



Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la región Lima

Lindon Gustavo Trujillo Soto
Ltrujillo12@ucvvirtual.edu.pe

Luisa Victoria Guerrero Medina
lguerrero30@ucvvirtual.edu.pe

Lima - Perú

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021. El estudio es de diseño pre experimental, de enfoque cuantitativo, recoge información utilizando el PAMS adaptado con 50 preguntas que fue validado por expertos. Además cuenta con una confiabilidad Alfa de Cronbach's 0,959. La muestra estuvo formada por 25 médicos, en un hospital de la región Lima. Resultado: se obtuvo un p valor de 0,029 ($p < 0,05$) por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Ello se puede corroborar observando que el Z calculado de -2,179 resultó menor que el Z crítico de -1,96. De manera que se permite indicar que el programa de estrategias activas influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Palabras clave: habilidades directivas, personal, interpersonales y grupales

Active strategies in managerial skills in doctors in training at a hospital in the Lima region

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of active strategies on the managerial skills of physicians in training at a hospital in the Lima 2021 Region. The study is of pre-experimental design, with a quantitative approach, and collects information using the adapted PAMS with 50 questions. It was validated by experts. It also has a Cronbach's Alpha reliability of 0.959. The sample consisted of 25 physicians in a hospital in the Lima region. Result: a p value of 0.029 ($p < 0.05$) was obtained. Therefore, the null hypothesis is rejected. This can be corroborated by observing that the calculated Z value of -2.179 was lower than the critical Z value of -1.96. Thus, it is possible to indicate that the active strategies program influences the managerial skills of doctors in training in a hospital in the Lima 2021 Region.

Keywords: managerial, personal, interpersonal and group skills.

Artículo recibido: 03 marzo 2022

Aceptado para publicación: 20 marzo 2022

Correspondencia: lingustruso12@gmail.com

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

1. INTRODUCCIÓN

En el escenario actual, las organizaciones requieren de nuevas herramientas y habilidades para sostenerse y sobrevivir, articulando procesos de toma de decisiones que aseguren una pertinente y continua adaptación al versátil contexto. En este entorno de organizaciones cambiantes, ha aumentado la necesidad en los gerentes para desempeñarse desde una mirada de trabajo en equipo, dirección y liderazgo del recurso humano, redefiniendo sus habilidades para desarrollar sus actividades laborales con éxito (Pereda et al., 2018).

En los últimos 20 años ha cobrado mayor importancia las habilidades directivas, también denominadas como habilidades gerenciales, pues construyen el engranaje desde el cual los directivos fomentan sus relaciones interpersonales dentro de las organizaciones (Ascon et al., 2019). En este escenario también los servicios profesionales están cambiando, incluidos los del sector sanitario. Así lo afirmo Breen et al. (2020), citando a Biggs et al. (2019), quienes manifiestan que todo tipo de profesionales de salud enfrentan los desafíos de responder y adecuarse para lograr atender los requerimientos de los usuarios de los servicios de salud dando un valor agregado

Los directivos, que son líderes en sus empresas, se sienten cómodos con los demás, aceptan riesgos y se adaptan al cambio, están inclinados a la acción y siguen hasta lograrlo, son creativos y disminuyen sentimientos de angustia y temor en sus compañeros, se relacionan y se hacen escuchar cuando es necesario (Luján, 2019). Sin embargo, en el sector salud no se observa esa orientación que inicia desde la formación médica. Es por ello que esta investigación consideró necesario definir la educación basada en evidencia y orientado al usuario dentro de la administración en salud.

Actualmente, el médico ejerce su profesión desde un enfoque clínico terapéutico, carente de objetivos, perspectivas y sin desarrollar habilidades para resolver los diversos problemas de su diario trabajo. Como líderes de proceso en salud, los profesionales médicos están expuestos a altos grados de estrés y mucho trabajo bajo presión por lo cual es necesario desarrollar competencias en organización, análisis, liderazgo y orden, entre otros. Está orientada al fortalecimiento de las habilidades directivas en profesionales médicos, para mejorar la gestión de las organizaciones sanitarias en todo nivel, considera que toda actividad de formación y desarrollo de habilidades debe evidenciar las capacidades y ser un instrumento de relevancia para el trabajo relacionado a cargos de

dirección que necesitan una fuerte interacción con todos los colaboradores en las distintas funciones, así como lo manifestaba Ascon et al. (2019).

La formación de especialistas de gestión en salud está basada en una formación teórica práctica del proceso salud-enfermedad y proporciona conocimientos en administración, gerencia y gestión de salud pública. Esta formación emplea conocimientos basados en la ciencia para identificar problemáticas, analizar causas y proponer respuestas y soluciones a corto, mediano y largo plazo. Aun así, se percibe falencias en el rol de directivos médicos (Rivera et al.,2019).

Asimismo, formación influye positivamente en las habilidades de los directivos, impactando positivamente en la innovación de productos, servicios y los procesos que conllevan, así como la adopción de nuevas tecnologías (Barba y Aragón, 2014). Una formación académica en planificación y gestión estratégica mejora la toma de decisiones en hospitales, especialmente en contextos de alta complejidad y competitividad (Terzic-Supic et al.,2015).

Antes estas premisas, el éxito o fracaso de cualquier tipo de atención en salud dependen de las habilidades y destrezas de los profesionales de la salud, especialmente de los médicos. Según manifestó Mendoza (2014) de las denuncias recibidas en el Colegio Médico del Perú, en el año 2009, el 42% fueron problemas referentes a las relaciones interpersonales entre los mismos médicos, motivados por acusaciones de auditorías médicas inapropiadas, abuso de autoridad o uso de frases que quebrantaban la honra de la persona.

Por ello, procederemos a comprender la conceptualización de las Habilidades directivas entendidas también como habilidades gerenciales. Un primer acercamiento la definen como la capacidad que tiene el individuo para desarrollar actividades de gestión y dirección, que son resultantes del aumento de la aptitud generada por la capacitación y la oportunidad. Las habilidades directivas reúnen a las habilidades de conductas, que identifican acciones que los individuos realizan y que llevan a ciertos resultados. Estas habilidades pueden estar a la mira por otros, el individuo las puede controlar y desarrollar, se pueden interrelacionar, aunque a veces sean opuestas y paradójicas (Whetten y Cameron,2011). Los profesionales médicos, y en general todo el personal de salud, deben prepararse continuamente para desarrollar actividades directivas, puesto que es tácito la actividad directiva en el sector de la actividad sanitaria.

El concepto de “habilidad” proviene del latín *habilitas*, que significa maña, facilidad, aptitud y velocidad al realizar cualquier tarea o actividad. Una persona hábil es reconocida con éxito por su destreza. Podríamos entender que ha desarrollado una habilidad, ha conseguido una metodología con técnicas específicas y prácticas en su campo laboral. Esta habilidad puede ser innata, se puede entrenar y practicar (Ascón et al., 2019). El entrenamiento es constante y diario. Se podría considerar que, para el médico, cada día significa una acción de entrenamiento puesto que las actividades varían significativamente en cada atención de las personas.

Otro concepto refiere que la habilidad es la capacidad de la persona, resultado de un proceso de aprendizaje, que produce resultados programados, con mucha certeza y seguridad, minimizando el tiempo y los costos. Ante esta premisa, el significado de la habilidad directiva incluye saber qué hacer y que deben hacer los directivos, es decir, que requieren para hacerlo y, principalmente, que se espera de ellos. Entendido de otra forma, para dirigir o liderar es necesario contar con conocimientos técnicos sobre el área que se dirige, saber cómo hacerlo; y contar con habilidades y destrezas interpersonales que motiven, lideren, guíen, influyan y persuadan al equipo en su trabajo (Ramírez-Rojas, J., 2018, citando a Madrigal, 2009).

Entendida como habilidades gerenciales, se conceptualiza como la reunión de capacidades, estrategias y conocimiento de la persona utilizada para organizar y dirigir la fuerza laboral de la empresa (Marín, 2020). Del mismo modo, el significado de habilidad puede entenderse como el uso y aplicación del conocimiento para varias funciones: resolver dificultades o situaciones, crear, transforma, etc. En resumen, la habilidad permite la transformación del conocimiento en objetivos, y para trabajar, los individuos requieren de muchas de estas habilidades (Donawa y Gámez, 2019, citando a Chiavenato, 2009).

Para Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas se clasifican en tres categorías: 1) Personales, que integra autoconocimiento, manejo de estrés, solución analítica y creativa de problemas; 2) interpersonales que integra el Coaching, poder o influencia; motivación y manejo de conflictos; y 3). de grupo que integra delegación, trabajo en equipo y liderazgo.

A nivel de las dimensiones, primero, las Habilidades personales contemplan el progreso de autoconocimiento, gestión de estrés y del tiempo, y la solución enfocada en el análisis

y creativa de dilemas. Todas juntas representan una línea de mejora continua y permanente en la administración organizacional (Whetten y Cameron, 2011). Del mismo modo, estas habilidades se refieren a la gama individual, donde la autodirección demarcará la actuación del directivo. Se trata de la capacidad para desarrollar un sentido preciso de sí mismo y utilizar ese discernimiento para organizar y dirigir su propia vida según lo menciona Pereda (2016). Las habilidades agrupadas en esta dimensión son de vital importancia en la profesionalización de los médicos por la fuerte arista humano que implica sus actividades.

En la segunda dimensión, las Habilidades interpersonales integra el manejo de conflictos, motivación, comunicación de apoyo, poder e influencia y liderazgo; todas ellas habilidades que son esenciales entre las relaciones de los miembros de una organización y con el equipo al que se conforma (Whetten y Cameron, 2011). La gestión del manejo de conflictos es de suma importancia pues disminuye los problemas comunicacionales y facilita la atención y resolución de quejas, y permite la colaboración y el logro de los objetivos planteados. La motivación de los miembros de organización puede afianzar el compromiso y la motivación por el trabajo, creando un buen ambiente laboral. Las habilidades con los demás, también conocidas como habilidades interpersonales, son habilidades en las que las relaciones con los demás juegan un papel especial. Es decir, capacidad para comprender a los demás y utilizar este conocimiento para construir relaciones con otras personas (Pereda, 2016). También estas habilidades se consideran de vital relevancia para una gestión eficaz pues genera más productividad, adecuadas relaciones entre los empleados y, al mismo tiempo, entre empleados y usuarios. Estas habilidades consideran accesibilidad, comprensión, sensibilidad, cariño, amabilidad, respeto y simpatía (Mistry et al., 2021). El grado de interacción de las funciones médicas requieren de un alto nivel de habilidades interpersonales puesto que se trabaja en un equipo multidisciplinario y con los pacientes.

Por último, las Habilidades grupales concentra la delegación, el liderazgo hacia el cambio positivo y el trabajo en equipo. Cabe señalar que, en estas habilidades, un líder es alguien que sirve a la organización, cuyo éxito depende de su gestión (Whetten y Cameron, 2011). Estas habilidades son vitales para dirigir una organización y tienen un fuerte cariz en la personalidad del directivo. Asimismo, se integra la delegación, que incluye la determinación del trabajo y la responsabilidad hacia los demás y vincula la transferencia

de poder. A la vez, incluye el liderazgo y el líder para conducir la organización hacia un cambio positivo. En este Liderazgo también se puede incluir la presencia de cualidades como tutoría, apoyo y ser un modelo inspirador a seguir (Mistry et al., 2021).

Este estudio tiene como justificación epistemológica el hecho de que existen pocas investigaciones sobre la variable de habilidades directivas. Menos del 17% de las investigaciones sobre competencias profesionales se refieren a habilidades directivas y la mayoría se realiza en España según refiere Arroyo (2019). De lo manifestado, el aporte teórico de esta investigación es crucial y contribuye al desarrollo de los conceptos y la aplicación de las habilidades directivas en el campo de la salud, además de dotar de nuevos espacios para su cognición y discusión. Del mismo modo, este estudio tiene su justificación práctica basado en necesidad de formular propuestas y estrategias en los diseños temáticos de los centros de enseñanza y de las organizaciones sanitarias donde se forman los futuros médicos. Desde lo social, esta investigación es beneficiosa, más aún en el escenario de la salud, que en estos últimos dos años ha cobrado vital relevancia ante la pandemia COVID-19.

Ante lo expuesto, la problemática de esta investigación se formuló en la pregunta ¿En qué medida influyen las estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima? Los problemas específicos responden al mismo cuestionamiento dirigido a cada una de las tres dimensiones de la variable. Continuando con los criterios metodológicos de la investigación científicas, los objetivos e hipótesis de este estudio buscaron determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades directivas (y en cada una de sus dimensiones) de los médicos en formación que constituyeron la unidad de análisis.

2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS

Esta indagación fue de tipo aplicada orientado a la obtención de mecanismos de mejora conductual y cognitiva a través de la aplicación de un programa, debiendo obtener una causalidad. Este tipo de investigación también se conoce como investigación constructiva o pragmática, que se caracteriza por su interés en aplicar los conocimientos teóricos a una situación particular y producir los resultados realmente obtenidos. Se utilizó un diseño pre experimental, con un grado de control mínimo. La ventaja de este tipo de diseño es la aplicación de una prueba previa a la intervención, y luego una prueba final, que permite

tener un punto de referencia para identificar o tener una línea de base y poder comprobar los alcances de nuestra intervención.

Al describir el trabajo en el grupo experimental, esta indagación evidenció las acciones implementadas posteriormente de la aplicación de un programa experimental realizados a los médicos en formación de un hospital de la Región Lima. Previamente al inicio del desarrollo del programa, se usó un pre-test que fue un cuestionario que se distribuyó de manera virtual mediante formularios de Google. Se inició el programa experimental a mediados de julio desarrollando 20 sesiones teórico-prácticas con la intención de mejorar las habilidades directivas a través del programa estrategias activas. Estas sesiones fueron ofrecidas con un enfoque constructivista donde cada participante se involucró en el trabajo de investigación. Finalizando las sesiones, se volvió a distribuir el post test con el mismo mecanismo virtual con que se realizó el pre test.

La población estuvo constituida por médicos en formación cuya sede docente es el Hospital de Chancay. Se entiende como médicos en formación a toda persona que está recibiendo formación en medicina en diferentes grados. Se consideran los internos de medicina, que son los alumnos de medicina en el último año de la carrera universitaria de medicina. También se integraron a esta población a los residentes médicos, que son los profesionales médicos que están cursando los tres años de especialización de las diferentes ramas médicas como Medicina interna, Traumatología, Cirugía, Ginecología, Anestesiología y Pediatría. La población estuvo conformada por 30 médicos en formación. Con respecto a la muestra, en esta investigación estuvo conformado por 25 médicos en formación. La unidad de análisis fue representada por cada persona o elemento con las mismas características seleccionado de la población para formar una muestra. En el estudio, eran médicos en formación.

Con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta que recolectó los datos de la variable habilidades directivas. El instrumento fue el cuestionario que se conceptualiza como un conjunto de cuestiones en referencia a una o más variables a evaluar. Este cuestionario debe ser coincidente con el problema planteado y las hipótesis según lo refiere Hernández et al. (2014). El cuestionario empleado fue adaptado del Personal Assessment of Management Skills (PAMS) construido por Whetten y Cameron (2011) adaptado a 50 ítems distribuidas en tres dimensiones, las mismas que tiene indicadores para recoger la información con mayor

objetividad, precisión y diferenciación, según los objetivos de análisis. Presenta una escala de evaluación de 1= completamente en desacuerdo hasta 6= Completamente de acuerdo. Tras realizar una prueba piloto en una muestra similar conformada por 15, el cuestionario adaptado obtuvo una confiabilidad de 0,959 del Alfa de Cronbach. Además, fue expuesto a un juicio de expertos conformado por experto técnicos en el área y docentes metodólogos quienes se basaron en criterios de pertinencia, relevancia y claridad según rige la metodología científica

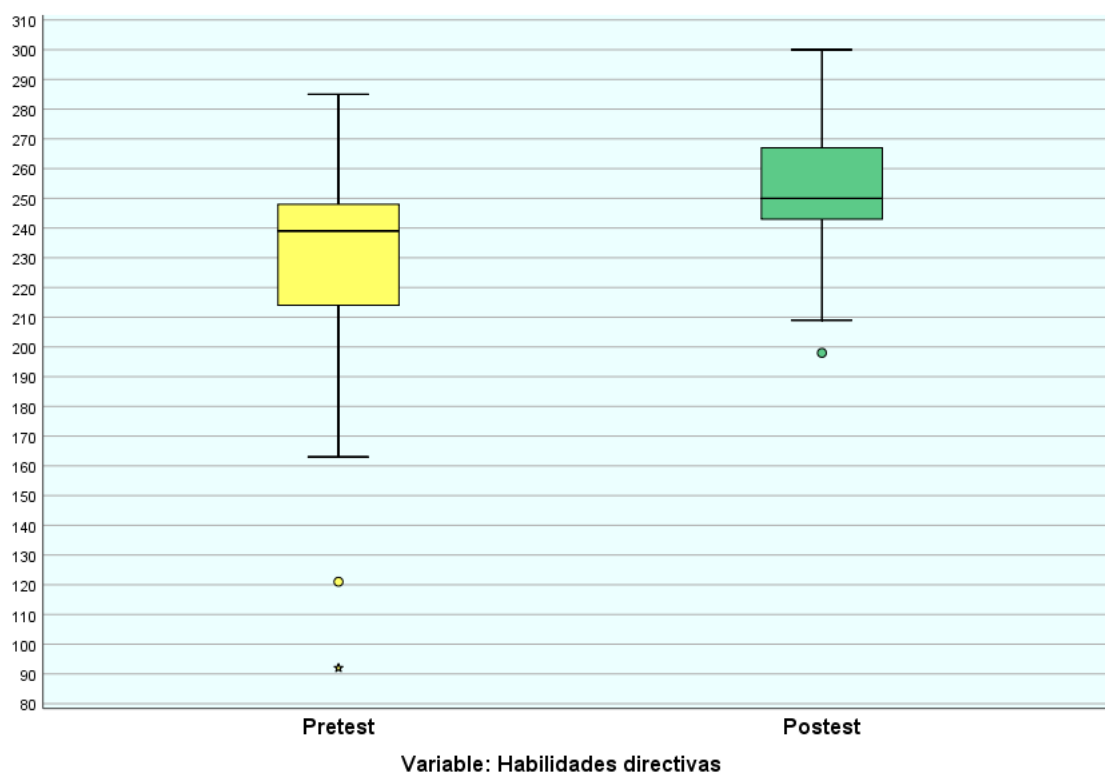
3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Consideramos oportuno presentar los resultados a través de los diagramas de cajas y bigotes que permite visualizar los resultados a través de cuartiles.

Figura

1.

Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021

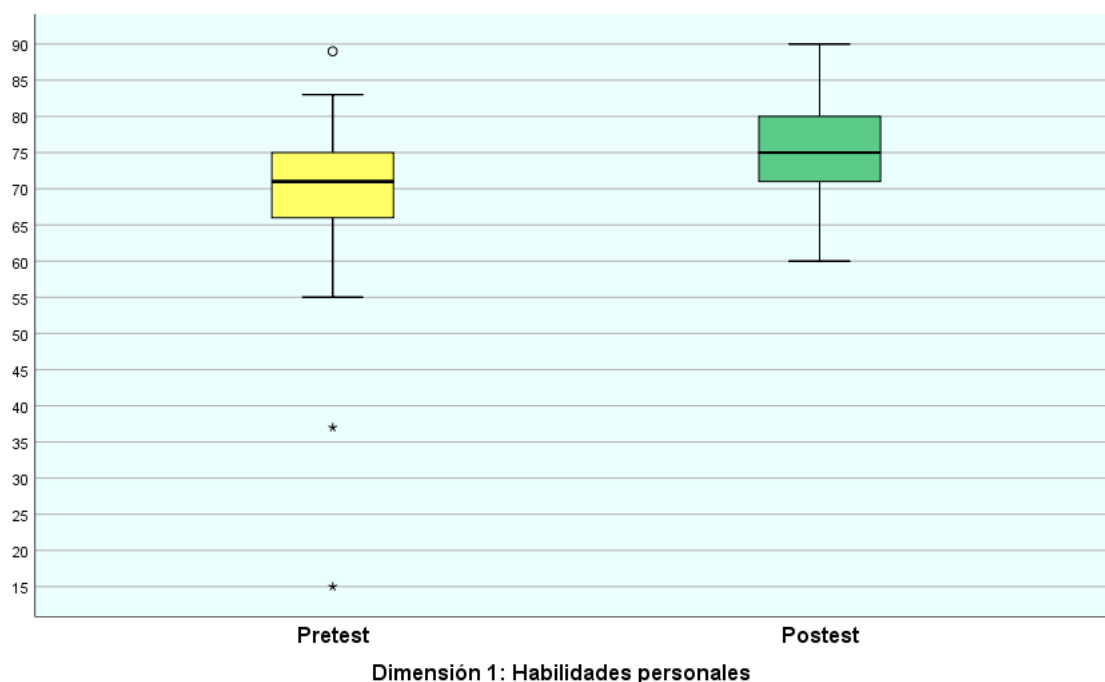


Tal como se muestra en la Figura 1, en el diagrama de cajas, el puntaje mínimo en el pretest fue el valor extremo de 92, y en el postest aumentó hasta el valor atípico de 198. Por otro lado, la mediana en el pretest fue de 239, mientras que en el postest aumentó

hasta 250. A su vez, en cuanto al puntaje máximo, en el pretest fue de 285; mientras que en el postest aumentó hasta 300. Finalmente, evaluando los cuartiles, en el pretest, los puntajes tuvieron una mayor acumulación entre los valores de 239 y 248. Mientras que, en el postest, los valores principalmente se acumularon entre los valores de 243 y 250.

Figura 2.

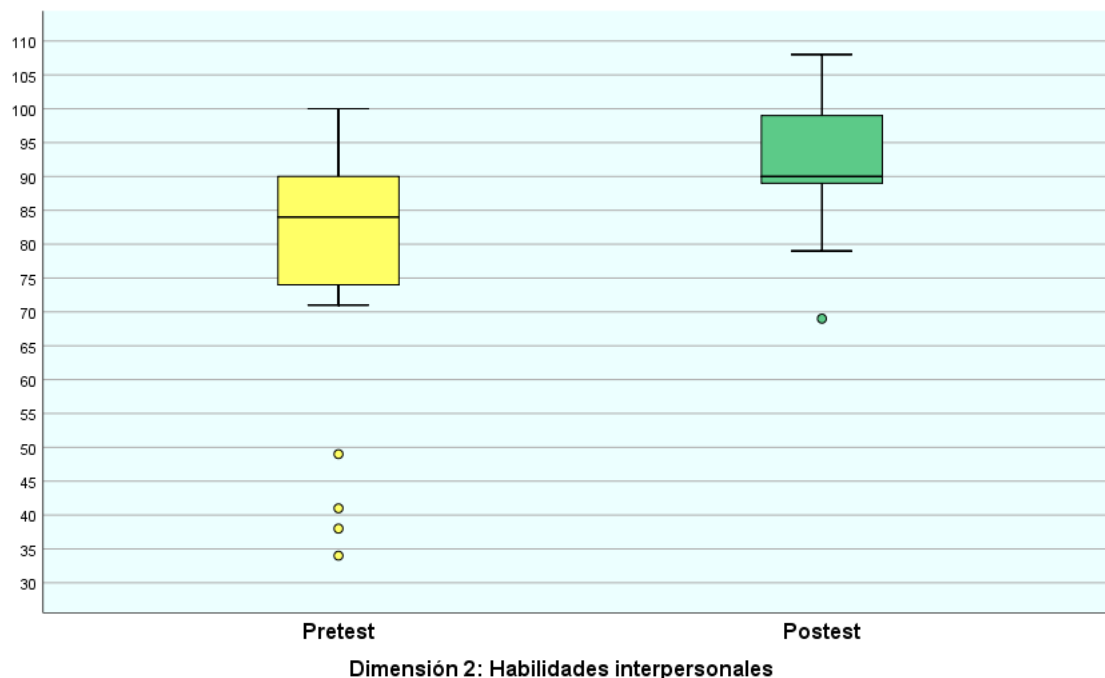
Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021



La Figura 2 muestra el diagrama de cajas, donde se determinó que el puntaje mínimo en el pretest fue el valor extremo de 15, y en el postest el valor de 60. A su vez, la mediana en el pretest fue de 71, mientras que en el postest se elevó hasta 75. Por su parte, en cuanto, al puntaje máximo, en el pretest fue el valor atípico de 89; mientras que en el postest aumentó hasta el valor de 90. Por último, tomando en consideración los cuartiles, en el pretest, los puntajes tuvieron una mayor acumulación entre los valores de 71 y 75. Mientras que, en el postest, los valores tuvieron mayor acumulación también entre los valores de 71 y 75.

Figura 3.

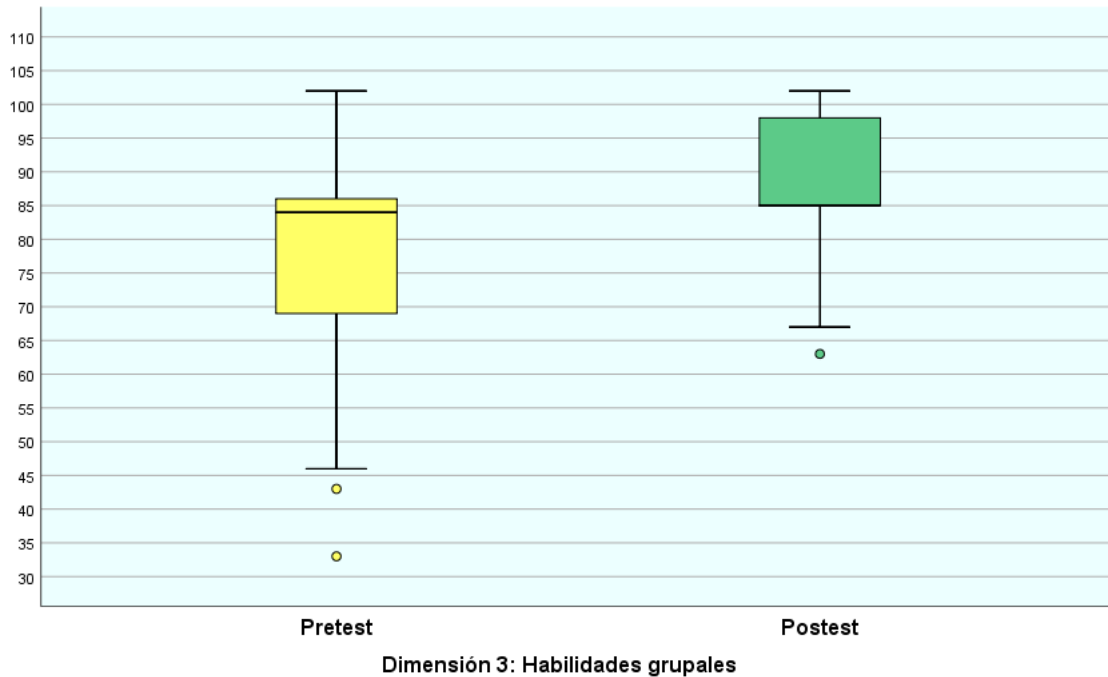
Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021



En la Figura 3, en el diagrama de cajas se permite apreciar que el puntaje mínimo en el pretest fue el valor atípico de 34, y en el postest se elevó hasta el valor atípico de 69. En cuanto a la mediana, en el pretest fue de 84, mientras que en el postest aumentó hasta 90. Por otro lado, sobre el puntaje máximo, en el pretest fue de 100; mientras que en el postest aumentó hasta 108. Finalmente, tomando en consideración a los cuartiles, en el pretest, los puntajes tuvieron una mayor acumulación entre los valores de 71 y 74. Mientras que, en el postest, los valores principalmente se acumularon entre los valores de 89 y 90.

Figura 4.

Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021



De acuerdo al diagrama de cajas y bigotes, representada en la Figura 4, se identificó que el puntaje mínimo en el pretest fue el valor atípico de 33, y en el postest aumentó hasta el valor atípico de 63. Asimismo, la mediana en el pretest fue de 84, mientras que en el postest se elevó hasta 85. Por otro lado, en cuanto, al puntaje máximo, en el pretest fue el valor atípico de 102; mientras que en el postest se mantuvo también en 102. Por último, en lo concerniente a los cuartiles, en el pretest, los puntajes tuvieron una mayor acumulación entre los valores de 84 y 86; y en el postest, los valores tuvieron mayor acumulación en el valor de 85.

En referencia a la estadística inferencial, los datos fueron analizados con la Prueba de Wilcoxon para realizar la contrastación de hipótesis. Así es como, con un valor de significancia de 0,029, se comprueba la influencia del programa de estrategias activas en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021 . De manera similar, las dimensiones de habilidades interpersonales y habilidades grupales logran obtener valor menores al parámetro establecidos 0,05 demostrando con

valores de 0,030 y 0,046 respectivamente, la hipótesis planteadas. Por el contrario, se mantuvo la hipótesis nula de que el programa de estrategias activas no influye en las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Esta investigación realizó la medición de habilidades directivas en los médicos de formación de un hospital de región en Perú en dos tiempos: al inicio y final de aplicación de un programa experimental. Con respecto a la primera medición, se halla que los resultados resaltan el nivel alto con 64% con una relativa proporción en el nivel regular 28% y muy escaso en el nivel bajo con el 8%. Los puntajes que se obtienen después de la aplicación del programa experimental, ponen en relevancia el nivel más alto concentrando el 92% en la percepción de habilidades directivas, teniendo menor relevancia en el nivel regular y un nulo porcentaje en el nivel bajo. Esta situación es alentadora debido a que se observa que los médicos en formación reconocieron la presencia de las habilidades dentro de su ejercicio profesional. Al mismo tiempo se podría confirmar lo dicho por Rivera et al. (2019) al referirse a la formación teórica práctica del proceso de atención médica, que integra diversos conocimientos en administración, gerencia y gestión de salud pública, permitiendo identificar problemáticas, sus causas, probables respuestas y soluciones en determinados tiempos, elementos palpables de las habilidades directivas.

Al contrastar los resultados antes mencionados con los de Moreno (2017) hallamos una medición muy diferente, ya que los resultados que obtuvo se concentraron en el nivel regular con un 62.3%, seguido por el inadecuado en un 28.9%, medida recogida por un cuestionario construido con dimensiones distintas, sin embargo, los reactivos utilizados fueron iguales a la herramienta de recolección de datos de este estudio. La investigación realizada por Moreno (2017) estuvo dentro de un contexto de gestión hospitalaria pública, idéntica al escenario de esta investigación. No obstante, la diferencia estuvo marcada por la muestra que fue heterogénea, compuesta por las diversas profesiones que laboran en el ámbito hospitalario. La percepción de habilidades de esta unidad de análisis es deficiente en la aplicación de las actividades sanitarias, y es una percepción común en la gestión sanitaria estatal en Perú.

A diferencia de lo anterior, Vera (2017) utilizó un cuestionario de 20 ítems distribuido en dimensiones de habilidades conceptuales, técnicas y humanas evidenciando que el 92%

refieren un nivel alto de habilidad gerenciales, luego un 8% en el nivel medio y el nivel bajo es de 0%. Estas dimensiones son distintas al instrumento utilizado en esta investigación, sin embargo, los porcentajes son bastantes coincidentes con nuestros resultados. A parte del instrumento, también se halló diferencia en el tamaño de la muestra, no obstante, las características de la unidad de análisis han sido muy parecidas. Se considera por ello que la combinación de dimensiones propuestas por Vera (2017) y la de esta investigación tiene grados de equivalencia a nivel de constructos teóricos. En el nivel práctico, la formación profesional, y por ende de varias habilidades directivas, puede estar sustentada en las dimensiones planteadas por Vera (2017) basada en la propuesta de Katz y afirmando lo dicho por Vargas-Hernández, J. & Vega, A. (2017) de que todo directivo o gerente requiere desarrollar estos tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales para un adecuado ejercicio de sus actividades, y en este caso, las sanitarias.

Salazar (2019) también desarrolla su investigación en un establecimiento de salud. En su medición, obtiene que las habilidades gerenciales están en niveles aceptables en 94.7%, y en el nivel Alto 5.3%, números obtenidos con el uso del cuestionario PAMS. Su unidad de análisis fueron enfermeras que cuentan características similares al de nuestra investigación. Como se habrá observado el nivel obtenido es bastante alto y está a la par con los resultados obtenidos en nuestra investigación. Hay que precisar que el grupo profesional de enfermería y de los médicos son fundamentales las actividades sanitarias y, por su alta concentración laboral, recae sobre ellos las responsabilidades de la ejecución del servicio de salud. A través de ellos se mide no solo el desempeño sino el lado humano en el servicio de salud, al cual alude Mahoney (1995) citado en Barba-Aragón (2014). Se considera, por ello, que el comportamiento es tan parecido en ambos grupos profesionales.

En relación a las dimensiones de la variable, en las Habilidades personales Salazar (2019) obtiene resultados en los niveles aceptable y alto con un 89.5% y un 10.5% respectivamente. Por su parte, Fernández (2018) refleja en su investigación un rasgo de buenas habilidades interpersonales con un puntaje de 40% seguido del excelente del 28.6% en un tercer lugar se halla el nivel regular como un 24 a 3% siendo el valor del Rango malo de un 7.1%. Asimismo, Aguilar (2020) concentra los niveles más altos en esta dimensión con una media 61.1 y un porcentaje de 38.9% en el nivel más alto. Por

último, Quispe López (2020) evidencia los puntajes obtenidos en una escala Mala un 28.6 %, regular 37.1%, y la escala Buena 34.3%. Al comparar estos resultados, observamos la coincidencia con nuestros puntajes, tanto en el pre como el postest) valorándose todos en rangos altos. Aquí vale la pena manifestar que este grupo de habilidades se encuentra la gama individual, donde la autodirección marca la línea para el actuar del directivo que utiliza un discernimiento para organizar y dirigir su propia vida según lo menciona Pereda (2016).

En referencia a las Habilidades interpersonales, que son fundamentales en la interacción de toda organización, Moreno (2017) realizó una medición en una dimensión similar, hallando puntajes casi parejos en los niveles de inadecuado, regular y adecuado, ligeramente destacados en este nivel. En el estudio de Fernández (2018) los porcentajes estuvieron repartidos casi de manera homogénea en los cuatro rangos siendo el mayor valor en el nivel regular seguido por el nivel del malo. Los indicadores que trabajo este autor estuvieron aplicados en la comunicación y la capacidad para comprender y compartir, además del involucramiento. Por su lado, Aguilar (2020) obtuvo el puntaje más alto en el nivel Fuerte con 88.4 %. Para Quispe López (2020) los puntajes estuvieron proporcionalmente similares: En la escala Mala un 32.9 %, regular 34.3%, y la escala Buena 32.9%. En estos antecedentes observamos que la mayoría de las investigaciones han tenido proporciones casi parejas en los rangos medidos, a excepción de Aguilar (2020), que obtuvo la mayoría de su puntaje en el rango más alto, siendo coincidente con el puntaje obtenido en nuestra investigación cuyo nivel alto están en el 72% en el pre test y alcanza el 96%, en el post test. Estos resultados pueden clarificar las dificultades al momento de los procesos que dependen del trabajo en equipo. En apariencia, el sector salud podría tener mayor eficacia en estas habilidades. No debemos olvidar que estas habilidades son de elevada importancia para una gestión eficaz según lo manifiesta Mistry et al. (2021) y que con este grupo de habilidades se puede comprender a los demás y utilizar este conocimiento para construir relaciones con otras personas como lo afirma Pereda (2016).

Por último, en la dimensión Habilidades grupales, investigaciones como de Salazar (2017) ubica un 31.6% el rango más alto, seguido en su totalidad al rango de aceptable, después de aplicar su programa experimental en un establecimiento de salud. Asimismo, Aguilar (2020) obtiene en su estudio un nivel medio con 76.1% seguido del nivel fuerte

con un 23.9%. Para Quispe López (2020) los puntajes obtenidos representaron en la escala Mala un 24.3 %, regular 40% y la escala Buena 35.7%. Otro estudio, de Bromley (2020), obtiene frecuencias de valoración en esta dimensión en los rangos Baja 6%, Regular 50%, Alta 44%. Fernández (2018) integra las habilidades grupales criterios referidos a la autoridad, la colaboración y la capacidad de cambio, resultando una distribución casi homogénea entre los cuatro rangos planteados, un 27, 1% en el nivel regular y un 28.6% en el nivel bueno; de ahí el rango excelente y malo están hacia los dos extremos de las curvas descendentes con un 22, 9% y un 21 4 %. En la industria hotelera, Reyes (2016) estableció que el 5% de los encuestados considera que su capacidad de liderazgo es buena, el 25% indica que casi siempre lo es, el 10% es frecuente y el 20% dice que debería mejorar. Esta percepción se realiza desde un enfoque operativo al relacionar sus datos con el desarrollo de una organización. En contraste con nuestra investigación, los antecedentes antes mostrados tienen una clara inclinación hacia puntajes regulares a bajo, a diferencia de los puntajes altos obtenidos en los test aplicados a nuestra unidad de análisis. En esta dimensión hay un marcado reconocimiento del liderazgo como determinante en estas habilidades, siendo necesario en el cumplimiento y seguimiento de las actividades del sector salud.

En una segunda parte de esta discusión, nos referiremos a los resultados de la estadística inferencial. Un estudio de Cárdenas Tapia (2020) realizó un programa experimental de habilidades directivas en una municipalidad. Al comprobar la hipótesis general se evidencia que las Habilidades directivas obtuvieron un valor p menor que el nivel propuesto ($p=0,000<0,05$, descartando la hipótesis nula. Este comportamiento es similar con los puntajes obtenidos en nuestra investigación donde se observa un p-valor de 0,029 aceptándose la hipótesis alterna del objetivo general planteado. Estos resultados evidencian que la presencia de programas de habilidades directivas mejora la dinámica organizacional en los distintos objetivos propuestos.

En una revisión sobre investigación pre experimental sobre habilidades directivas, usando el PAMS, hallamos un estudio realizado en un hospital de región, donde se obtiene que el 94.7% de las habilidades directivas alcanzaron los niveles de aceptable y alto después de la aplicación del programa educativo, según la prueba estadística de U de Mann Whitney con un p valor de 0,035 (Salazar, 2019). Usando el estadístico de Wilcoxon esta investigación obtuvo un p valor de 0,029. En ambas investigaciones se ha aceptado la

hipótesis alterna de la influencia del programa de formación de habilidades directivas en las correspondientes unidades de análisis,

Para finalizar esta discusión me gustaría hacer mención al enfoque de género que, en el aspecto de la formación médica, suele tener una marcada característica en nuestro país por la mayor presencia de participación masculina al momento de elegir la carrera médica. En esta investigación hago referencia que de los participantes de esta investigación solo el 36% son del sexo femenino versus el 64.0% de varones. En ese sentido Carrera et al. (2019) ha realizado una investigación con este eje transversal y determinó que existe una correlación negativa entre el género masculino y el resultado de las habilidades de liderazgo. En otras palabras, los varones tienen niveles de liderazgo más bajos en comparación con las mujeres. También se encontró que la variable género mujeres influyó positivamente en los cambios en las categorías autoconciencia, coaching, ganancia de poder o influencia, manejo de conflictos y formación de equipos.

4. CONCLUSIÓN O CONSIDERACIONES FINALES

Con los argumentos expresados anteriormente se concluye que hay habilidades directivas que están muy arraigados a los procesos operativos de la atención sanitaria como es brindar el soporte administrativo, por ejemplo, en la gestión de las intervenciones quirúrgicas; otras responden a la visión estratégica requerida para la prestación y desarrollo integral de los servicios al mando de las instituciones prestadoras de salud, como son los hospitales o cualquier otro establecimiento de salud. De los resultados obtenidos, al ser comparados y contrastados con otros que involucraban la variable estudiada, podemos determinar que se requiere una formación continua del médico, en los diferentes niveles académicos, tanto en pre grado como el post grado (que incluye la especialidad).

Por ello se recomienda a los directores médicos, jefes de departamentos médicos y gestores de recursos humanos realizar una evaluación permanente de las habilidades directivas en el personal médico pues se aseguraría un eficaz cumplimiento de los objetivos sanitarios. En paralelo, se recomienda a los directores académicos de las universidades incluir la formación de habilidades directivas en los programas curriculares de formación médica del pre grado como el posgrado.

Para fortalecer las habilidades directivas en la dimensión de habilidades personales, se recomienda a jefes de departamentos médicos y gestores de recursos humanos aplicar

programas de acompañamiento, con un enfoque psicológico, en los hospitales o de cualquier establecimiento de salud, en salva guarda de la salud mental de los médicos en formación. Del mismo modo, se recomienda a jefes de departamentos médicos y gestores de recursos humanos aplicar programas para reforzar las habilidades comunicacionales en los médicos en formación. Asimismo, se recomienda a los directores académicos de las universidades incluir temas de comunicación asertiva, efectiva e interprofesional dentro de la malla curricular de estudios de los médicos en formación para asegurar una óptima interrelación en los equipos de trabajo de salud y, por ende, se mejora las habilidades interpersonales.

Esto es de vital relevancia en el ejercicio profesional de los médicos, como líderes de los procesos de salud que redundan en el fortalecimiento institucional del sector salud. Asegurar las capacidades, competencias y habilidades directivas o gerenciales son necesarias para impulsar y liderar los procesos en salud de manera que se atiendan las necesidades y expectativas de todas las personas, sobre todo, en contextos de suma exigencias como son los escenarios de pandemia.

5. LISTA DE REFERENCIAS

- Aguilar, M. (2020). Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019 [Tesis de posgrado, Doctorado en Administración] Universidad César Vallejo
- Arroyo, F. (2019). La investigación sobre el desarrollo de Habilidades Directivas en la Educación Superior. *Journal of Management and Business Education*, 2(1), 28–35. [10.35564/jmbe.2019.0004](https://doi.org/10.35564/jmbe.2019.0004)
- Ascón, J., García, M., Lajara, A (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista cubana de educación superior*, 38(3). <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/304>
- Barba-Aragón, M. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(3), 127–136. [10.1016/j.redee.2014.03.001](https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.03.001)
- Breen, L., Acosta, J., Tomlinson, J., Medlinskiene, K., Elies-Gomez, J. (2020). A preliminary insight into the role and importance of management skills in the prevention of occupational derailment: An exploratory analysis of UK and

Spanish pharmacists. *European Management Journal*, 38(3), 492– 505.

[10.1016/j.emj.2020.02.008](https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.008)

- Bromley, Y. (2020). Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, SJL 2020. [Tesis de posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad] Universidad César Vallejo
- Cárdenas, V. (2020). Diseño de Habilidades Directivas en contexto Covid-19 para mejorar el compromiso organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. [Tesis de posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad] Universidad Nacional del Centro del Perú
- Carrera, A., Madrid, R., Erandy, E., López, D. (2019). Análisis de las habilidades directivas con una perspectiva de género en estudiantes en estudiantes del tecnológico nacional de México, campus Zongolica, ver. *Innovación educativa como factor de cambio*, 34. <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2020/01/8617-53-1.pdf#page=39>
- Donawa, Z. & Gámez, W.(2019).Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. [10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961](https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961)
- Fernández, M. (2018). Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018 [Tesis de posgrado, Maestría en Gestión Pública] Universidad César Vallejo
- Hernández, R., Fernández C., Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: Mcgraw-Hill/Interamericana Editores
- Luján, G. (2019). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-SCIENTIA*, 10(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116590>
- Marín, E. (2020). Management skills: Tools to strengthen the organizational culture in the educational field. *Revista Científica*, 5(18), 276-288, [10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288](https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288)
- Mendoza, A. (2014). Ética y medicina: la experiencia del Colegio Médico del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 28(4). [10.17843/rpmesp.2011.284.433](https://doi.org/10.17843/rpmesp.2011.284.433)

- Mistry, T. G., Hight, S. K., Okumus, F., & Terrah, A. (2021). Managers from heaven: how do hospitality employees describe good managers?. *International Hospitality Review*. [10.1108/IHR-09-2020-0055](https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0055)
- Moreno, R. (2017). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017. [Tesis de posgrado, Maestría en Gestión Pública] Universidad Cesar Vallejo
- Pereda, F., López, T., Cruz, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: El caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 1(46), 199–230. [10.21308/recp.46.09](https://doi.org/10.21308/recp.46.09)
- Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba [Tesis de posgrado, Doctorado en Ciencias sociales y jurídicas] Universidad de Córdoba.
- Quispe, G. (2020). Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019. [Tesis de posgrado, Maestría en Administración de la Educación] Universidad César Vallejo
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional [Tesis de grado, Licenciatura En Psicología Industrial/Organizacional] Universidad Rafael Saldívar
- Rivera, G., Valdivia, E., Palacios, A., Del Campo, J., Rojas, L., Lingán, N., Tello, I., Del Carmen, J. (2019). La especialidad médica de gestión en salud en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: 30 años formando gestores para el sector salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(1), 116-22. [10.17843/rpmesp.2019.361.4271](https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.361.4271)
- Salazar, C. (2019). Aplicación de un programa educativo en la modificación de habilidades directivas de enfermeras jefes del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo–Essalud-2017 [Tesis de posgrado, Doctorado en Administración] Universidad Nacional de San Agustín.
- Terzic-Supic, Z., Bjegovic-Mikanovic, V., Vukovic, D., Santric-Milicevic, M., Marinkovic, J., Vasic, V., & Laaser, U. (2015). Training hospital managers for

- strategic planning and management: a prospective study. *BMC medical education*, 15(1), 1-9. [10.1186/s12909-015-0310-9](https://doi.org/10.1186/s12909-015-0310-9)
- Vargas-Hernández, J. & Vega, A. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of mexican smes. Case study of the Green House Company in the city and port of Lázaro Cárdenas Michoacán (Mexico). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36. <http://ijosmt.com/index.php/ijosmt/article/view/275>
- Vera, M. (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016 [Tesis de posgrado, Maestría en Gestión Pública] Universidad César Vallejo
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Prentice Hall.