

### Habilidad gerencial emocional y la toma de decisiones en los gestores de una DIRIS, Lima, 2023

### Emotional Management Ability and Decision Making in the Managers of a DIRIS, Lima, 2023

Pamela Lisbeth Chávez-Pascual<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Universidad Nacional Mayor De San Marcos, Lima, Perú

#### INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

##### Historia del artículo

Recibido: 10/09/2023  
Aprobado: 30/11/2024  
Publicado: 15/12/2024

##### Autor Corresponsal

Pamela Lisbeth Chávez-Pascual  
cciaara2005@gmail.com

##### Financiamiento

Autofinanciado

##### Conflictos de interés

La autora declara no tener conflictos de interés

##### Citar como

Chávez-Pascual P. L. (2024).  
Habilidad gerencial emocional y la  
toma de decisiones en los gestores  
de una DIRIS, Lima, 2023. *Ágora  
Rev. Cient.* 2024; 11(02):18-23.  
DOI: <https://doi.org/10.21679/265>

#### RESUMEN

**Objetivo:** Fue identificar la relación entre la habilidad gerencial emocional y la toma de decisiones de los gestores en una Dirección de Redes Integradas de Salud de Lima, 2023. **Materiales y métodos:** Estudio con enfoque cuantitativo, su diseño fue correlacional y transversal. La muestra estuvo conformada por 71 directivos y sus equipos de gestión. La técnica de recolección de datos fue la encuesta y los instrumentos empleados para medir las variables fueron el primer cuestionario de Habilidades gerenciales y el segundo de Toma de decisiones. **Resultados:** Se obtuvo un coeficiente de correlación de 0.248 entre ambas variables, lo cual indica una baja correlación entre las variables, pero significativa al 99%, donde se observa que 43.7% (n=31) de los participantes presentan un nivel regular de habilidades gerenciales y toma de decisiones. **Conclusión:** Existe relación estadísticamente significativa entre habilidades gerenciales emocionales y la toma de decisiones.

**Palabras claves:** Gestión en salud, Toma de decisiones, Gestor de salud.

#### ABSTRACT

**Objective:** It was to identify the relationship between the emotional management skill and the decision making of managers in a Directorate of Integrated Health Networks in Lima, 2023. **Materials and methods:** Study with a quantitative approach, its design was correlational and transversal. The sample was made up of 71 managers and their management teams. The data collection technique was the survey and the instruments used to measure the variables were the first questionnaire, of Management Skills and the second of Decision Making. **Results:** A correlation coefficient of 0.248 was obtained between both variables, but significant at 99%, where it is observed 43.7% (n=31) of the participants present a regular level of management skills and decision making. **Conclusions:** There is a statistically significant relationship between emotional management skills and decision making.

**Keywords:** Health Management, Decision-Making, Managers.

## INTRODUCCIÓN

La habilidad gerencial es necesario para el logro de los objetivos de las entidades públicas y privadas, por lo que las habilidades gerenciales emocionales surgen al entablar una relación positiva con sus colaboradores y supervisores, incluso en situaciones difíciles por lo que facilita en la autoconciencia de las emociones y facilita en tomar decisiones y resolver el problema. Identificar las habilidades gerenciales emocionales y toma decisiones es trascendental en las organizaciones.<sup>(1,2)</sup> por ello la inteligencia emocional permite sobrellevar momentos de estrés mediante motivación, autocontrol y gestión correcta de las emociones, el trabajo equipo y cumplir con los objetivos.<sup>(3,4)</sup>

Las habilidades gerenciales, según la autora Melanie Amaya, define como capacidades que permiten liderar con efectividad, para ayudar a las personas a alcanzar sus metas.<sup>(5)</sup>

En un foro económico Fernández en el año 2021 menciona que son nueve las habilidades gerenciales por lo que en el aspecto emocional esta la adaptación al cambio, liderazgo, confianza, habilidad para resolver problemas complejos, la resiliencia, empatía, fluidez en la toma de decisiones y así poder enfrentar situaciones difíciles y algunos imprevistos (6) por lo que en el caso de problemas es importante para justificar el tiempo y el esfuerzo un análisis del proceso de resolución de problemas por lo que indica cinco pasos<sup>(7)</sup>, por ello la gestión del capital humano, que consiste en incentivar a la capacitación continua<sup>(8)</sup> y a la mejoría del personal, reconociendo su valía, por la aplicación de sus conocimientos respecto a las metas institucionales.<sup>(9)</sup>

Así mismo un directivo, gerente o gestor plenamente capacitado, empoderado, con capacidad de tomar decisiones, con pleno liderazgo y con la aplicación de sus habilidades y conocimientos en la gestión de una organización tiene resultados positivos, una organización en malas condiciones puede pasar a ser eficiente y eso va depender de la habilidad de la persona en su rol de gestor.<sup>(10,11)</sup>

Al respecto se desarrollaron varios trabajos que vinculan las variables mencionadas, entre ellas el llevado a cabo por Arrascue y colaboradores en el año 2021. Que nos menciona sobre la habilidad que poseen los directivos para enfrentar situaciones difíciles, incluso con información incompleta frente a un entorno, así mismo con el buen manejo de la inteligencia emocional.<sup>(12)</sup>

Por lo que los avances de las nuevas tecnologías aplicados al estudio del cerebro (neurociencia) en el que nos dieron a conocer las numerosas conexiones de las regiones lóbulos prefrontales y del sistema

límbico (en el que los circuitos neurales relacionados con emociones) concluyendo que la toma de decisiones es un proceso emocional.<sup>(13)</sup>

Efectivamente, en el Perú existen estudios que refieren que la falta de talento directivo, especialmente en los establecimientos de salud se debe a la estructura organizativa, se debe a la falta de capacidad intelectual y al nivel de gestión más que a la profesionalidad. Se observa también que las entidades públicas o privadas están sometidos a diversos cambios interno y externo, lo que ha sido originada por diversos factores, repercutiendo a accionar un cambio en la entidad en un tiempo establecido, encaminando de acuerdo al proceso ya sea corto, mediano y largo plazo, en el cual existen problemas resaltantes que es la insatisfacción del usuario por el servicio percibido, pese a que la organización está enfocada en brindar su exigencia a sus usuarios.<sup>(1)</sup>

En nuestro país, MINSA una institución representativa experimenta con mayor intensidad la problemática. No esta exente de esta situación una Dirección de Redes Integradas de Salud, adscrito a MINSA, que posee un número significativo de gestores.

Considerando ello, se decidió desarrollar la presente investigación en dicha entidad, en particular enfocándose en el aspecto de gestión, ya que de ahí se determina la alta gerencia, los gestores que laboran en dicha Dirección de Redes Integradas de Salud. Los problemas que aquejan a los gestores en relación a las dificultades que perciben dentro del área de gestión, son principalmente, el cambio constante de director conllevando a una disminución en el rendimiento, débiles redes de comunicación como consecuencia implícita ausencia de trabajo en equipo, siendo también a razón de la dificultad para la identificación y solución de problemas, organización y selección del personal.

Diversos estudios reportan que una inadecuada toma de decisiones genera un incumplimiento de objetivos, con graves consecuencias para la identificación, organización en la gestión, así se evidencia en el estudio llevado a cabo por Jaramillo en el año 2019, concluye que las habilidades gerenciales y la toma de decisiones son pilares fundamentales en organizaciones, por lo que cualquier variación de estos, puede con llevar a la gestión de la institución y forzosamente al trabajo en equipo.<sup>(14)</sup> Así mismo Riveros en el año 2019 concluye que las habilidades gerenciales de la mayoría manifiesta que es alto referido a que hay un buen trabajo de equipo y un buen líder, sienten que tienen una buena comunicación, seguido de un mínimo porcentaje significativo bajo que no se sienten complacidos de la toma de decisiones por parte del equipo de gestión.<sup>(2)</sup>

Según lo señalado, el objetivo del estudio fue identificar la relación de habilidades gerenciales emocionales y la toma de decisiones en los gestores en una Dirección de Redes Integradas de Salud-MINSA,2023.

## MATERIALES Y MÉTODOS

### Diseño del estudio

Investigación de enfoque cuantitativo, diseño correlacional y transversal. <sup>(15)</sup>

### Población de estudio

La población está integrada por 112 participantes, la muestra final recolectada fue de 71 profesionales Administrativo de la Dirección de Redes Integradas de Salud por lo que se tuvo en cuenta los criterios de inclusión a los gestores que se encuentren laborando al momento de la recolección de datos, se brindó un consentimiento informado a cada gestor que voluntariamente participe en el estudio, previa explicación del propósito de la investigación; excluyendo al personal de salud que no cumpla con ese rol de gestor, y aquel personal que se encuentre de licencia o de vacaciones. Aplicándose un muestreo a conveniencia, seleccionando a aquellos que voluntariamente decidieron participar. <sup>(15)</sup>

### Técnicas e instrumentos

En el estudio se usó la técnica de la encuesta y los instrumentos para medir habilidades gerenciales emocional y toma de decisiones fueron dos cuestionarios ya validados. <sup>(12,14)</sup>

El cuestionario de habilidades gerenciales validado por Arrascue I. <sup>(12)</sup> que está conformado por cuatro dimensiones (motivación y valores, interpersonal, analítica, emocional) consta de un total de 27 ítems evaluados.

El cuestionario de toma de decisiones validado por Jaramillo <sup>(14)</sup> estuvo conformado por tres dimensiones (Estilo, procesos, método), con 13 ítems evaluados. El índice de confiabilidad del instrumento de habilidades gerenciales fue de 0.95 y toma de decisiones fue de 0.94.

El valor final de las variables se obtendrá a través de la fórmula de máximos y mínimos, obteniéndose para variable de habilidades gerenciales el valor final (malo:0-8, regular:9-17, bueno:18-27) sin embargo en su dimensión habilidades gerenciales emocionales el valor es (malo=0-1 regular =2-3 bueno 4-6) y para la variable toma de decisiones se obtiene el valor final (malo=0-4 regular=4-8 bueno=9-13)

Para la recolección de datos y aplicar los cuestionarios, se coordinó con el jefe de la Dirección de Redes Integradas de Salud para que así se lleve a cabo la aplicación del instrumento llevándose a cabo en los turnos de trabajo mañana en un tiempo de 10 minutos para absolver alguna duda. Con la información obtenida en la encuesta se elaboró una base de datos en el que se organizó en una tabla de códigos y matrices, luego se procedió a analizarlo estadísticamente encontrando frecuencias y otros datos estadísticos descriptivos. <sup>(15)</sup>

Posteriormente se realiza pruebas de hipótesis hallando mediante el coeficiente de rho de Spearman. Para lo cual se usó el software SPSS DE IBM 23, por lo que la interpretación de los valores de los coeficientes de correlación se tuvo en cuenta la escala de correlación según el rango de valores. <sup>(16)</sup>

### Consideraciones Éticas

Se ejecutó la investigación teniendo en cuenta, a los aspectos éticos, que se sustenta en los principios de autonomía, de beneficencia, principio de no maleficencia y el principio de justicia y la confidencialidad. Por lo que antes de realizar la recopilación de datos se consideró el proceso de consentimiento informado de cada gestor, previa explicación del propósito de la investigación. Teniendo en cuenta su decisión de participar o no en el estudio y la información se mantendrá de manera confidencial. <sup>(6)</sup>

## RESULTADOS

**Tabla 1**  
Correlación y significación entre habilidades gerenciales emocionales y la toma de decisiones de rho de Spearman

		Habilidades Emocionales	Toma de decisiones	
Rho de Spearman	Habilidades Emocionales	Coefficiente de correlación	1,000	,248 <sup>*</sup>
		Sig. (bilateral)		,037
	Toma de decisiones	Coefficiente de correlación	,248 <sup>*</sup>	1,000
		Sig. (bilateral)	,037	
	N		71	71
	N		71	71

Fuente: Elaboración propia

En la Tabla N°1 Se puede apreciar que existe relación significativa de Habilidades Gerenciales Emocionales y la Toma de Decisiones ( $p < 0.05$ ) podemos verificar que nos da un valor para el Nivel de Significancia de 0.037 el cual es menor al valor de contraste que es 0.050. Así mismo se determinó que tiene una Correlación Baja y Positiva (RHO: 0.248).

En la Tabla N° 2, en el cual se obtiene que las Habilidades Gerenciales Emocionales y Toma de Decisiones, de 31 gestores que representan el 43.7% que tienen regular habilidad gerencial emocional y toma de decisiones, seguido por 21 gestores representando el 29.6% con buenas habilidades gerenciales emocionales con regular toma de decisiones.

Tabla 2  
Habilidades Gerenciales Emocionales\* Toma de decisiones

		Toma de decisiones		Total	
		Regular	Buena		
Habilidades Gerenciales Emocionales	Buena	Recuento	21,00	13,00	34
		% del total	29,6%	18,3%	47,9%
	Regular	Recuento	31,00	6,00	37
		% del total	43,7%	8,5%	52,1%
Total		Recuento	52	19	71
		% del total	73,2%	26,8%	100,0%

Fuente: Elaboración Propia

## DISCUSIÓN

Lo revisado en este estudio nos muestra lo relevante y el papel fundamental que tiene la inteligencia emocional en la toma de decisiones de los directivos, por tanto, la habilidad gerencial emocional es trascendente y fundamental, es un factor que se encuentra asociado a las capacidades personales que debe tener una persona para dirigir una organización y a sus emociones. Por ello se realizó la presente investigación con el objetivo de identificar la relación de las habilidades gerenciales y toma de decisiones en gestores de una Dirección de Redes Integradas. En cuanto a las habilidades gerenciales emocionales y toma de decisiones, se observa que el 43.7% (n=31) con nivel regular en ambas variables y 29.6% (n=21) con buenas habilidades gerenciales emocionales y regular toma de decisiones. Por ello en este estudio se encuentra en línea con lo mencionado de Griffin y Van Fleet<sup>(17)</sup> que los gerentes deben demostrar un amplio dominio de dichas habilidades. La combinación de estas en su comportamiento junto con la ejecución eficaz de sus funciones y actividades directivas básicas, que aportan al éxito de la organización. Por lo que concuerda con Pérez, Ríos, et al. en su estudio mostró que las habilidades gerenciales emocionales en gestión en una institución se encuentran dentro de ella, en primer lugar, las habilidades sociales están enfocadas en el asertividad y en el trabajo en equipo, y por consiguiente las habilidades directivas resaltando especialmente la motivación del grupo y coaching.<sup>(18)</sup>

Al respecto, Aini<sup>(19)</sup> afirmó que el sistema de gestión es ineficaz debido a la falta de gestores capacitados para la toma de decisiones. Una Dirección de Redes Integradas debe definirse como una entidad con un nuevo paradigma de gestión que fomenta la innovación y busca integrar las diversas habilidades de médicos y administradores hacia la gestión de los pacientes y del sistema de atención sanitaria. Los directivos deben entender la gestión como un sistema, planificación, ejecución, evaluación y actividad de mejora que se realiza para alcanzar objetivos comunes y con ello mejorar las habilidades gerenciales.

La toma de decisiones del personal de salud podría estar condicionada a las emociones y al

conocimiento. Según Soto<sup>(20)</sup>, menciona que estas decisiones deben ser aprobadas por todos los miembros de la organización y eso ocurre gracias a la comunicación que existe en todos los niveles. Esto es lo que se conoce como comunicación organizacional. Si no existe una buena comunicación entre los mandos altos, medio o bajos entonces los planes y desarrollos que se desean aplicar no tendrán las respuestas que se esperan o desean. Por lo que la comunicación debe ser clara para que cada integrante de la organización lo analice en la medida de lo posible de la misma manera.

Por otro lado, al responsabilizarse de la toma de decisiones en gestión es complejo. Durante un buen tiempo, la gestión se ha visto como una simple actividad administrativa de la profesión médica no siéndolo. De esta forma, es importante promover y mejorar esta habilidad gerencial emocional a menudo poco desarrollada entre los profesionales de la salud sumadas a las habilidades técnicas profesionales, permitirán optimizar los recursos disponibles.

Ciertamente, escuchar la habilidad de entender lo que oímos, y es la habilidad gerencial emocional la que alienta al personal o expresar lo que piensa de los problemas, así como transmitir sus sentimientos y emociones, mejorando la comunicación. Por esta razón, la investigación realizada en Arrascue y colaboradores (2021) concluyeron que un líder debe desarrollar un buen control emocional, así mismo considera que el recurso más preciado de toda organización es el factor humano siempre y cuando sea eficiente, si no lo es, genera problemas que lo convierten en el mayor obstáculo en la institución.<sup>(12)</sup>

Otra de las habilidades gerenciales emocionales importantes es la empatía y el trabajo en equipo. Jaramillo (2019) en su estudio menciona que la gestión de toda organización debe estar basada en el liderazgo así como el trabajo de equipo y al buen control emocional.<sup>(14)</sup>

Además Cuevas (2022) en que obtuvieron resultados significativos en que las habilidades humanas están relacionadas a la empatía y comunicación asertiva<sup>(21)</sup>. Asimismo Hernández<sup>(22)</sup> destaca que los directivos que ponen en práctica el liderazgo poseen la capacidad de impulsar a su equipo, e influye en la toma de decisiones. El liderazgo es un proceso en el cual el individuo ejerce influencia en un grupo de personas para lograr el objetivo en común.

Al respecto, el estudio realizado por Donawa y Gomez 2019, difiere del nuestro, donde se obtuvo como resultado que más del 50% no cuenta con habilidades gerenciales. Es importante destacar este punto, ya que esto sugiere que las diferentes percepciones del personal podrían estar condicionadas por opiniones subjetivas e ideas premeditadas sobre las habilidades gerenciales.<sup>(23)</sup>

Janampa(2020) en su tesis concluyo que los resultados fueron que el mayor porcentaje de los encuestados, muestran que las habilidades gerenciales se encuentran en el nivel regular y así mismo muestran que la variable toma de decisiones se encuentra en el nivel regular, con estos resultados se confirma que las habilidades gerenciales contribuye de una manera favorable en la gestión de una entidad.<sup>(24)</sup>

Es oportuno señalar algunas limitaciones como la escasez de las investigaciones sobre habilidades gerenciales en el sector salud, lo cual dificulta la confrontación de resultados obtenidos, una última limitación fue en la aplicación del instrumento, en los horarios para encontrar a los gestores.

En conclusión, existe relación estadísticamente significativa entre habilidad gerencial emocional y la toma de decisiones en los gestores de una Dirección de Redes Integradas de Salud, asimismo la habilidad gerencial emocional es de nivel buena; y asimismo si influye en la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Lagos L. Habilidades gerenciales y la toma de decisiones en la empresa agraria azucarera Andahuasi SAA.(Internet).Huacho.Universidad Nacional Jose Faustino Sanchez Carrion;2019.(citado el 30 de noviembre de 2023).  
<https://repositorio.unjpsc.edu.pe/handle/20.500.14067/2625>
- Riveros E. Habilidades Gerenciales y su relación con el Desarrollo Organizacional de los profesionales de salud -ACLAS Pillcomarca.(internet).Huanuco. Universidad Nacional Hermilio Valdizan 2019.(citado el 23 de noviembre de 2023).  
<https://repositorio.unheval.edu.pe/bitstream/handle/20.500.13080/4667/PAGS00115R68.pdf?sequ%20ence=1&isAllowed=y>
- Caballero, L. . Inteligencia Emocional: Una guía paso a paso para mejorar su coeficiente emocional, controlar sus emociones y comprender sus relaciones. Crecimiento autoayuda. (Internet). RolandBind; 2019.(consultado 2023 Nov 9).
- Euroinnova. (2023). ¿Qué son las habilidades gerenciales y por qué son importantes? Retrieved 17 de febrero de 2023.
- Amaya M. Habilidades Gerenciales:18 claves para desarrollarlas. (Internet).Mexico.Forbes;2019.  
<https://amayaco.com/habilidades-gerenciales>
- Fernández J. “nueve habilidades gerenciales de un buen directivo en tiempos de pandemia” 2019 colaborador de CENTRO DE ESTUDIOS FINANCIEROS, investigación en administración (internet) 2019.
- Baltazar A. et al. Habilidades Directivas. (Internet). Mexico.Mc Graw Hill Educacion;2009.(Consultado 2023 Nov 10).  
<https://ia802904.us.archive.org/26/items/LibroHabilidadesDirectivas/libro%20habilidades%20directivas.pdf>
- Cuentas, S. 2018. La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. Revista Educación 27(53): 57-72.  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1019-94032018000200004](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1019-94032018000200004)
- Toledo, A. 2019. El rol creativo del gerente empresarial: una ventana hacia la competitividad Revista Investigación & Negocios 12(2):19-28. Disponible en:  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2521-27372019000200003](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372019000200003)
- Rodríguez G. et al, “Habilidades gerenciales hospitalaria: como desarrollar una gestión administrativa exitosa “primera edición diciembre 2018 Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí .(internet).Ecuador.Uleam. 2018 (consultado 2023 Nov de 3). Disponible en: <https://munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/01/habilidades-gerenciales-hospitalarias-1.pdf>
- Loor, M. A., & Valdes, D. (2021). Hábitos y habilidades Gerenciales, una alternativa para el desarrollo de equipos efectivos. Dom. Cien., 7(1), Pp. 496 - 513.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8385885>
- Arrascue I. etal. Habilidades gerenciales desde la percepción en el Hospital Municipal los Olivos. (Internet).Lima. Universidad Nacional Mayor de San Marcos.2019.(citado 2023 de Nov 3).  
[http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000200275&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S2308-05312021000200275&script=sci_arttext)
- Sarmiento L. et al. La Toma de Decisiones en el Cerebro: una Perspectiva Emocional. (internet). Editorial el manual moderno.2018;1;1-34.
- Jaramillo S. Habilidades gerenciales y toma de decisiones-Hospital Nacional Guillermo Almenara Irigoyen. (Internet).Lima. Universidad Cesar Vallejo.2019.(citado 2023 de Nov 23).Disponible en:  
<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/38007>
- Hernández, R.; Fernández, C. & Baptista P. (2010). Metodología de la investigación. Ed. Quinta. ISBN: 978-607-15-0291-9. México: Interamericana editores, S.A. DE C.V.Editorial Mc. Graw Hill
- Yangali J. et al.Manual de procesamiento estadístico para la investigación con SPSS.(Internet).Fondo editorial.2023;1;1-138.
- Griffin R, Van Fleet D. Habilidades Directivas, Evaluación y Desarrollo. México D.F.: Cengage Learning; 2015. 792.  
<https://dokumen.pub/habilidades-directivas-9786075228471-6075228470.html>

18. Perez ,Rios ,etal. en su estudio Habilidades Gerenciales de los servidores públicas del Gobierno. (Internet). Lima. Universidad Cesar Vallejo,2022. (citado 2023 de Nov 20).  
[https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84329/Perez\\_MB-SD.pdf?sequence=1](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/84329/Perez_MB-SD.pdf?sequence=1)
19. Aini Q. Management Skill and Leadership: A Case Study from Hospital Managers of Charity Business in Health. *J Soc Sci Res*. 2018;4(12):478-82. Doi: 10.32861/jssr.412.478.482.  
[https://econpapers.repec.org/article/arptjssrr/2018\\_3ap\\_3a478-482.htm](https://econpapers.repec.org/article/arptjssrr/2018_3ap_3a478-482.htm)
20. Soto L. 2020.La importancia de la decisión gerencial para generar un clima organizacional optimo en una empresa. *Rev.Dominio de Ciencias*.6(4),pp.211-330.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8638113>
21. Cuevas B.y Chillihuani A.(2022)Habilidades Gerenciales y su relación en la Toma de Decisiones de la Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios ,2022.(internet),citado (25 de setiembre del 2023).  
<https://repositorio.unamad.edu.pe/handle/20.500.14070/968>
22. Hernández TJ, Duana D. Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. *Revista Cimexus*. 2018; 13(2): 89-109.  
<https://biblat.unam.mx/es/revista/cimexus-moreliamich/articulo/estudio-diagnostico-de-liderazgo-transformacional-en-personal-de-enfermeria-que-labora-en-hospitales-publicos-mexicanos>
23. Donawa, Z. y Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad y Empresa*, 21(36), 8-35.  
[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-46392019000100008](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-46392019000100008)
24. Janampa N. Habilidades gerenciales y toma de decisiones en los colaboradores de la UGEL 05 – San Juan de Lurigancho y el Agustino,.(Internet). Lima. Universidad Peruana de las Americas.2020. (citado 2023 de Nov 23).  
[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ULAS\\_e4d334d20063d5116c6b23f26a3be902](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/ULAS_e4d334d20063d5116c6b23f26a3be902)