

## Competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes, Red de Salud Chachapoyas, 2020

### Managerial competencies and management performance of chiefs, Chachapoyas Health Network, 2020.

Shirley Tuesta<sup>1</sup> \* y Yudelly Torrejón<sup>2</sup> 

#### RESUMEN

La investigación fue descriptiva, cuantitativa, correlacional–no experimental, prospectiva y trasversal, la cual tuvo como objetivo determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y el desempeño de la gestión de jefes, Red de Salud Chachapoyas. Se utilizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, conformado por 23 jefes de la Red de Salud Chachapoyas. Para la variable competencias gerenciales se usó un cuestionario que tuvo una confiabilidad de 0.993 y para desempeño de la gestión se utilizó un formato de evaluación cuya confiabilidad fue de 0.925. Los resultados evidenciaron que, las competencias gerenciales según sus dimensiones alcanzaron competencias básicas, el 52.2% la categoría “bueno”; en las competencias específicas, el 65.2% se ubicaron en la categoría “bueno”; de igual manera, en las competencias genéricas, el 60.9% es “bueno”. El desempeño de la gestión se ubicó con sus dimensiones en nivel promedio a superior al promedio. Se concluye que existe relación significativa entre competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes (variables  $X^2 = 23.034$  y con un nivel altamente significativo  $P < .000^*$ , b, c) de esta población de estudio.

**Palabras clave:** Competencias gerenciales, desempeño de la gestión, jefes, Red de Salud.

#### ABSTRACT

The research was descriptive, quantitative, correlational-non-experimental, prospective and cross-sectional, with the objective of determining the relationship between managerial competencies and management performance of chiefs, Chachapoyas Health Network. A non-probabilistic convenience sample of 23 chiefs of the Chachapoyas Health Network was used. A questionnaire with a reliability of 0.993 was used for the management competencies variable and an evaluation form with a reliability of 0.925 was used for management performance. The results showed that, according to their dimensions, 52.2% of the managerial competencies reached the "good" category; in the specific competencies, 65.2% were in the "good" category; likewise, in the generic competencies, 60.9% were "good". Management performance was located with its dimensions at an average to above average level. It is concluded that there is a significant relationship between managerial competencies and management performance of managers (variables  $X^2 = 23.034$  and with a highly significant level  $P < .000^*$ , b, c) of this study population.

**Keywords:** Management competencies, management performance, chiefs, Health Network.

DOI: <https://doi.org/10.37787/pakamuros-unj.v9i4.247>

Recibido: 22/10/2021. Aceptado: 13/11/2021

\* Autor para correspondencia

1. Universidad Nacional Toribio Rodríguez de Mendoza de Amazonas, Perú. Email: [shirley.tuesta@untrm.edu.pe](mailto:shirley.tuesta@untrm.edu.pe)

2. Universidad Nacional de Jaén, Perú. Email: [yudelly.torrejón@unj.edu.pe](mailto:yudelly.torrejón@unj.edu.pe)

---

## INTRODUCCIÓN

Las competencias gerenciales y su desarrollo respectivo han cobrado real importancia para el desenvolvimiento de los profesionales en el mundo laboral. En ese sentido, es necesario que los cargos directivos sean gerenciados con responsabilidad y por profesionales que posean competencias idóneas para desempeñarse en forma óptima, conociendo su función a realizar. Por otra parte, el desempeño de la gestión como la calidad del trabajo que realiza el profesional para lograr los objetivos trazados se refleja en los avances dentro de la institución. Ante lo mencionado, Ochonma, & Nwatu (2018), señalaron que los gerentes de salud tienen que demostrar excelencia tanto en la práctica clínica como en la gestión para lograr resultados que reviertan los malos índices del sistema de salud en general y de los hospitales en particular, incidiendo en la necesidad de capacitar a los gerentes de salud en estrategias de gestión que les facilite asumir las enormes responsabilidades del sector hospitalario, siendo imprescindible reconocer que la mejora del desempeño hospitalario se logra mediante la adquisición de habilidades de gestión por parte de los funcionarios del personal administrativo y clínico.

Las competencias conducen a desempeños satisfactorios en planificación, dirección y organización, supervisión y control, cumplimiento de metas, toma de decisiones, confiabilidad y discreción, relaciones interpersonales y respeto a las normativas, que resultan ser imprescindibles dentro de la gestión de los jefes que trabajan en salud (Ministerio de Salud del Perú, 2011). El perfil gerencial viene a ser el conjunto de capacidades y competencias que identifican la formación de una persona para asumir en condiciones óptimas responsabilidades, funciones y tareas de una determinada profesión, los cuales inciden de manera directa en el desempeño laboral que permite a todo profesional ejercer un puesto de manera eficiente (Callata, 2017). Así mismo, aunque el líder posea los mejores grados de estudios y una extensa experiencia curricular, si no tiene las habilidades gerenciales suficientes, adecuadas y no las desarrolla en el puesto donde labora, no cumplirá las metas establecidas por la organización. Por lo que, es importante estudiar las competencias gerenciales ya que son el mecanismo usado en el desempeño de la gestión, para obtener resultados eficientes y eficaces, especialmente en el área de salud (Reyes, 2018). Hernández et al., (2017), indicaron que, resulta preciso seleccionar un perfil gerencial íntegro, que gestione de manera efectiva a las instituciones de salud, dando paso a optimizar procesos de selección de gerentes, considerando como elemento diferenciador las competencias gerenciales desde la experiencia, opinión e interacción con todos los trabajadores, dirigido a generar impacto, tanto a nivel interno como externo.

Asimismo, es necesario evaluar el desempeño de la gestión en los jefes fortaleciendo las competencias gerenciales, resaltando la importancia de la presente investigación el cual tuvo como objetivo: Determinar la relación que existe entre las competencias gerenciales y el desempeño de la gestión de jefes en la Red de Salud Chachapoyas, 2020; además se planteó como objetivos específicos: Caracterizar la población objeto de estudio, según edad, sexo, procedencia, profesión, tiempo de experiencia, cargo, grado académico, especialidad y tiempo de labor. Evaluar las competencias gerenciales de los jefes de la Red de Salud de Chachapoyas, según las dimensiones: planificación, dirección y organización, supervisión y control, cumplimiento de metas, toma de decisiones, confiabilidad y discreción, relaciones interpersonales y cumplimiento de las normas. Y, relacionar las competencias gerenciales con el desempeño de la gestión de los jefes de la Red de Salud Chachapoyas.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Es un estudio descriptivo, cuantitativo, correlacional–no experimental, prospectivo–transversal. La población lo conformaron los responsables en recursos humanos y los jefes pertenecientes a la Red de Salud Chachapoyas. Se consideró una muestra directa, integrada por los 23 jefes y una muestra indirecta conformada por 23 responsables de recursos humanos de la Red de Salud Chachapoyas, bajo los criterios de inclusión y exclusión, en el periodo de noviembre 2020. En los criterios de inclusión se especificó: jefes que sean titulares en el cargo, que participen de manera voluntaria en el estudio y que pertenezcan a la Red de Salud Chachapoyas (responsables en recursos humanos de la Red de Salud Chachapoyas). Los criterios de exclusión señalaron: jefes que no deseen formar parte del trabajo de investigación, estén de vacaciones o licencia, que tengan menos de tres de meses en el cargo (responsables de recursos humanos que no pertenezcan a la Red de Salud Chachapoyas).

Se utilizó muestreo no probabilístico por conveniencia. Para la validez de los instrumentos se sometió a juicio de cinco expertos, que evaluaron independientemente la relevancia, coherencia, suficiencia y claridad de los ítems.

Se usó en instrumentos, el cuestionario para evaluar competencias gerenciales con escala tipo likert, adaptado por la investigadora, tomando como base a las competencias que se evalúan en directivos del Ministerio de Salud del Perú. El instrumento fue formulado con 103 ítems, pero al someterse a juicio de expertos, quedó en 74 ítems, dirigidos a evaluar las dimensiones de la variable, distribuidos de la siguiente manera: La dimensión competencias básicas fue evaluada con los ítems del 1 al 19, las

---

competencias específicas se evaluaron con los ítems del 20 al 51 y las competencias genéricas fueron evaluadas con los ítems del 52 al 74.

Para la variable desempeño de la gestión, se hizo uso del formato de evaluación del desempeño laboral para directivos, con 8 dimensiones: planificación, dirección y organización, supervisión y control, cumplimiento de metas, toma de decisiones, confiabilidad y discreción, relaciones interpersonales y cumplimiento de las normas; en cinco niveles. El Ministerio de Salud (MINSA) creó dicho instrumento antes mencionado y fue adaptado por la investigadora. Ambos instrumentos fueron sometidos a juicio de los expertos.

La confiabilidad en ambos instrumentos fue evaluada por el Alfa de Cronbach. Para el cuestionario de competencias gerenciales, fueron tomados en cuenta 74 ítems, obteniendo un coeficiente de 0.993 y para evaluar el formato de desempeño de la gestión se consideró los 10 ítems, obtuvo un coeficiente de 0.925. Siendo el valor de 0.851 en conjunto para ambas variables, lo que indica que los instrumentos tienen un alto nivel de confiabilidad. Mediante la prueba de Chi – Cuadrado se estableció la relación de variables  $X^2 = 23.034$ ; con un nivel altamente significativo  $P < .000^*$ , b, c, confirmando una relación significativa en las variables.

### **Procedimiento**

La recopilación de la información, se realizó presentando un documento al director de la Red de Salud Chachapoyas, solicitando los permisos respectivos que permitió la aplicación de los instrumentos validados.

Se coordinó con la responsable del área de capacitación, quien envió los links de los cuestionarios, a los responsables en recursos humanos, para que evalúen a los jefes.

Se les oriento a los responsables de recursos humanos para llenar las encuestas por llamada telefónica.

Las dudas y preguntas que se presentaron fueron superadas.

Los cuestionarios fueron llenados y enviados en su totalidad en un mes.

Se presentó un informe final a la Red de Salud Chachapoyas, después de la obtención de los resultados.

### **Análisis de datos**

La información se procesó en el software SPSS versión 25; Microsoft Word y Excel. Para realizar el análisis estadístico se utilizó la prueba Chi Cuadrado de Pearson y para la fiabilidad de los instrumentos el Alfa de Crombach. Los resultados se presentaron en tablas simples y en figuras de barra.

## RESULTADOS

Figura 1, se muestra las competencias gerenciales en los jefes, según dimensiones, donde el 52.2 % pertenece a las competencias básicas y son buenas, el 34.8 % excelente y el 13 % regular; con respecto a las competencias específicas, el 65.2 % afirman que son buenas, el 26.1% excelente y el 8.7% regular y en las competencias genéricas, el 60.9 % indican que son buenas, el 34.8 % excelente y el 4.3 % regular.

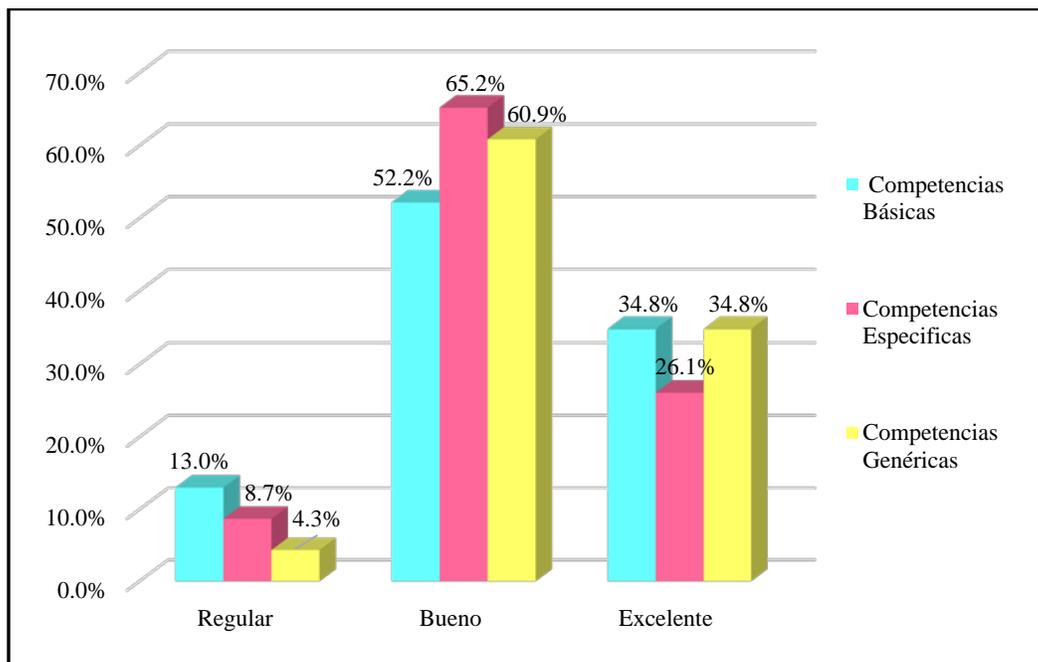


Figura 1. Competencias gerenciales de los jefes de la Red de Salud Chachapoyas, 2020

Figura 2, muestra el desempeño de la gestión, según dimensiones, en planificación, el 65.2 % se ubica en un nivel superior al promedio para la capacidad de elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad para racionalizar. En cuanto a la dimensión dirección y organización, el 56.5 % afirman poseer un nivel superior al promedio en la eficiencia para la distribución del trabajo, así como en la capacidad y habilidad para motivar, conducir y promover el desarrollo del personal a su cargo. En la dimensión supervisión y control, el 52.2% indican que la habilidad para asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente avances y logros es superior al promedio. En cuanto a la dimensión cumplimiento de metas, el 60.9% indican que el grado de cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el Plan Operativo Institucional (POI) se ubica en el nivel superior al promedio. En la dimensión toma de decisiones, el 39.1% indican que la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas de trabajo es superior al

promedio. En la dimensión confiabilidad y discreción, el 52.2% alcanza un nivel superior al promedio en el uso adecuado de la información por las funciones que desempeña y guardar reserva. Para la dimensión relaciones interpersonales, el 56.5% se ubican en el nivel de promedio a superior al promedio. Sobre la dimensión cumplimiento de normas, el 47.8% indican que el cumplimiento de las normas institucionales (Reglamento interno de trabajo, instructivos y otros) es superior.

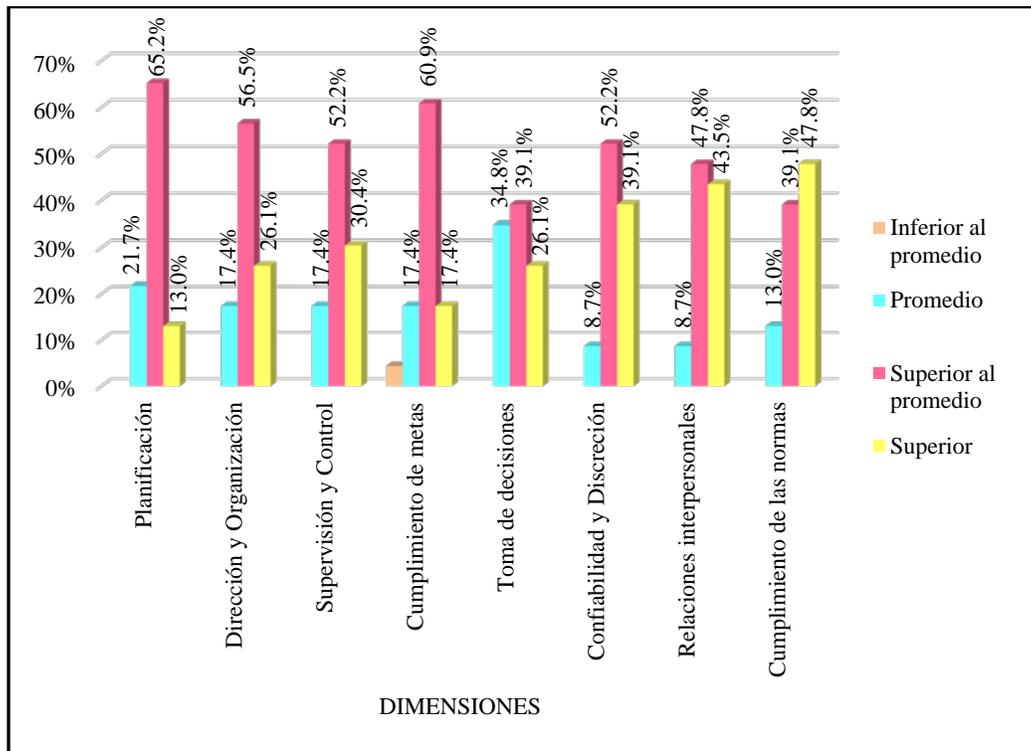


Figura 2. Desempeño de la gestión de los jefes de la Red de Salud Chachapoyas, 2020

Figura 3, se observa que, el 43.5 % obtiene categoría bueno en competencias gerenciales con desempeño de la gestión ubicada en un nivel superior al promedio, mientras que el 17.4 % de participantes alcanzaron nivel superior en desempeño de la gestión y en competencias gerenciales se ubicaron en la categoría bueno. El 26.1% se ubicó en nivel superior al promedio en el desempeño de la gestión y en las competencias gerenciales adquirieron categoría excelente, pero el 8.7 % obtuvo nivel superior para desempeño de la gestión y categoría excelente para competencias gerenciales.

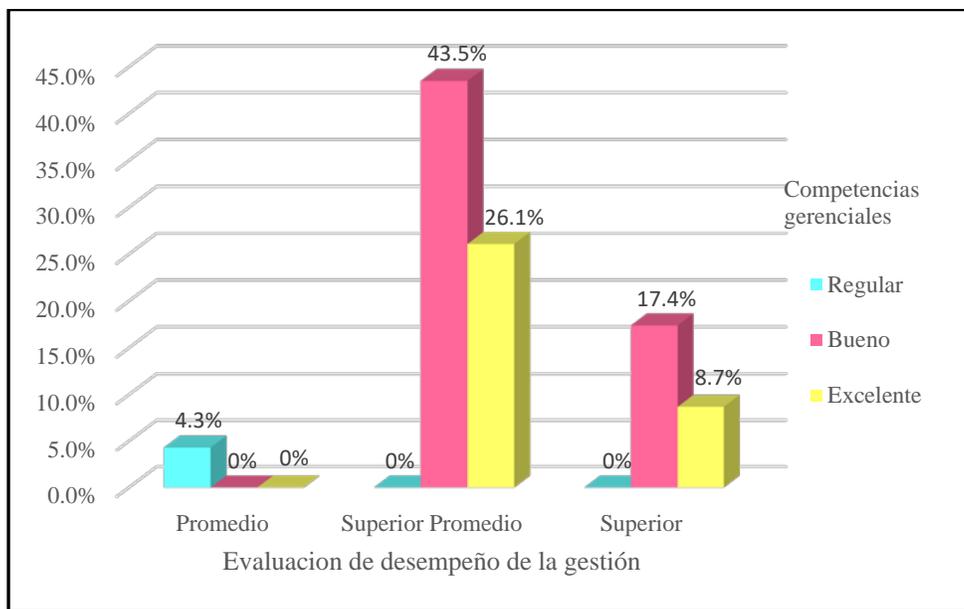


Figura 3. Competencias gerenciales y desempeño de la gestión de los jefes de la Red de Salud Chachapoyas, 2020.

## DISCUSIÓN

En las competencias gerenciales, según las dimensiones básicas, específicas y genéricas, más de la mitad obtuvo un resultado en la categoría de regular a bueno. En ese sentido Ramírez (2019), en su estudio encontró que, en las competencias gerenciales, el más alto porcentaje lo obtuvo la categoría “Mala” con un 54%, la categoría “Regular” alcanzó un 34% y la categoría “Buena” registró un 12%. Por su parte Delgado (2018), determino que en los niveles de la variable competencias gerenciales hay un predominio del nivel regular. Asumiendo la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales, siendo esto importante para el presente estudio. Los autores Liang, et al., (2018), especificaron que, desarrollar competencias básicas en los gerentes de servicios de salud resulta imprescindible para la mejora del desempeño gerencial y la gestión del talento, sosteniendo la importancia del diseño de actividades dirigidas al desarrollo profesional de los encargados de gerenciar los servicios de salud. Ramírez (2019), encontró que en las competencias gerenciales básicas existe un alto porcentaje calificado como mala, marcando la necesidad de establecer estrategias que impulsen las mejoras. Santa Cruz (2015), menciona que las principales carencias en competencias gerenciales se enfocan en la capacidad para la planificación, solución de problemas, en asumir de manera asertiva las críticas y en la participación de equipo.

---

En cuanto al desempeño de la gestión de los jefes, según sus dimensiones, los resultados arrojaron que en la dimensión planificación, una significativa mayoría se ubicó en un nivel de promedio a superior al promedio, con respecto a la capacidad para elaborar, ejecutar y evaluar el trabajo propio y del personal a su cargo, así como la habilidad de racionalizar. En la dimensión dirección y organización, se encontró que los participantes se ubicaron en el nivel de promedio a superior al promedio, en cuanto a la eficiencia en distribución del trabajo, capacidad, habilidad para motivar, promover y conducir el progreso del personal a su cargo. Delgado (2018), en su estudio encontró que, en la variable desempeño laboral, predomina el nivel deficiente para las dimensiones iniciativa (42 %), orientación hacia los resultados (50 %), organización (44%) y laborar en equipo (38 %).

En la dimensión supervisión y control los resultados arrojaron que, más de la mitad de los participantes se ubicaron en un nivel de promedio a superior al promedio en cuanto a habilidad de asignar tareas con instrucciones claras y precisas, evaluando continuamente progresos y logros. Así mismo, en la dimensión cumplimiento de metas, una importante mayoría se ubicó en el nivel de promedio a superior al promedio, respecto a cumplir objetivos y metas determinadas por el Plan Operativo Institucional (POI). En ese marco, Flores (2018), en su trabajo de investigación establece que el desempeño laboral de los trabajadores de la Micro Red Ampliación Paucarpata, obtuvo un puntaje alto en la mayoría de los participantes (75.26%).

En la toma de decisiones, la mayoría de participantes se ubican en el nivel de promedio a superior al promedio en cuanto a la capacidad para detectar y resolver adecuada y oportunamente situaciones o problemas de trabajo. En la dimensión confiabilidad y discreción, el resultado muestra que, más de la mitad de los participantes se ubican en un nivel de promedio a superior al promedio acerca del uso adecuado de la información que por las funciones establecidas debe conocer y guardar reserva. Para la dimensión relaciones interpersonales en su mayoría se ubicaron en el nivel de promedio a superior al promedio. García (2016), establece que los factores que afectan el desempeño laboral están relacionados a las competencias laborales y el clima laboral, entre las cuales menciona a las relaciones interpersonales, dándole la importancia que amerita dentro del desempeño de la gestión. De igual manera, un poco más de la mitad de los participantes se ubica en el nivel de promedio a superior al promedio en cuanto a cumplimiento de normas institucionales (Reglamento interno del trabajo, sus instructivos y otros).

Moreno (2017) obtuvo como resultado, que el 56% alcanza habilidades gerenciales regulares y Callata (2017) en su trabajo de investigación encontró que, el 68.8% de los jefes de enfermería tienen desempeño laboral regular. Al relacionarlo con la competencia gerencial, obtuvo en el 29.9% de enfermeras jefes

competencia gerencial regular con desempeño también regular. En cuanto a la relación entre las habilidades gerenciales y el desempeño, en el 51.9% de jefes presentan buenas habilidades con desempeño laboral regular. En la relación entre actitud gerencial y desempeño laboral, el 51.9% de enfermeras jefes poseen actitud positiva y tienen desempeño laboral regular, el 14.3% muestra actitud indiferente y el 2.6% actitud negativa. Por su parte, Vásquez (2017), determinó en su trabajo de investigación que, en el 60.3% existe una regular gestión en las jefaturas de los establecimientos de salud de la Microred Patrona De Chota, siendo un 8.8% una mala gestión.

Siendo evidente que el desempeño laboral varía en los diferentes escenarios de los establecimientos de salud. Afirmando que los resultados obtenidos en competencias gerenciales, en menos de la mitad de participantes se ubican en la categoría bueno, con desempeño de la gestión en un nivel superior al promedio. Por tanto, se revela la necesidad de fortalecer las competencias gerenciales para mejorar el desempeño de la gestión al demostrarse correlación significativa entre las variables de estudio. Estos resultados, se encuentran respaldados en la investigación de Delgado (2018), quien determinó que la productividad laboral en los trabajadores del sector salud está influenciada de manera significativa por las competencias gerenciales. Al respecto, Mendoza (2015), indico en sus resultados que en el marco de la reforma de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR), a través de la escuela, se debe fortalecer las capacidades de los directivos públicos, los cuáles deben contar con competencias básicas como: vocación de servicio, orientación a resultados, trabajo en equipo y liderazgo, articulación con el entorno político, visión estratégica y capacidad de gestión. Resultados que coinciden con la presente investigación, concluyendo que las competencias gerenciales se deben de fortalecer para realizar un buen desempeño de la gestión en una institución y lograr los resultados trazados.

En el año 2020 a 2021, las variables competencias gerenciales y desempeño de la gestión se presentaron con grandes debilidades dentro del sistema de salud, dejando en evidencia la necesidad del fortalecimiento respectivo, a través de mecanismos estratégicos que optimicen dichas variables en los profesionales que ocupan cargos directivos en los espacios públicos del sector salud. Vizcarra (2019), en su investigación encontró que, un 51.2% de los trabajadores perciben en sus directivos una relación positiva moderada ( $r = 0.287$ ) con una significancia ( $p = 0.08$ )  $> 0.05$ , en cuanto a competencias gerenciales se encontró un nivel alto y con respecto a la variable compromiso laboral en un nivel medio; esto se debe a la coyuntura que está atravesando el país por la pandemia de Covid – 19.

---

## CONCLUSIONES

Existe relación significativa entre las variables competencias gerenciales y desempeño de la gestión de jefes de la Red de Salud Chachapoyas.

Las competencias gerenciales en sus dimensiones básicas, específicas y genéricas alcanzaron la categoría bueno en la significativa mayoría de los participantes.

El desempeño de la gestión en todas sus dimensiones se ubicó en un nivel de promedio a superior al promedio en la mayoría de jefes de la Red de Salud Chachapoyas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Callata, L. (2017). Perfil gerencial y desempeño laboral de jefes de enfermería en establecimientos de Salud de la Red-Puno 2016. Puno. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/UNAP/6214>
- Delgado, R. (2018). Competencias gerenciales y desempeño laboral de trabajadores del centro de salud I-3 06 de octubre, Belén-2018. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/32847>
- Flores, R. (2018) Habilidades gerenciales y su influencia en el desempeño laboral del personal de la Micro Red Ampliación Paucarpata, Arequipa 2018. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3263937>
- García, O. (2016) Relación entre el clima organizacional y el desempeño laboral en trabajadores administrativos del Hospital Belén de Trujillo – 2016.
- Hernández, H., Muñoz, D. & Barrios, I. (2017). Estilos gerenciales y su influencia en la generación de valor de las instituciones prestadoras de salud de la región Caribe. *Económicas CUC*, 38(1), 133-146. <https://doi.org/10.17981/econcuc.38.1.06>
- Les, Y., Ed, O. (2019), Service Leadership, Work Engagement, and Service Performance: The Moderating Role of Leader Skills. Volume. 45 issue: 1, page(s): 43-74. <https://doi.org/10.1177/1059601119851978>
- Liang, Z., Howard, P.F., Leggat, S. and Bartram, T. (2018), "Development and validation of health service management competencies", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 32 No. 2, pp. 157-175. <https://doi.org/10.1108/JHOM-06-2017-0120>
- Mendoza, D. (2015). El desarrollo de capacidades gerenciales de directivos públicos en el sector salud de Perú.
- Ministerio de Salud del Perú - MINSA. (2011). Competencias Laborales para la mejora del desempeño de los Recursos Humanos en Salud” Lima, Perú.

- Moreno, R. (2017). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/8864>
- Ochonma, O., Nwatu, SI. (2018). Assessing the predictors for training in management amongst hospital managers and chief executive officers: a cross-sectional study of hospitals in Abuja, Nigeria. BMC Med Educ 18, 138 (2018). <https://doi.org/10.1186/s12909-018-1230-2>
- Ramírez, A. (2019). Competencias gerenciales en la gestión efectiva de la Dirección de salud Apurímac II, Provincia de Andahuaylas, 2018. <http://repositorioslatinoamericanos.uchile.cl/handle/2250/3233497>
- Reyes, C. (2018). Habilidades gerenciales y desempeño laboral en la gerencia de apoyo al diagnóstico de un Hospital Nacional de ESSALUD. Callao. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/28922>
- Santa Cruz, A. (2015). Análisis de las competencias gerenciales de los jefes de establecimientos del primer nivel de atención de salud. GERESA Lambayeque. 2015. Lima Perú. REV EXP MED 2017; 3(1).
- Vásquez, M. (2017). Competencias gerenciales de las jefaturas de los establecimientos de salud y productividad de los trabajadores de salud, en la Microred Patrona de Chota, 2015. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/16730>
- Vizcarra, R. (2019). Competencias gerenciales y compromiso laboral percibido por los trabajadores de la Municipalidad Distrital de Pocollay, en tiempos de Covid – 19. Tacna. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/63604>.



Copyright© de los autores. Titular de la licencia: Revista Pakamuros. Este artículo es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos y condiciones de la licencia Creative Commons (CC BY-NC) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/>).