

# Diseño de una herramienta para identificar las habilidades gerenciales de los servicios de salud

## Design of a tool to identify the management skills of health services

Diana Vanesa Builes Ocampo<sup>1</sup>, Julián David Valencia Rodríguez<sup>2</sup>, Wuendy Lizeth Rivas García<sup>3</sup>,  
Jose Fernando Fuertes-Bucheli<sup>4</sup>, Luis Felipe Granada Aguirre<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Sanofi de Colombia S.A, Cali, Colombia.

<sup>2</sup> Fundación Valle del Lili, Cali, Colombia.

<sup>3</sup> Secretaria Distrital de Salud de Buenaventura, Buenaventura, Colombia.

<sup>4</sup> Universidad Icesi. Facultad de Ciencias de la Salud, Cali, Colombia.

<sup>5</sup> Universidad Libre, Facultad de Ciencias de la Salud, Maestría en Gerencia de Servicios de Salud, Cali, Colombia.

**Correspondencia:** Jose Fernando Fuertes-Bucheli: fernandobucheli1517@gmail.com

Recibido: 15 septiembre 2021

Aceptado: 10 mayor 2022

Publicado: 30 junio 2022

**Palabras clave:** Organización y Administración, Gestión de la Calidad, Liderazgo, Toma de decisiones, Servicios de Salud

**Keywords:** Decision Making, Health Services, Leadership, Organization and Administration, Quality Management.

**Citación:** Builes DVO, Valencia RJD, Rivas GWL, Fuertes-Bucheli JF, Granada ALF. Design of a tool to identify the management skills of health services. *ijepH*. 2022; 5(1): e-7903. Doi: 10.18041/2665-427X/ijepH.1.7903.

**Conflicto de interés:** Los autores declaran no tener conflicto de interés.

### Resumen

**Antecedentes:** Antecedentes: La gestión de los servicios de salud entraña retos que deben ser abordados por gerentes hábiles, flexibles y capaces de adaptarse a ellos. Las habilidades que requieren los gerentes de los servicios de salud son poco claras.

**Objetivo:** Identificar las habilidades gerenciales en el sector salud y proponer una herramienta que permita valorarlas de manera estandarizada.

**Métodos:** Revisión de tema de habilidades gerenciales en el sector salud de estudios disponibles en Scielo, ScienceDirect y Pubmed entre 2011-2021. Se incluyeron manuscritos en inglés y español, según la evaluación crítica de JBI para estudios cualitativos y que representaron las tendencias más ponderables en el tema. Se realizó una síntesis narrativa usando el proceso de cuatro elementos de Popay, y se extrajeron detalles relevantes mediante abstracción estandarizada que incluyó principales hallazgos y observaciones. Finalmente, se diseñó una herramienta con el potencial de identificar las habilidades gerenciales.

**Resultados:** Se analizaron 13 manuscritos. Se definieron las funciones gerenciales, y se caracterizaron de acuerdo con el perfil gerencial en salud aplicado a las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud en Colombia. Se identificaron cuatro habilidades gerenciales fundamentales propias del sector salud, las cuales se constituyen en variables independientes; con esto, se diseñó una herramienta con el potencial de identificarlas.

**Conclusiones:** Para gerenciar en salud se requiere fundamentalmente de habilidades en la toma de decisiones, liderazgo, habilidad comunicativa y manejo del tiempo. La herramienta propuesta tiene el potencial de identificarlas, pero futuras investigaciones deben validarla.

### Abstract

**Background:** The management of health services implies some challenges that must be addressed by skillful managers, flexible and capable of adapting to them. However, the skills required by health service managers are not clear.

**Objective:** Identify managerial skills in the health sector and propose a tool that allows them to be evaluated in a standardized way.

**Methods:** Review of the topic of managerial skills in the health sector of studies available in Scielo, ScienceDirect and Pubmed between 2011 and 2021. Manuscripts in English or Spanish were included and critical evaluation criteria. of the JBI for qualitative studies and that represented the most ponderable tendencies in the subject. A narrative synthesis was performed using Popay's four-item process and relevant details were extracted through standardized abstractions that included the main findings and observations. Finally, a tool with the potential to identify managerial skills.

**Results:** Thirteen manuscripts were analyzed. The managerial functions were defined and characterized according to the managerial profile in health applied to the Provider Institutions of Health Services in Colombia. Four fundamental managerial skills typical of the health sector were identified, which constitute independent variables; With this, a tool with the potential to identify them was designed.

**Conclusions:** To manage health, skills in decision-making, leadership, communication skills, and time management are fundamentally required. The proposed tool has the potential to identify them, but future research must validate it.

### Contribución clave del estudio

<b>Objetivo</b>	Identificar las habilidades gerenciales en el sector salud y proponer una herramienta que permita valorarlas de manera estandarizada.
<b>Diseño del estudio</b>	Revisión de tema y análisis de la información
<b>Fuente de información</b>	Scielo, ScienceDirect y Pubmed entre 2011-2021
<b>Población / muestra</b>	no aplica
<b>Análisis estadísticos</b>	no aplica
<b>Principales hallazgos</b>	Los gerentes en salud requieren de habilidades en la toma de decisiones, liderazgo, habilidad comunicativa y manejo del tiempo.

## Introducción

El sector público latinoamericano; en particular sus organizaciones de salud han evidenciado debilidades en la conducción eficiente de los recursos utilizados, el trabajo interoperacional, la comunicación efectiva, la consolidación y continuidad de los objetivos propios y de la organización, y en la ética profesional (1). Estas debilidades se reflejan en dificultades para la sostenibilidad de un adecuado sistema de salud. La limitada experiencia gerencial (2), la carencia o debilidad en habilidades y capacidades gerenciales, son factores capaces de dificultar el abordaje de los retos que exige la fragmentación y segmentación del sistema de salud (descoordinación e incomunicación entre los distintos niveles y sitios de atención, duplicación de servicios e infraestructura, capacidad instalada ociosa en algunos casos, sobre utilización de recursos en otros casos y el cuidado de salud provisto en el lugar menos apropiado, constantes cambios y “reformas” en el entorno por razones multifactoriales, entre otros) (3). Por lo tanto, investigadores de América latina abogan por una inmediata estandarización de criterios de selección de los gerentes en salud (1), que permita identificar y reforzar sus habilidades gerenciales en el sector.

Como respuesta a ello, se han propuesto herramientas teórico-conceptuales para el análisis de la toma de decisiones que han sido exitosas en otros sectores y que podrían incorporarse creativamente en la gestión del sistema de salud (4-6). Por ejemplo, Team Dimensions Rating Form; un cuestionario validado en aviación; Rescuing a Patient in Deteriorating Situations (RAPIDS); que sirve para la gestión en pacientes que se resucitan (7); así como la escala Gerencia en Salud (GERSAL); que evalúa seis dimensiones gerenciales: recursos o habilidades personales, liderazgo, trabajo en equipo, cultura gerencial y organizacional, mejoramiento profesional, y desempeño profesional; la cual fue validada en 50 profesionales en Nutrición de cinco instituciones públicas de Venezuela (8).

El desempeño de las organizaciones de salud está relacionado con las habilidades conceptuales, técnicas y procedimentales con énfasis en liderazgo, innovación, eficacia y eficiencia, con la consecuente toma de decisiones adecuadas (9). En ese sentido, para gerenciar la salud se requiere de habilidades en las que intervienen factores como la gestión de recursos humanos, el liderazgo, los sistemas de información y la toma de decisiones; las dos últimas consideradas como variables clave para el desarrollo de la gestión de los servicios de salud (9).

En total, la literatura ha descrito 12 habilidades para un perfil gerencial ideal en el sector salud: toma de decisiones; liderazgo; comunicación; trabajo en equipo; resolución de conflictos; negociación; acción estratégica; inteligencia emocional; apoderamiento; gestión del tiempo; creatividad y gestión del capital humano (4-11). De las anteriores, la más importante es la toma de decisiones integrales, pues depende del contexto variable donde influyen las diferentes condiciones del entorno sobre los cuales no se tiene control, pero que pueden influir en los resultados (5,6).

1. La toma de decisiones ha sido relevante porque permite

escoger una opción de varias otras a la hora de afrontar un problema, o que determinará cómo se llevarán a cabo algunas acciones que afecten a la empresa tanto en su conjunto, como en áreas más pequeñas (9,12).

2. El liderazgo, ha sido referido como la capacidad para identificar prioridades, proporcionar dirección estratégica a múltiples actores dentro del sistema de salud y crear compromiso en todo el sector de la salud para abordar esas prioridades y mejorar los servicios de salud (11).
3. La comunicación, que vincula y define las relaciones organizacionales bajo el intercambio de ideas, la asignación de funciones y el establecimiento de compromisos (13).
4. El trabajo en equipo, como la unión entre dos o más personas organizadas con el fin de trabajar para alcanzar un fin en común, es decir, que involucre convertir a un grupo de empleados en miembros de la organización como un factor determinante en su desempeño y satisfacción (14).
5. La resolución de conflictos, consistente en la manera como dos o más individuos u organizaciones encuentran una solución pacífica a los desacuerdos, siendo un verdadero desafío para los dirigentes al buscar garantizar un clima laboral óptimo, bajo el control de situaciones específicas con cierto nivel de análisis y tacto (15).
6. La negociación, proceso de diálogo entre dos partes en las que se presenta un conflicto, por lo general motivado a que las partes involucradas pueden tener intereses en común y otros opuestos, en este sentido, la toma de decisiones implica la capacidad en la que confluyen las características personales del gerente y su capacidad de análisis, para la obtención de logros comerciales, desde el conveniente enfoque de ganar – ganar (16).
7. La acción estratégica, que parte del propósito y los objetivos de la empresa, adoptando acciones y asignando recursos para su consecución (10,11,17).
8. La inteligencia emocional, habilidad directiva que impacta en la eficacia organizacional y la retención del talento humano (18).
9. El apoderamiento, que contempla la concesión y/o distribución del poder, afianzando la posición de mandos en una organización (19).
10. La gestión del tiempo, que efectiviza las funciones directivas y permite que las diligencias se realicen con éxito (20).
11. La creatividad, que va más allá de ideas innovadoras, y exige la conformación de equipos multidisciplinarios, interés por las nuevas tendencias, incorporación de aportes y realización de consensos, para edificar nuevas formas de trabajo (21).
12. La gestión del capital humano, que implica promover el mejoramiento continuo del personal, reconociendo su valía, por la aplicación de saberes y capacidades respecto a sus metas institucionales (22).

Por lo anterior, esta investigación buscó identificar las principales habilidades que requieren los gerentes en el sector salud y se diseñó una herramienta para evaluarlas en el campo organizacional, en beneficio de las Instituciones Prestadoras de Servicios de Salud (IPS) públicas y privadas para reforzar y/o promover las habilidades gerenciales, en favor de un desarrollo socioeconómico sostenible.

## Materiales y Métodos

Se realizó una revisión de tema de las habilidades gerenciales en el sector salud, para ello, se recurrió a las bases de datos Scielo, ScienceDirect y Pubmed, se filtró para los documentos disponibles en los últimos 10 años: 2011 - 2021. Se usaron términos como "Habilidades gerenciales", "Gestión en salud", "Administración de los servicios de salud", "Capacidad de gestión" y "Habilidades directivas". La calidad de los estudios se determinó con la herramienta de evaluación crítica de JBI para estudios cualitativos. Se incluyeron manuscritos que abordaron teorías y características de las habilidades gerenciales aplicables al contexto de sistemas de salud, se excluyeron duplicados. Por último, tras seleccionar los manuscritos que cumplieron los criterios de inclusión, dos revisores independientes expertos en el tema seleccionaron los estudios que representaron las tendencias más ponderables en las habilidades gerenciales.

Con base en la información recopilada, se realizó una síntesis narrativa para integrar los hallazgos en resúmenes descriptivos usando el proceso de cuatro elementos de Popay (23): 1) Aportar con insumos para el desarrollo de una teoría sobre las habilidades gerenciales en el sector salud; 2) desarrollar una síntesis preliminar; 3) explorar relaciones dentro y entre los diferentes estudios; y, 4) valorar la robustez de la síntesis. Finalmente, se extrajeron detalles relevantes usando una abstracción estandarizada que incluyó los principales hallazgos y observaciones. Se realizó una compilación de la literatura relacionada con las habilidades gerenciales más preferidas y usadas en el sector salud. Los componentes de las dimensiones de la gestión del sistema de salud y la capacidad de liderazgo se clasificaron de acuerdo con el marco conceptual de la Organización Mundial de la Salud (OMS) utilizando un enfoque de análisis de contenido.

Con lo anterior, se logró caracterizar las habilidades y el perfil gerencial en el sector salud y se diseñó una herramienta para evaluarlas. Cada dimensión de habilidades se dividió en seis categorías adaptadas al sector salud, las cuales se calificaron de 1 a 5, siendo 1 la nota más baja y 5 la nota más alta; cada calificación se debe multiplicar por 4,1 % y cada resultado de la multiplicación debe sumarse con los resultados de la misma dimensión para obtener el total del 25 % de la nota final; siendo 0,205 el promedio para la máxima nota por pregunta y 0,041 el valor mínimo; dando como resultado la suma de los promedios de 5 en las 24 preguntas, una nota máxima de 4,92 y la suma de los promedios de 1 en las 24 preguntas, una nota de 0,99, determinando como máxima nota posible 4,92 y como mínima 0,99. Para el diseño de la herramienta se postuló como variable dependiente: Diseño de una herramienta que identifique las habilidades gerenciales propias del sector salud y adaptadas a las IPS desde las actividades gerenciales (24).

## Resultados

Se encontraron 31 manuscritos, luego de aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se excluyeron 2 duplicados y finalmente se analizaron 13 estudios que abordaron el tema de investigación y representaron las tendencias más ponderables (Tabla 1). De igual forma, la búsqueda en bases de datos académicas mostró que las dimensiones y categorías tratadas en el marco de las habilidades gerenciales, tienen un importante interés académico en la actualidad.

Se identificaron cuatro dimensiones fundamentales de habilidades gerenciales propias del sector salud, las cuales se constituyen en variables independientes: toma de decisiones; liderazgo; habilidad comunicativa y manejo del tiempo (Tabla 2).

1) **Toma de decisiones:** permite estudiar un problema o situación que es valorado y considerado profundamente, para elegir el mejor camino a seguir según diversas alternativas; es una de las responsabilidades fundamentales de la organización, pues puede determinar el destino de esta. Permitir la participación de los empleados en la toma de decisiones puede ayudar a la organización a aprender, conocer desde varios puntos la organización y el medio ambiente externo, detectar limitaciones o discrepancias en la conducta, mejorar el rendimiento esperado, analizar multidisciplinariamente los eventos y alternativas, y priorizar cursos de acción y operaciones (29); sobre todo cuando se enfrenta a situaciones que requieren de las mejores soluciones (10-12). Previo a tomar una decisión, es necesario gestionar la información del tema (4), (sobre todo cuando la información es abundante como en el caso de infodemias) a fin de prevenir la toma de decisiones sesgadas por desinformación, situación que requiere de un adecuado pensamiento crítico (27,37), y conocimientos suficientes en el campo de la salud para tener claridad respecto a los diferentes tipos de intervenciones, su impacto y recursos necesarios. Lo anterior, porque la intuición no es beneficiosa como una herramienta de toma de decisiones estratégicas, es más, se considera como una herramienta de toma de decisiones problemática que no tiene cabida en el sector salud, y que de usarse debe hacerse de manera selectiva y cautelosa (32,35,36).

2) **Liderazgo:** Tanto a nivel de Latinoamérica como a nivel mundial en el sector empresarial y el sector salud, el liderazgo es considerado un componente importante de la gestión gerencial y del alcance en el éxito de los proyectos propuestos (4,11,38). El líder de hoy debe ser una persona visionaria que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa, por lo que el liderazgo en un gerente debe basarse en conocimientos amplios sobre tres puntos neurálgicos de la organización: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa) (7,10-13,31,39). El liderazgo además requiere de habilidades como la empatía, la inteligencia emocional, actitud positiva y voluntad, las cuales se pueden mejorar con comunicación asertiva con el equipo (32,33).

3) **Habilidad comunicativa:** es un fenómeno que le toma a los seres humanos más del 75 % de su tiempo y guarda estrecha relación con la supervivencia de las personas, pero pocas veces es practicada de manera eficiente y productiva. Esta habilidad requiere de empatía, pensamiento crítico y voluntad para escuchar activamente a los otros. En la medida que el líder desarrolle esta habilidad, tendrá la capacidad para recibir, transmitir y actuar con base en la información que él posee, y, además, podrá demostrar organización cuando atienda las necesidades de información, con comunicaciones suficientes, oportunas y comprensibles (32). Ser capaz de comunicarse trae el beneficio del trabajo interoperacional y multidisciplinario, campos necesarios en la gestión en salud, pues se manejan enfermedades multifactoriales. De ahí que, el gerente que maneje la comunicación asertiva, de pasos seguros hacia el éxito, ya que puede permitir afrontar de manera integral

**Tabla 1.** Artículos analizados en Europa, Asia, América del Norte, Latinoamérica y Colombia

Estudios realizados en Europa					
Autor y Año	Objetivo	Método	Resultado	Conclusión	
Mihalcea et al (25). Rumania	Evaluar las habilidades de gestión	Elaboración de un breve cuestionario de retroalimentación 360 (MSF 360)	El MSF 360 aumentó considerablemente la predicción de capacidad de los mismos indicadores de desempeño, más allá de la proporcionada por las escalas de CPI 260 y MIQ.	Los siguientes estudios son necesarios con el fin de aumentar el grado de fiabilidad de MSF 360 y la representatividad de la muestra de sujetos.	
Morineau (26). Francia	Desarrollar el análisis de las habilidades de gestión de tareas proponiendo un marco de clasificación de las etapas de gestión de tareas y deficiencias	Diseño de la investigación: Se realizó un análisis conductual cualitativo post hoc de grabaciones de sesiones de formación profesional basadas en escenarios simulados.	Se identificaron cuatro tipos de deficiencias en la gestión de tareas respecto a las limitaciones de tareas: relajación de restricciones, restricciones no satisfechas, restricciones adicionales y transgresión de restricciones.	Las deficiencias en los comportamientos de gestión de tareas se pueden identificar en simulados, así como ajustes reales de emergencia médica. Este marco abre perspectivas tanto para la formación de cuidadores y diseñar situaciones ergonómicas de trabajo.	
Estudios realizados en Asia					
Cetin (27). Turquía	Hacer frente a los retos a los que se enfrentan los gerentes de ingresos	Método cualitativo de dos pasos; los primeros 14 gerentes de ingresos fueron entrevistados y en segundo lugar se realizó un grupo focal con ocho participantes para identificar desafíos y competencias requeridos	Este estudio ofrece una tipología de desafíos que enfrentan los gerentes de ingresos y también identifica las habilidades que son requeridos por personal de gestión de ingresos	Los gerentes de ingresos económicos y de servicio requieren varias habilidades específicas para cumplir con los indicadores de gestión	
Rüzgar (28)	Investigar los perfiles y características de los gerentes de las compañías que tienen negocios en la bolsa de valores de Turquía	Se definen parámetros como la educación, la edad, el género de la dirección superior y el papel de los gerentes de las 120 firmas en la Bolsa, Turquía	Utilización de la clasificación de Mintzberg. Se desarrolla un cuestionario dividido en dos partes, uno para los perfiles y otros para las características de los gerentes	Esta es una investigación diferencial en el sentido que no hay ningún estudio preexistente en la literatura que ha investigado este sujeto a fondo en el contexto específico, ni enfocándose en las características y perfiles de los gerentes.	
Estudios realizados en América del Norte					
Lucas (7). Canada	Mostrar las habilidades de gestión en salud	Análisis de la literatura y bases de datos	La gestión administrativa en la salud se debe enfocar a desarrollar una asistencia y satisfacción al cliente	Las habilidades gerenciales son fundamentales desde la perspectiva administrativa y desde la Ingeniería aplicada a la salud	
Makarius (29). USA	Mostrar las habilidades de gestión de suministros	Estudio teórico conceptual	La gestión de la cadena de suministro con la demanda del consumidor ofrece varios conceptos y modelos que podrían aplicarse y ayudar a resolver los problemas relacionados con el desajuste de habilidades.	Las organizaciones pueden utilizar el talento humano para mejorar las conexiones con los proveedores de talento para obtener sus demandas de mano de obra cumplido con personas que tienen las habilidades necesarias para el éxito.	
Pastor (30). USA	Analizar la escala de habilidad en el manejo activo	Analizan empíricamente la naturaleza de los rendimientos a escala en la gestión activa de fondos mutuos.	Fuerte evidencia de rendimientos decrecientes a nivel de la industria. Como el tamaño de la industria de fondos mutuos activos aumenta, la capacidad de un fondo para superar a los puntos de referencia pasivos disminuye	Este resultado también puede explicarse por los rendimientos decrecientes a escala de la industria.	

51 **Tabla 1.** Continuación

Estudios realizados en Latinoamérica	
<p>Caracterizar la situación actual del médico gestor de la demanda (MGD) en la atención primaria de salud (APS) desde las percepciones de aquellos que cumplen ese rol, sus pares médicos y los directivos de los centros de salud familiar (CESFAM).</p>	<p>Estudio transversal cualitativo con enfoque de teoría fundamentada.</p>
<p>Troncoso et al. (31)</p>	<p>El MGD realiza en la práctica más funciones que las definidas para el cargo por el Ministerio de Salud, generando una sensación de falta de tiempo para realizar su labor</p>
<p>Identificar y analizar varios tipos de liderazgo y de gestión que podrían aportar al fortalecimiento de los sistemas de salud basados en atención primaria en salud (APS)</p>	<p>Los sistemas de salud basados en APS deben establecer prácticas de gestión óptimas para alcanzar la calidad, la eficiencia y la efectividad. La planeación y gestión estratégica facilitan la formación de una identidad común, aunque existen organizaciones sobregeneradas y pobremente lideradas. La salud universal es un impulso estratégico que requiere de un liderazgo transformador para avanzar hacia sistemas basados en APS. Los modelos de calidad establecen criterios de liderazgo que destacan la innovación y la identidad organizacional</p>
<p>Puertas, et al. (32). El Salvador</p>	<p>Revisión estructurada de literatura en gestión y liderazgo aplicable a los sistemas de salud</p>
<p>Enseñar los conceptos de la Alta Gerencia en Salud</p>	<p>Esos resultados propician una futura conceptualización y una metodología para esta disciplina, que contribuiría a "personalizar" las habilidades y tecnologías gerenciales originadas en otros sectores y ramas, desarrollar otras propias y mejorar los procesos</p>
<p>Carnota (33). Cuba</p>	<p>Estudio teórico conceptual</p>
<p>Proponer un modelo de gestión en función de la realidad productiva.</p>	<p>Los resultados fueron la conformación de tres procesos; gobernante operativo y de apoyo, con lo cual se propone un organigrama lineal, junto con la misión, visión y de cinco objetivos estratégicos</p>
<p>Ojeda (34). Ecuador</p>	<p>Estudio descriptivo apoyado en la entrevista y la observación, para luego cuantificarlas y analizar desde la perspectiva de un diagrama de PARETO.</p>
Estudios realizados en Colombia	
<p>Identificar e interpretar los enfoques conceptuales y tendencias de la gerencia en salud, en relación con las teorías y corrientes dominantes.</p>	<p>La unión de los tres enfoques conceptuales: arte, ciencia y técnica, se puede ver la gerencia desde una parte más integral, donde se conjugan los factores humanos, técnicos y de conocimiento.</p>
<p>Ibata, (35)</p>	<p>Un proceso de gerencia integral está enfocado a una verdadera transformación de la cultura institucional. Esto implica que conceptos metodológicos como la eficacia, eficiencia y efectividad son destinados para generar procesos de responsabilidad social en el manejo de los recursos</p>
<p>Describir las dimensiones de los modelos administrativos, con su operación e implementación, como elementos esenciales que permiten lograr su efectividad.</p>	<p>Se resalta la importancia de la visualización de las diferentes dimensiones de un modelo administrativo que aplique a la eficacia. Revisión de los aspectos, desde la doble perspectiva que significa evaluar una organización y, al mismo tiempo, formar parte de ella.</p>
<p>Barrezueta, et al (36)</p>	<p>La gestión administrativa es desarrollada por el propietario diversificando sus funciones en diversas actividades tanto técnicas como administrativas. Detectando cinco problemas en la logística y coordinación del proceso productivo.</p>

Tabla 2. Características de las habilidades gerenciales en el sector salud

Habilidad	Definición	Como se desarrolla
Liderazgo	Se refiere a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para dinamizar los recursos organizacionales, por lo cual se requiere de las personas para realizar actividades y operaciones;	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planear</li> <li>• Organizar</li> <li>• Desarrollar</li> <li>• Coordinar</li> <li>• Controlar</li> </ul>
Gestión de tiempo	Dominar el propio tiempo y trabajo, en lugar de ser dominado por ellos. Es una de las claves para alcanzar los objetivos y metas propuestos. La capacidad de análisis está relacionada con todo aquello que nos permite extraer conclusiones y previsiones para el futuro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer metas</li> <li>• Conocer mi tiempo</li> <li>• Supervisar mi tiempo</li> <li>• Modificar el uso del tiempo</li> <li>• Análisis funcional</li> <li>• Cadena de valor</li> <li>• El Benchmarking</li> <li>• Análisis de recursos y capacidades</li> </ul>
Habilidades de comunicación	Se preocupan fundamentalmente por generar acuerdos que extiendan los niveles de intervención y de acción de la institución para obtener mejores resultados. Una iniciativa temporal que se pone en marcha para crear un producto o servicio único	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inteligencia emocional</li> <li>• Empatía</li> <li>• Preparación</li> <li>• Iniciativa</li> <li>• Lanzamiento</li> <li>• Control</li> <li>• Cierre</li> </ul>
Toma de decisiones	Dentro de distintos tipos de organizaciones es posible de definir como el “proceso de definición de problemas, recopilación de datos, generación de alternativas y selección de un curso de acción”. Además, el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo con habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar si corresponde</li> <li>• Objetivos</li> <li>• Beneficios</li> <li>• Control</li> <li>• Control de los resultados</li> <li>• Complementariedad</li> <li>• Coordinación</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Confianza</li> </ul>

la fragmentación del sistema de salud (10-13,25,40,41). Esta habilidad ha sido menospreciada, pero la pandemia COVID-19 y la infodemia (información abundante de un tema que a veces es correcta, pero otras veces es confusa, tardía, incorrecta o falseada) han resaltado la necesidad de la habilidad comunicativa para la adecuada toma de decisiones, incluso vitales (42), en la coordinación de los distintos sitios y áreas de atención, en la continuidad de los procesos asistenciales y en la utilización adecuada de los recursos. Tomar buenas decisiones, pero carecer de habilidades comunicativas, puede generar incidentes críticos cuando se gestionan tareas (26,33).

4) **Manejo del tiempo:** La queja más común de los directivos y profesionales a todos los niveles, como los gerentes, es la sensación de que el tiempo del que se dispone no es suficiente para hacer todo lo que se desea hacer o lo que se le encarga hacer (31). El gerente en salud que haga un buen empleo del tiempo será capaz de equilibrar eficiencia y eficacia. La literatura describe que para determinar el tiempo que se dedica a cada una de las tareas o actividades, es necesaria la medición. Por lo tanto, para la gestión del tiempo, se ha propuesto elaborar un cronograma para definir un plan de acción del proyecto y así ejecutar y culminarla tarea o actividad (20,43). Sin embargo, entendiendo el contexto latinoamericano y sus limitaciones, se hacen necesarias estrategias innovadoras que permitan realizar tareas en un menor tiempo sin

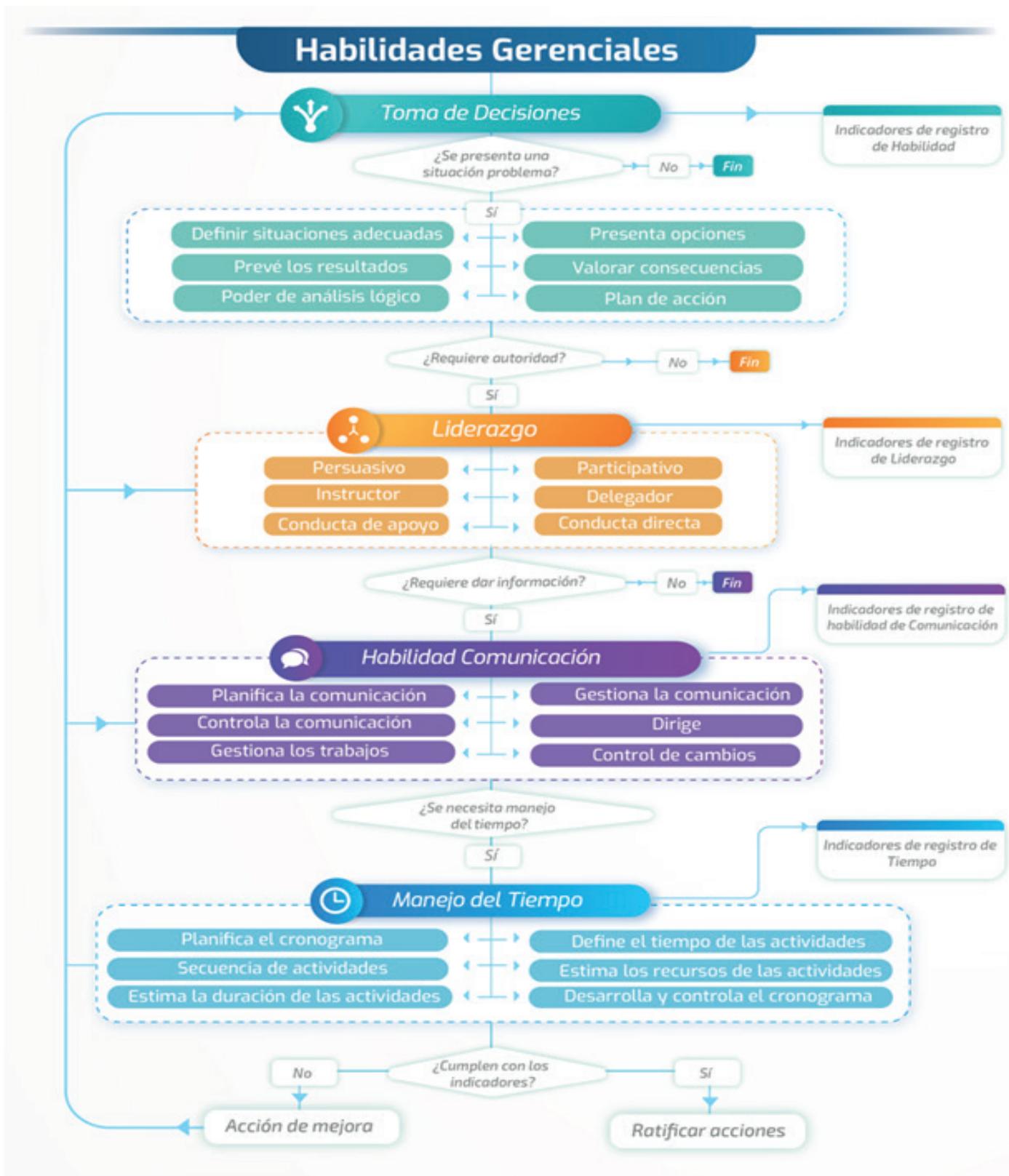
arriesgar la salud y desempeño de los gerentes (31,32).

Una vez identificadas las habilidades gerenciales en tendencia y adaptadas al sector salud, se caracterizaron de acuerdo con las capacidades de los gerentes en el proceso de gestión y orientación en el área de la salud (Tabla 2), y se diseñó un algoritmo para valorar las habilidades de los gerentes del sector salud (Figura 1).

La herramienta para evaluar las habilidades gerenciales en el sector salud se constituyó por cuatro dimensiones de habilidades, cada una de ellas se dividió en seis categorías adaptadas al sector salud (Tabla 3). Adicionalmente, se diseñó el cuestionario de Likert para gerentes, que cuenta con cinco preguntas con única respuesta y permite al evaluador identificar las habilidades que tienen sus gerentes y la importancia que le dan a las mismas (Tabla 4). Finalmente, se muestran los Indicadores de la herramienta de dimensiones y categorías de habilidades del gerente (Tabla 5).

## Discusión

La gerencia en salud enfrenta retos de recursos limitados, burocracia, diferencias en la personalidad, dificultades en la comunicación, el trabajo en equipo, y debilidades en conocimientos, capacidades y aptitudes; que tienen el potencial de causar conflictos organizativos y personales (44), y entorpecer el cumplimiento de los objetivos, situación de alta importancia



**Figura 1.** Diagrama de las habilidades y perfil gerencial de un gerente en el sector salud.

Tabla 3. Herramienta de valoración de habilidades gerenciales

Dimensiones	Categorías	Preguntas	Calificación					Significancia
			5	4	3	2	1	
Toma de decisiones	Define situaciones	¿El gerente monitorear el cumplimiento de las metas?					1	4.1 *25
	Presenta opciones	¿El gerente demuestra creatividad y experiencia?						
	Prevé resultados	¿El gerente demuestra planeación?						
	Valorar consecuencias	¿El gerente demuestra conocimiento de situaciones?						
	Poder de análisis lógico	¿El gerente demuestra competencias lógicas matemáticas?						
Total	Plan de acción	¿El gerente genera perspectiva ante situaciones?	5	4	3	2	1	
Liderazgo	Participativo	¿El gerente monitorear la relación con los demás?						4.1 25
	Persuasivo	¿El gerente demuestra experiencia e intuición?						
	Delegador	¿El gerente demuestra confianza y seguridad?						
	Instructor	¿El gerente demuestra conocimiento de guiar con conocimiento?						
	Conducta de apoyo	¿El gerente demuestra compañerismo y humanidad?						
Total	Conducta directa	¿El gerente demuestra con ejemplo?	5	4	3	2	1	
Habilidades de comunicación	Planifica la comunicación	¿El gerente genera confianza con su discurso?						4.1 25
	Gestiona comunicación	¿El gerente demuestra experiencia?						
	Controla la comunicación	¿El gerente demuestra confianza en sí mismo?						
	Dirige	¿El gerente demuestra conocimiento de guiar con conocimiento?						
	Gestiona los trabajos	¿El gerente demuestra con ejemplo?						
Total	Controla cambios	¿Gerente demuestra seguridad en el tema?						
Manejo del tiempo	Planifica el cronograma	¿El gerente demuestra orden?						4.1 25
	Define el tiempo de las actividades	¿El gerente demuestra experiencia?						
	Secuencia las actividades	¿El gerente demuestra conocimiento?						
	Estima la duración de las actividades	¿El gerente demuestra análisis de tiempos y movimientos?						
	Desarrolla y controla el cronograma	¿El gerente demuestra seguridad en el tema?						
Total	Estima costos de las actividades	¿El gerente demuestra conocimiento económico y financiero?						

Nota: ver instructivo para diligenciar esta tabla y la formula para el calculo del peso de las variables al final del articulo

**Tabla 4.** Cuestionario en escala de Likert para gerentes

Cuestionario en escala de Likert para gerentes	
1.	ES NECESARIO TENER UN MANEJO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS PARA SER UN BUEN GERENTE
A.	Siempre
B.	Generalmente
C.	Indeciso
D.	Muy en desacuerdo
2.	ES NECESARIO TENER UNA GESTIÓN DE TIEMPO PARA SER UN BUEN GERENTE
A.	Siempre
B.	Generalmente
C.	Indeciso
D.	Muy en desacuerdo
3.	ES NECESARIO TENER UNA CAPACIDAD DE ANÁLISIS PARA SER UN BUEN GERENTE
A.	Siempre
B.	Generalmente
C.	Indeciso
D.	Muy en desacuerdo
4.	ES NECESARIO TENER UNA BUENA TOMA DE DECISIONES PARA SER UN BUEN GERENTE
A.	Siempre
B.	Generalmente
C.	Indeciso
D.	Muy en desacuerdo
5.	ES NECESARIO TENER LA CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO PARA SER UN BUEN GERENTE
A.	Siempre
B.	Generalmente
C.	Indeciso
D.	Muy en desacuerdo

cuando se gerencian servicios que tienen por objetivo sanar enfermedades y cuidar el bienestar físico, social y mental de las personas. Por lo anterior, se ha referido la necesidad de enfoques sistémicos para fortalecer la capacidad de gestión en el sector salud (45), de ahí que la identificación de las condiciones y habilidades de los potenciales gerentes sea necesaria para desarrollar su liderazgo y capacidad de gestión. Adicionalmente, si bien el ideal es identificar las habilidades gerenciales antes de que se comience a gerenciar, conocer las habilidades y la necesidad de reforzarlas en quienes ya gerencian también es fundamental y beneficioso, por lo que se ha recomendado evaluarlas y monitorearlas en los gerentes (46), pues capacitarlos tiene un efecto positivo en sus habilidades, conocimientos y competencias gerenciales (47). Por lo tanto, se realizó una revisión de tema para identificarlas y se diseñó una herramienta para evaluarlas.

La literatura disponible ha descrito alrededor de 12 habilidades

**Tabla 5.** Indicadores de la herramienta de dimensiones y categorías de habilidades del gerente

Indicadores
(N° situaciones / N° ideas planificadas) * 100
(N° opciones / N° ideas viables) * 100
(N° propuestas / N° ideas factibles) * 100
(N° propuestas / N° consecuencias prevenibles) * 100
(N° propuestas / N° consecuencias proyectadas) * 100
(N° opciones / N° situaciones controladas) * 100
(N° Situaciones / N° Participación de actividades) x 100.
(N° Opciones / N° Ideas viables y seguras) x 100.
(N° Propuestas / N° Ideas factibles) x 100.
(N° Propuestas / N° Actividades enseñadas) x 100.
(N° Propuestas / N° Actividades realizadas) x 100.
(N° Opciones / N° Situaciones empáticas) x 100.
(N° Escuchas atentos / N° Ideas en participación) x 100.
(N° Capacidad oratoria / N° Seguidores de las ideas) x 100.
(N° Asignaciones / N° éxitos) x 100.
(N° Propuestas enseñadas/ N° Propuestas aprendidas) x 100.
(N° Actividades realizadas / N° Actividades aprendidas) x 100.
(N° Cambios/ N° Situaciones controladas) x 100.
(N° De actividades / N° Cumplimiento en tiempo) x 100.
(N° Actividades controladas/ N° Cumplimiento crono) x 100.
(N° Asignaciones / N° éxitos) x 100.
(N° Presupuestos / N° De propuestas exitosas) x 100.
(N° Actividades realizadas / N° Actividades aprendidas) x 100
(N° Cambios/ N° Situaciones controladas) x 100.

gerenciales (2-11), que se han tratado de estandarizar en la gerencia en salud por Rivas *et al.* (8), quienes diseñaron y validaron una escala para medir el perfil gerencial de Nutricionistas, siendo un acercamiento para gerenciar en el sector salud; en su estudio, la escala GERSAL, tuvo 6 dimensiones gerenciales: recursos o habilidades personales, liderazgo, trabajo en equipo, cultura gerencial y organizacional, mejoramiento profesional, y desempeño profesional. Sin embargo, solo fue validada en 50 nutricionistas, por lo que su validación en otros contextos se desconoce. No obstante, en nuestra investigación se encontraron similitudes importantes, ya que se identificaron cuatro dimensiones fundamentales de habilidades gerenciales propias del sector salud que se constituyen en las variables determinantes en nuestro contexto; **toma de decisiones; liderazgo; habilidad comunicativa y manejo del tiempo.** Con base en esto, se diseñó una herramienta para identificar las habilidades gerenciales necesarias en el sector salud de Colombia (Tabla 3), con la intención de que las IPS públicas y privadas evalúen las habilidades de sus potenciales gerentes, y los ya posesionados, para que ejecuten estrategias de refuerzo y/o promoción a fin de que se logren con mayor facilidad los objetivos propuestos (32,47).

**La toma de decisiones** se ha considerado importante porque permite estudiar crítica u objetivamente situaciones a fin de elegir

el mejor camino a seguir. Esta habilidad requiere de una escucha activa de opiniones de distintas disciplinas que involucre y motive a todo el equipo en el progreso socioeconómico sostenible de la organización (10-13,48). Tanto a nivel de América latina como a nivel mundial en el sector empresarial y el sector salud, el liderazgo es considerado un componente importante de la gestión gerencial y del alcance en el éxito de los proyectos propuestos (2,11,32,38).

Existen varios tipos de **liderazgo**, pero ninguno debe ser permanente ni incompatible con otros, por el contrario, los líderes deben descubrir sus propios eventos transformadores, desarrollando inteligencia emocional y buscando la calidad combinando varios tipos de liderazgo en función de la situación, recordando que se trabaja para alcanzar la salud universal (32), por lo que el líder de hoy debe ser una persona visionaria, humilde y con voluntad, que además pueda asumir riesgos responsables en procura del crecimiento de las personas y la empresa, situación para la que es necesario basarse en conocimientos amplios sobre el producto y/o servicio, la empresa y el sector en que se mueve la empresa (10-13,32,39).

**La habilidad comunicativa** es primordial para recibir, transmitir y actuar con base en la información fáctica; así como para coordinar e integrar a los equipos multi, inter y transdisciplinarios. El desempeño y motivación del equipo depende en gran medida del mantenimiento de su bienestar por parte del gerente; por lo que las retroalimentaciones con tacto y constructivas deberían priorizarse (49). Por otra parte, tras la pandemia COVID-19, decisiones vitales han sido tomadas en el contexto de infodemia y el ecosistema de desinformación, promovida por pocos, pero influyentes; situación que hace necesaria la actualización de los gerentes en la comprensión de la escucha social activa y la divulgación de información oportuna, suficiente y comprensible (42). Adicionalmente, la habilidad comunicativa empática tiene el potencial de integrar las redes de atención en salud, con el consecuente efecto de mitigar los efectos negativos de la fragmentación del sistema (3). De ahí que, el gerente que maneje la comunicación asertiva, de pasos seguros hacia el éxito (10-13,40,41).

**El manejo del tiempo** es un reto complejo en el sector salud, sobre todo cuando los recursos son limitados debido a la mala destinación y administración, situación que carga de tareas a limitados gestores y equipos de salud (31). De ahí, que se abogue por la estandarización de las funciones de los gerentes y los tiempos límites según los objetivos. Por lo anterior, la literatura describe que para determinar el tiempo que se dedica a cada una de las tareas o actividades, es necesaria la medición (27,31). Por lo tanto, para la gestión del tiempo, se sugiere elaborar un cronograma para definir un plan de acción del proyecto y así ejecutarlo y cumplir el objetivo (20,43).

La principal limitación de este estudio fue que no se validó la herramienta diseñada. Sin embargo, se puede realizar en futuras investigaciones y en diferentes contextos de salud. Por lo tanto, con la herramienta propuesta se espera que futuras investigaciones amplíen el campo del conocimiento, validen la herramienta y evalúen su usabilidad.

## Conclusiones

Se identificaron cuatro dimensiones de habilidades gerenciales fundamentales propias del sector salud: la toma de decisiones, el liderazgo, la habilidad comunicativa y el manejo del tiempo; cada una determinada por seis categorías adaptadas al contexto colombiano. Se propone una herramienta para evaluarlas en el sector salud que puede permitir que las IPS públicas y privadas identifiquen las habilidades de sus gerentes y determinen si es necesario reforzarlas y/o promoverlas en favor de un desarrollo socioeconómico sostenible. Sin embargo, esta herramienta debe ser validada en futuras investigaciones.

## Referencias

1. Yañez MR, Avila JA, Bermudez MI, Miguel ID, Bellver V, Guilbert M, et al. Estudio Delphi para identificar las competencias en gestión del directivo de enfermería. *Rev Calid Asist.* 2016; 31(2): 113–21. Doi: 10.1016/j.cali.2015.08.005.
2. Bairros daSL, Oliveira SMH, Tôrres OEC, Iñiguez-Rueda L. Gerentes de atenção básica à saúde: estudo de uma capital do Brasil. *Rev Gerenc Políticas Salud.* 2022; 21. Doi: 10.11144/javeriana.rgps21.gabs
3. Organización Panamericana de la Salud. Metodología de gestión productiva de los servicios de salud - introducción y generalidades. OPS; 2010. Disponible en: <https://iris.paho.org/handle/10665.2/31327>
4. Carnota LO. La irrupción de la gerencia en las organizaciones sanitarias del sector público. *Rev Cub Salud Publica.* 2016; 42(4): 596–627.
5. Salinas EF, Barney MAJ. Herramientas teórico conceptuales para el análisis de la toma de decisiones en comités de economía pública. *Anál Político.* 2014; 27(80): 165–90. Doi: 10.15446/anpol.v27n80.45619.
6. González ML, Paredes ZD, Bucio RO. Confiabilidad de un instrumento para medir la relación de las competencias y la diversidad en el desarrollo directivo del sector PyME del giro restaurantero de Ciudad Obregón, Sonora, México. *Rev Investigación Académica Sin Frontera.* 2020; (33): 1–35. Doi: 10.46589/rdiasf.vi33.376.
7. Lucas A, Edwards M. Development of crisis resource management skills: A literature review. *Clin Simul Nurs.* 2017; 13(8): 347–58. Doi: 10.1016/j.ecns.2017.04.006.
8. Quintero DeRY, Angarita C, Bastardo G, Rojas L, Sanz B, Holod M. Diseño y validación de una escala para medir el perfil gerencial del nutricionista. *Anales Venezolanos Nutrición.* 2010; 23(1): 18-25.
9. León VYL, González RJL. Toma de decisiones estratégicas en organizaciones de salud. Una revisión de la literatura. *Gerenc Políticas Salud.* 2020; 19: 1–16. Doi: 10.11144/javeriana.rgps19.tdeo

10. Bonifaz VCJ. Desarrollo de habilidades directivas. México: Red Tercer Milenio; 2016. Disponible en: <http://aliatuniversidades.com.mx/rtm/index.php/producto/desarrollo-de-habilidades-directivas/>.
11. Figueroa CA, Harrison R, Chauhan A, Meyer L. Priorities and challenges for health leadership and workforce management globally: a rapid review. *BMC Health Serv Res.* 2019; 19(1): 239. Doi: 10.1186/s12913-019-4080-7
12. Rodríguez-Cruz Y, Pinto M. Modelo de uso de información para la toma de decisiones estratégicas en organizaciones de información. *Transinformação.* 2018; 30(1): 51–64. Doi: 10.1590/2318-08892018000100005
13. Estaba RJ. Habilidades comunicacionales del gerente contemporáneo. *Telos.* 2008; 10(1): 139–53.
14. Rivera R, Juan R. El Trabajo en equipo y su influencia en el desempeño laboral en la municipalidad distrital “Alto de la Alianza”, en el Año 2015. Trabajo de grado. Tacna, Peru: Escuela Profesional de Ingeniería Comercial, Universidad Privada de Tacna; 2017.
15. Caicedo GE. La resolución de conflictos laborales: Un verdadero desafío para el área de talento humano en las empresas. Trabajo de grado. Bogotá: Programa administración de empresas, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada; 2015.
16. Marrero AY, Ortiz TM. Perfil de los negociadores comerciales: elementos para su caracterización. *Econ Desarro.* 2018; 159(1).
17. Aguirre deLH. Planeación estratégica y productividad laboral, en el hotel de campo Quetzaltenango. Trabajo de grado. Guatemala: Psicología Industrial y Organizacional, Universidad Rafael Landívar; 2014.
18. Lozano OJ. Propuesta metodológica para evaluar la inteligencia organizacional. *Criterio libre.* 2022; 19(35): 212–30. Doi: 10.18041/1900-0642/criteriolibre.2021v19n35.7227.
19. Escobedo PMT, Hernández GJA, Estebané OV, Martínez MG. Modelos de ecuaciones estructurales: Características, fases, construcción, aplicación y resultados. *Cienc Trab.* 2016; 18(55): 16–22. Doi: 10.4067/s0718-24492016000100004
20. Duque DAS. La gestión del tiempo como factor clave en las habilidades directivas aplicadas al sector turístico. *Gran Tour.* 2017; (15): 26–42.
21. Toledo CA. El rol creativo del gerente empresarial: una ventana hacia la competitividad. *Investigación Negocios.* 2019; 12(20): 19–28.
22. Cuentas MSC. La gestión del capital humano en una unidad académica de educación superior. *Educación.* 2018; 27(53): 57–72. Doi: 10.18800/educacion.201802.004
23. Popay J, Roberts H, Sowden A, Petticrew M, Arai L, Rodgers M, et al. Guidance on the conduct of narrative synthesis in systematic reviews A product from the ESRC methods programme. Lancaster. ac.uk; 2006. Disponible en: <https://www.lancaster.ac.uk/media/lancaster-university/content-assets/documents/fhm/dhr/chir/NSsynthesisguidanceVersion1-April2006.pdf>
24. Hincapié GR, Trejos FA. El ejercicio de la auditoría en salud en relación con el conflicto de interés durante la ejecución de su profesión. Universidad Santiago de Cali; 2020.
25. Mihalcea A, Mihalcea D. Management Skills Assessment Using 360° Feedback - Msf 360. *Procedia, Social Behavioral Sci.* 2015;187: 318-323. Doi: 10.1016/j.sbspro.2015.03.059
26. Morineau T, Chapelain P, Quinio P. Task management skills and their deficiencies during care delivery in simulated medical emergency situation: A classification. *Intensive Crit Care Nurs.* 2016; 34: 34–42. Doi: 10.1016/j.iccn.2015.11.001
27. Cetin G, Demirciftci T, Bilgihan A. Meeting revenue management challenges: Knowledge, skills and abilities. *Int J Hosp Manag.* 2016; 57: 132–42. Doi: 10.1016/j.ijhm.2016.06.008
28. Rüzgar N, Kurt M. Manager’s roles and profiles: evidence from bursa. *Procedia, Social Behavioral Sci.* 2013; 99: 240-246. Doi: 10.1016/j.sbspro.2013.10.491
29. Makarius EE, Srinivasan M. Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers. *Bus Horiz.* 2017; 60(4): 495–505. Doi: 10.1016/j.bushor.2017.03.007
30. Pastor L, Stambaugh RE, Taylor LA. Scale and skill in active management. *J Financial Economics.* 2015; 116(1): 23-45. Doi: 10.1016/j.jfineco.2014.11.008
31. Troncoso J, González C, Mena F, Valencia A, Cuevas P, Rubio JP. «Falta tiempo»: experiencias de médicos gestores de la demanda en la atención primaria de salud chilena. *Aten Primaria.* 2021; 53(10): 102159. Doi: 10.1016/j.aprim.2021.102159
32. Puertas EB, Sotelo JM, Ramos G. Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Rev Panam Salud Publica.* 2020; 44: 1. Doi: 10.26633/rpsp.2020.124
33. Carnota LO. Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. *Rev Cub Salud Publica.* 2013; 39(3): 501–23.
34. Ojeda, SGS. Diseño de un sistema de control interno para los inventarios de la empresa Dulcecandy S.A., ubicada en la ciudad de Quito. Trabajo de investigación. Quito: Carrera de Contabilidad y Auditoría, Facultad de Ciencias Administrativas, Universidad Central del Ecuador; 2016.
35. Ibata RA. Enfoques conceptuales y tendencias de la gerencia en salud. Bogotá: Especialización de Gerencia en Instituciones de Seguridad Social en Salud, Universidad Santo Tomás; 2017

36. Barrezueta-Maldonado K, Guijarro-Cagua M, Benites-Valverde L. Elementos esenciales para lograr la efectividad de los modelos administrativos. *Dom Cien.* 2017; 3(especial): 352–9.
37. Donovan J. Recomendaciones concretas para contrarrestar la información errónea durante la pandemia de COVID-19. *Rev Panam Salud Publica.* 2021; 45: e59. Doi: 10.26633/RPSP.2021.59
38. Montañez DCV, Rojas NMV, Sierra ME. 5.6. Percepción de la importancia del liderazgo en la gestión gerencial en instituciones de salud, Boyacá 2017. III Congreso Internacional de Educación a Distancia y Virtual; 2018.
39. Naranjo AR. Management skills in leaders of mid-sized businesses of Colombia. *Rev Cient Pensam Gest.* 2015; 38. Doi: 10.14482/pege.38.7703
40. Calixto ARJ, Martínez PLV. Percepciones sobre participación femenina en la dirección del sector de la salud en Cuba, 2017. *Rev Cub Salud Publica.* 2020; 46(1): 1–19.
41. Díaz LES. Las habilidades gerenciales que necesita un líder dentro del sistema de salud en Colombia. Trabajo de grado. Bogotá: Especialización en Alta Gerencia, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Militar Nueva Granada; 2014.
42. Vanderpool RC, Gaysynsky A, Chou W-YS. Aprovechar la pandemia como una oportunidad para promover los conocimientos sobre las vacunas y la resiliencia frente a la información errónea. *Rev Panam Salud Publica.* 2021; 45: e50. Doi: 10.26633/RPSP.2021.50
43. Junta de Andalucía. Gestión eficaz del tiempo: primero lo primero. Andalucía emprende, Fundación Pública Andaluza; s.f. Disponible en: [https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/03/Gestion-del-tiempo\\_lo-primerlo-es-lo-primerlo.pdf](https://www.andaluciaemprende.es/wp-content/uploads/2019/03/Gestion-del-tiempo_lo-primerlo-es-lo-primerlo.pdf).
44. Mosadeghrad AM, Mojbfan A. Conflict and conflict management in hospitals. *Int J Health Care Qual Assur.* 2019; 32(3): 550–61. Doi: 10.1108/ijhcqa-09-2017-0165
45. Heerdegen ACS, Gerold J, Amon S, Agyemang SA, Aikins M, Wyss K. How does district health management emerge within a complex health system? Insights for capacity strengthening in Ghana. *Front Public Health.* 2020; 8: 270. Doi: 10.3389/fpubh.2020.00270.
46. Bahreini R, Gholizadeh M, Gedik FG, Yousefi M, Janati A. Components of contributing conditions to strengthen health system management and leadership capacity building: a systematic review and decision making framework. *Leadership Health Serv (Bradf Engl).* 2021. Doi: 10.1108/LHS-01-2021-0006
47. Ravaghi H, Beyranvand T, Mannion R, Alijanzadeh M, Aryankhesal A, Belorgeot VD. Effectiveness of training and educational programs for hospital managers: A systematic review. *Health Serv Manage Res.* 2021; 34(2): 113–26. Doi: 10.1177/0951484820971460.
48. Reis SGT, Alves GVP, Carneiro SNV, Batista SNS, Silva SR, Coelho AS, et al. Gestão e liderança na percepção de enfermeiros: um caminhar à luz da burocracia profissional. *Pesquisa.* 2022; 26. Doi: 10.1590/2177-9465-ean-2021-0070
49. Thompson AM, Wiedermann W, Herman KC, Reinke WM. Effect of daily teacher feedback on subsequent motivation and mental health outcomes in fifth grade students: A person-centered analysis. *Prev Sci.* 2021; 22(6): 775–85. Doi: 10.1007/s11121-020-01097-4

©Universidad Libre 2022. Licence Creative Commons CCBYNC-ND-4.0. <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode>



---

**Instructivo**

---

1. Se le explica al gerente que debe llenar esta encuesta para generar oportunidad de mejora en cuanto a sus habilidades.
  2. Se le explica que el número 5 es la mayor nota de calificación, 4 es una nota de calificación buena, 3 es una nota de calificación regular, 2 es una nota de calificación baja y, por último, 1 es la nota de calificación más baja.
  3. Esta herramienta debe hacerse tanto como autoevaluación como de evaluación al gerente, es decir seleccionar a 3 subordinados como mínimo y que califiquen al gerente. (Esta actividad es con el fin de buscar oportunidades de mejora)
  4. Cada herramienta aplicada debe sumarse en cada columna un total por dimensión y dividirlo por 6 las cuales son las categorías que equivale al 25 %, la suma total se multiplica por sus otras partes complementarias (25 %\*25 %\*25 %\*25 %)
  5. El valor por categoría da un valor porcentual propio matemático de 4.16
- 

$$C = \left\{ \frac{\sum_{i(t)=1}^{TDi} n*0.25}{6} \right\} + \left\{ \frac{\sum_{i(l)=1}^{Li} n*0.25}{6} \right\} + \left\{ \frac{\sum_{i(h)=1}^{HCi} n*0.25}{6} \right\} + \left\{ \frac{\sum_{i(mt)=1}^{MTi} n*0.25}{6} \right\}$$

Dónde:

TD: toma de decisiones,

L: liderazgo,

HC: habilidades de comunicación,

MT: manejo de tiempo.

n: es el valor obtenido con la suma de las categorías de cada dimensión.