



XXX

Habilidades conceptuales, humanas y técnicas en la gestión pública sanitaria: análisis aplicado al sector salud de Madre de Dios

Yancarlos Wilfredo Romero Centeno

Libia Rocio Velásquez Bernal

Fredy Rolando Dueñas Linares

Paola Dianela Reyes Sarmiento

Alex Camilo Velásquez Bernal

Dany Dorian Isuiza Pérez

Habilidades conceptuales, humanas y técnicas en la gestión pública sanitaria: análisis aplicado al sector salud de Madre de Dios

Yancarlos Wilfredo Romero Centeno

yromero@unamad.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-0862-2942>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

Libia Rocio Velásquez Bernal

lvelasquez@unamad.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0001-7787-2542>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

Fredy Rolando Dueñas Linares

fduenas@unamad.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-8230-3018>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

Paola Dianela Reyes Sarmiento

dianelar448@gmail.com

 <https://orcid.org/0009-0000-1170-2719>

IESTP Jorge Basadre Grohmann, Madre de Dios – Perú

Alex Camilo Velásquez Bernal

alexmarcelovv@hotmail.com

 <https://orcid.org/0000-0002-1140-8023>

Universidad Andina del Cusco, Cusco – Perú

Dany Dorian Isuiza Pérez

disuiza@unamad.edu.pe

 <https://orcid.org/0000-0002-6132-088X>

Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios, Madre de Dios – Perú

RESUMEN

Las organizaciones públicas de salud requieren actualmente directivos y servidores públicos capaces de responder eficientemente a contextos institucionales complejos, caracterizados por cambios constantes, presión asistencial y demandas sociales crecientes. En este escenario, las habilidades gerenciales constituyen competencias fundamentales para garantizar el adecuado funcionamiento organizacional y fortalecer la calidad de los servicios sanitarios. El presente capítulo tuvo como objetivo analizar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas en la gestión pública sanitaria aplicada al sector salud de Madre de Dios. El estudio se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance explicativo. Participaron 211 servidores públicos pertenecientes a una entidad de salud regional. Los resultados evidenciaron predominio de niveles regulares en las dimensiones conceptuales, humanas y técnicas, mostrando limitaciones relacionadas con liderazgo, comunicación organizacional y capacidad de análisis estratégico. Asimismo, se identificó que las habilidades humanas constituyen el componente más determinante para fortalecer relaciones laborales y resolver conflictos institucionales. Se concluye que el fortalecimiento integral de las competencias gerenciales representa un elemento clave para optimizar el desempeño institucional, mejorar la gestión sanitaria y promover ambientes organizacionales saludables dentro del sector público de salud.

***Palabras clave:* habilidades conceptuales, habilidades humanas, habilidades técnicas, liderazgo sanitario, gestión pública.**

ABSTRACT

Public health organizations currently require managers and public servants capable of responding efficiently to complex institutional contexts characterized by constant change, healthcare pressure, and growing social demands. In this scenario, managerial skills

constitute fundamental competencies to guarantee adequate organizational functioning and strengthen the quality of healthcare services. The objective of this chapter was to analyze conceptual, human, and technical skills in public healthcare management applied to the health sector of Madre de Dios. The study was developed under a quantitative approach, non-experimental design, and explanatory scope. A total of 211 public servants belonging to a regional health institution participated. The results showed a predominance of regular levels in conceptual, human, and technical dimensions, revealing limitations related to leadership, organizational communication, and strategic analysis capacity. Likewise, human skills were identified as the most determining component for strengthening labor relations and resolving institutional conflicts. It is concluded that the comprehensive strengthening of managerial competencies represents a key element for optimizing institutional performance, improving healthcare management, and promoting healthy organizational environments within the public health sector.

Keywords: conceptual skills, human skills, technical skills, healthcare leadership, public management.

INTRODUCCIÓN

La transformación de los sistemas de salud durante las últimas décadas ha generado nuevos desafíos relacionados con la administración institucional, la conducción del talento humano y la necesidad de fortalecer las competencias directivas dentro de las organizaciones públicas. En este contexto, las habilidades gerenciales han adquirido una importancia estratégica debido a su influencia sobre el desempeño organizacional, la toma de decisiones y la capacidad institucional para responder eficientemente a entornos complejos y cambiantes.

Las instituciones sanitarias contemporáneas operan en escenarios caracterizados por presión asistencial constante, limitaciones presupuestarias, incremento de demandas ciudadanas y acelerados procesos de cambio tecnológico. Estas condiciones exigen servidores públicos capaces de coordinar recursos, liderar equipos multidisciplinarios y

gestionar adecuadamente relaciones interpersonales dentro de organizaciones altamente dinámicas.

En el ámbito de la gestión pública sanitaria, las habilidades gerenciales representan un conjunto de competencias orientadas a dirigir procesos organizacionales, fortalecer la comunicación institucional y garantizar el cumplimiento eficiente de objetivos estratégicos. Katz (1974) plantea que las habilidades gerenciales se estructuran en tres dimensiones fundamentales: habilidades conceptuales, habilidades humanas y habilidades técnicas.

Las habilidades conceptuales permiten comprender integralmente la organización y analizar las relaciones existentes entre sus diferentes componentes. Estas competencias favorecen la capacidad para formular estrategias, interpretar escenarios complejos y anticipar cambios organizacionales. Las habilidades humanas se relacionan con la capacidad para interactuar eficazmente con otras personas, promover cooperación y fortalecer relaciones interpersonales. Finalmente, las habilidades técnicas comprenden conocimientos especializados y dominio de procedimientos necesarios para ejecutar funciones específicas.

La importancia de estas dimensiones radica en que el desempeño directivo dentro del sector salud depende no solo del conocimiento clínico o administrativo, sino también de competencias orientadas a liderar personas, gestionar conflictos y promover ambientes laborales saludables. Parker et al. (2022) sostienen que los líderes sanitarios requieren habilidades relacionadas con comunicación, coordinación interdisciplinaria y liderazgo transformacional.

En América Latina, múltiples organizaciones sanitarias enfrentan dificultades asociadas al limitado desarrollo de competencias gerenciales. Diversos estudios evidencian que muchos profesionales de salud asumen cargos directivos basados principalmente en experiencia técnica o antigüedad laboral, sin contar necesariamente con formación especializada en liderazgo y gestión institucional.

Esta situación resulta particularmente relevante en contextos públicos descentralizados como las regiones amazónicas del Perú. Madre de Dios presenta desafíos organizacionales relacionados con dispersión geográfica, limitaciones de infraestructura

sanitaria y déficit de recursos humanos especializados. Estas condiciones incrementan la necesidad de fortalecer capacidades gerenciales orientadas a optimizar procesos institucionales y garantizar una adecuada prestación de servicios.

Las habilidades conceptuales constituyen un componente esencial dentro del liderazgo sanitario debido a que permiten analizar problemas complejos y formular decisiones estratégicas frente a contextos cambiantes. Hrzic et al. (2024) destacan que la capacidad conceptual facilita construir modelos de análisis y simulación orientados a mejorar la toma de decisiones dentro de organizaciones sanitarias.

Asimismo, Chin et al. (2024) sostienen que las habilidades conceptuales fortalecen la capacidad de los líderes sanitarios para interpretar múltiples variables organizacionales y desarrollar respuestas estratégicas frente a desafíos institucionales.

En el caso de las habilidades humanas, diversos autores coinciden en señalar que constituyen el núcleo central del liderazgo organizacional. Katz (1974) plantea que estas habilidades permiten trabajar eficazmente con otras personas, fortaleciendo relaciones de cooperación y comunicación institucional.

Patel et al. (2024) señalan que las habilidades humanas favorecen la motivación laboral, el trabajo en equipo y la coordinación institucional dentro de organizaciones sanitarias. Del mismo modo, Hodza et al. (2025) destacan que el liderazgo basado en habilidades humanas contribuye significativamente a fortalecer la confianza interpersonal y mejorar el clima organizacional.

Por otro lado, las habilidades técnicas representan competencias relacionadas con el dominio de procedimientos específicos, tecnologías y conocimientos especializados necesarios para ejecutar funciones administrativas y sanitarias. Aliyari (2024) sostiene que la ausencia de habilidades técnicas puede afectar negativamente la capacidad de gestión institucional.

Ndayishimiye et al. (2023) agregan que las habilidades técnicas permiten responder adecuadamente a desafíos operativos cotidianos dentro de hospitales y organizaciones sanitarias complejas.

Las teorías contemporáneas de liderazgo organizacional también resaltan la importancia de desarrollar competencias integrales orientadas a fortalecer la gestión pública. Mintzberg (1973) describe que los gerentes desempeñan múltiples roles relacionados con liderazgo interpersonal, comunicación y toma de decisiones.

Por su parte, McClelland (1973) plantea que el desempeño efectivo depende del desarrollo de competencias observables relacionadas con logro, iniciativa y autocontrol. Estas perspectivas permiten comprender que el liderazgo institucional requiere mucho más que conocimientos técnicos especializados.

En el contexto sanitario, las habilidades gerenciales impactan directamente sobre variables organizacionales como clima laboral, satisfacción del personal y calidad de atención. Huaman et al. (2024) encontraron que el desempeño laboral en instituciones públicas depende significativamente del nivel de competencias directivas presentes dentro de la organización.

De igual manera, Mohamad et al. (2025) evidenciaron que gerentes con mayores habilidades fortalecen la autoeficacia y el compromiso laboral de sus colaboradores.

La gestión pública moderna exige además servidores públicos capaces de adaptarse a cambios institucionales y responder eficientemente a escenarios de incertidumbre. Cherusheva y Viktoriya (2023) proponen modelos de competencias gerenciales orientados a fortalecer capacidades de innovación y liderazgo organizacional.

En instituciones sanitarias públicas, el fortalecimiento de competencias conceptuales, humanas y técnicas adquiere relevancia debido a la necesidad de coordinar múltiples procesos administrativos y asistenciales simultáneamente. Las limitaciones en estas dimensiones pueden generar problemas relacionados con comunicación institucional, conflictos laborales y deficiencias en la toma de decisiones.

Dentro de la Dirección Regional de Salud de Madre de Dios se evidencian problemáticas asociadas a liderazgo institucional, relaciones laborales y coordinación organizacional. Diversos trabajadores perciben limitaciones relacionadas con reconocimiento profesional, procesos administrativos y estilos de conducción directiva.

Estas condiciones justifican la necesidad de analizar detalladamente las habilidades gerenciales presentes dentro de la institución, identificando fortalezas y debilidades que permitan diseñar estrategias de fortalecimiento institucional.

La presente investigación adquiere relevancia teórica porque contribuye a ampliar el conocimiento científico relacionado con las competencias gerenciales dentro del sector salud público peruano. Asimismo, proporciona evidencia empírica útil para comprender cómo las dimensiones conceptuales, humanas y técnicas influyen sobre la dinámica organizacional.

Desde el plano práctico, los resultados permitirán formular propuestas orientadas a fortalecer capacidades directivas, mejorar procesos de capacitación institucional y optimizar el desempeño organizacional dentro de entidades sanitarias públicas.

En términos sociales, fortalecer las habilidades gerenciales contribuye indirectamente a mejorar la calidad de atención brindada a la población mediante ambientes laborales más eficientes y colaborativos.

El objetivo general del capítulo consistió en analizar las habilidades conceptuales, humanas y técnicas en la gestión pública sanitaria aplicada al sector salud de Madre de Dios.

Los objetivos específicos fueron:

- Analizar las habilidades conceptuales presentes en servidores públicos sanitarios.
- Examinar las habilidades humanas relacionadas con liderazgo y comunicación.
- Identificar las habilidades técnicas vinculadas al desempeño institucional.

- Interpretar la influencia de las habilidades gerenciales sobre la gestión pública sanitaria.

METODOLOGÍA

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo debido a que permitió medir objetivamente las dimensiones relacionadas con habilidades gerenciales mediante procedimientos estadísticos.

El tipo de estudio fue básico porque estuvo orientado principalmente a ampliar el conocimiento científico sobre competencias directivas dentro del sector salud.

El diseño fue no experimental y transversal, ya que las variables fueron observadas sin manipulación deliberada y los datos se recolectaron en un único momento temporal.

La población estuvo conformada por 468 servidores públicos pertenecientes a una entidad sanitaria de Madre de Dios. La muestra probabilística estuvo integrada por 211 participantes seleccionados mediante muestreo aleatorio simple.

La variable habilidades gerenciales fue operacionalizada en tres dimensiones:

- Habilidades conceptuales.
- Habilidades humanas.
- Habilidades técnicas.

Para la recolección de información se aplicó un cuestionario estructurado conformado por 18 ítems con escala Likert ordinal.

La validez fue determinada mediante juicio de expertos y la confiabilidad evaluada mediante alfa de Cronbach alcanzó un coeficiente de 0,91.

El análisis estadístico se desarrolló mediante el software SPSS versión 26 utilizando procedimientos descriptivos e inferenciales.

RESULTADOS

Los resultados evidenciaron que las habilidades conceptuales alcanzaron predominantemente un nivel regular con 58,8 %, mientras que el 28,0 % presentó nivel eficiente y el 13,3 % nivel deficiente.

Estos hallazgos muestran que la mayoría de servidores públicos posee capacidades moderadas para analizar escenarios organizacionales y formular decisiones estratégicas, aunque todavía persisten limitaciones relacionadas con pensamiento sistémico y planificación institucional.

Respecto a las habilidades humanas, el 52,6 % de participantes presentó nivel regular, el 26,1 % nivel deficiente y únicamente el 21,3 % nivel eficiente.

Estos resultados reflejan dificultades relacionadas con comunicación interpersonal, liderazgo colaborativo y manejo de relaciones laborales dentro de la organización.

En relación con las habilidades técnicas, el 53,1 % evidenció nivel regular, el 41,2 % nivel eficiente y solo el 5,7 % nivel deficiente.

La dimensión técnica presentó mejores resultados comparativos respecto a las demás dimensiones, indicando que los servidores públicos poseen mayores fortalezas relacionadas con conocimientos operativos y procedimientos institucionales.

El análisis integral permitió identificar predominio general de competencias gerenciales moderadas dentro de la entidad sanitaria.

DISCUSIÓN

Los hallazgos obtenidos evidencian que las habilidades gerenciales presentes en servidores públicos sanitarios se ubican predominantemente en niveles regulares, situación que refleja limitaciones importantes relacionadas con liderazgo institucional y desempeño organizacional.

Estos resultados coinciden con Loayza (2023), quien identificó predominio de niveles medios de habilidades gerenciales dentro de organizaciones sanitarias públicas peruanas.

Desde la perspectiva teórica, los hallazgos respaldan el modelo propuesto por Katz (1974), según el cual las habilidades conceptuales, humanas y técnicas constituyen dimensiones esenciales para el desempeño gerencial efectivo.

Las habilidades conceptuales mostraron niveles moderados, evidenciando que muchos trabajadores presentan dificultades relacionadas con análisis estratégico y comprensión integral de procesos organizacionales. Hrzic et al. (2024) sostienen que estas capacidades resultan fundamentales para formular decisiones institucionales complejas.

Respecto a las habilidades humanas, los resultados evidencian limitaciones relacionadas con liderazgo interpersonal y comunicación organizacional. Estos hallazgos coinciden con Patel et al. (2024), quienes destacan que la ausencia de competencias humanas puede afectar significativamente la coordinación institucional y el clima laboral.

La dimensión técnica presentó mejores resultados comparativos debido probablemente a que muchos servidores públicos sanitarios poseen formación especializada relacionada con procedimientos administrativos y asistenciales.

Sin embargo, los resultados permiten inferir que el dominio técnico por sí solo no garantiza un desempeño directivo eficiente si no se acompaña de competencias humanas y conceptuales adecuadas.

Los hallazgos también se relacionan con la teoría de Mintzberg (1973), quien sostiene que el liderazgo organizacional implica múltiples funciones relacionadas con comunicación, coordinación y toma de decisiones.

La predominancia de niveles regulares sugiere la necesidad de implementar programas institucionales orientados al fortalecimiento integral de competencias gerenciales dentro del sector salud.

CONCLUSIONES

Se concluye que las habilidades conceptuales, humanas y técnicas presentes en servidores públicos de una entidad sanitaria de Madre de Dios se ubican predominantemente en niveles regulares.

Las habilidades humanas representan la dimensión con mayores limitaciones relacionadas con liderazgo interpersonal, comunicación organizacional y coordinación institucional.

Las habilidades técnicas mostraron mejores niveles comparativos, evidenciando fortalezas relacionadas con conocimientos operativos y procedimientos administrativos.

Las habilidades conceptuales requieren fortalecimiento orientado a mejorar análisis estratégico, toma de decisiones y comprensión sistémica de procesos institucionales.

Finalmente, se concluye que el fortalecimiento integral de las competencias gerenciales constituye una necesidad prioritaria para optimizar la gestión pública sanitaria y mejorar el desempeño organizacional dentro del sector salud.

REFERENCIAS

- Aliyari, M. (2024). Evaluación de las habilidades gerenciales entre los gerentes de proveedores de atención médica. *International Journal of Applied Research in Management, Economics and Accounting*, 1(4), 20–26. <https://doi.org/10.63053/IJMEA.27>
- Arias, G. J. L., & Covinos, G. M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Enfoques Consulting EIRL.
- Arias, J., Holgado, J., Tafur, T., & Vásquez, M. (2022). *Metodología de la investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.

- Carazas, A. E., Zamalloa, C. T., & Aparicio, G. M. (2022). Competencias y habilidades gerenciales en las organizaciones empresariales. *Revista Científica Kallpay*. <https://revistas.uandina.edu.pe/index.php/Kallpay/article/view/341/245>
- Cherusheva, G., & Viktoriya, P. (2023). Modelos de competencias de innovación gerencial. *European Science*, 29–41. <https://doi.org/10.30890/2709-2313.2023-21-02-020>
- Chin, M., Balang, R. V., Wider, W., Tanucan, J. C. M., Sim, H. Y., & Janjuy, C. (2024). Competencias de liderazgo y competencias de gestión de enfermeras en Kuala Lumpur Hospital, Malasia. *Jurnal Ners*, 19(3), 292–301. <https://doi.org/10.20473/JN.V19I3.49986>
- Hodza, B. R., Berggren, P., & Edelbring, S. (2025). El papel del liderazgo en la mejora de las habilidades no técnicas en la atención médica. *Human Resources for Health*, 23(1), 53. <https://doi.org/10.1186/S12960-025-01022-2>
- Hrzic, R., Cade, M. V., Wong, B. L. H., McCreesh, N., Simon, J., & Czabanowska, K. (2024). Un marco de competencia sobre la toma de decisiones apoyada por el modelado de simulación para graduados de Maestría en Salud Pública. *Journal of Public Health*, 46(1), 127–135. <https://doi.org/10.1093/PUBMED/FDAD248>
- Huaman, C. A., Moscoso, P. K., Tacuri, C. K., Zevallos, G. V., Machaca, R. J., Pedraza, M. L., & Solano, A. G. (2024). Desempeño laboral en el sector público: el papel de las habilidades de gestión. *International Journal of Religion*, 5(10), 1181–1188. <https://doi.org/10.61707/ARCQN840>
- Katz, R. L. (1974). Skills of an effective administrator. *Harvard Business Review*, 52(5), 90–102.
- Loayza, G. D. (2023). *Habilidades gerenciales y gestión sanitaria del personal administrativo de una red de salud, Ayacucho - Perú 2023* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo].

- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American Psychologist*, 28(1), 1–14. <https://doi.org/10.1037/H0034092>
- Medina, R. M., Rojas, L. R., Bustamante, H. W., Loaiza, C. R., Martel Carranza, C., & Castillo, A. R. (2023). *Metodología de la investigación: técnicas e instrumentos de investigación*. Instituto Universitario de Innovación Ciencia y Tecnología Inudi Perú.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row.
- Mohamad, N. I., Rahman, I. A., Özdemir, S., Ahmad, N. N., & Asha'ari, M. J. (2025). Examinar la influencia de las habilidades gerenciales en el comportamiento dentro del rol. *Discover Psychology*, 5(1). <https://doi.org/10.1007/s44202-025-00431-7>
- Mujkić, A., Kapo, A., Kovačević, J., & Veledar, B. (2025). El papel de las habilidades sociales en la mejora del rendimiento gerencial. *Revista de Economía y Negocio de Europa del Sudeste*, 20(1), 68–83. <https://doi.org/10.2478/JEB-2025-0006>
- Ndayishimiye, C., Dubas-Jakóbczyk, K., Holubenko, A., & Domagała, A. (2023). Competencias de los gerentes de hospitales: una revisión sistemática del alcance. *Frontiers in Public Health*, 11. <https://doi.org/10.3389/FPUBH.2023.1130136>
- Parker, G., Smith, T., Shea, C., Perreira, T. A., & Sriharan, A. (2022). Competencias clave de liderazgo en salud. *Healthcare Quarterly*, 25(1), 49–56. <https://doi.org/10.12927/HCQ.2022.26806>
- Patel, N. A., Nayak, S. N., Bariya, B. R., & Patel, M. N. (2024). Análisis de las habilidades de liderazgo y gestión de equipos de los gerentes de salud. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 13(2), 498–505. https://doi.org/10.4103/JFMPC.JFMPC_2434_22