

CARACTERIZACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL EJERCICIO
DE LA DIRECCIÓN DE LOS HOSPITALES DE NIVEL III Y IV DE SAN JUAN DE
PASTO PARA EL PERIODO 2015

PRESENTADO POR:
ANGIE MARCELA OREJUELA HURTADO
ANDRES FERNANDO ANDRADE PANTOJA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

CARACTERIZACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL EJERCICIO
DE LA DIRECCIÓN DE LOS HOSPITALES DE NIVEL III Y IV DE SAN JUAN DE
PASTO PARA EL PERIODO 2015

ANGIE MARCELA OREJUELA HURTADO
ANDRES FERNANDO ANDRADE PANTOJA

Trabajo de grado presentado para optar por el título de
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Asesor
Esp. Luis Eduardo Benavides
Docente

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, noviembre de 2015

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras familias, por ser el motor que nos impulsó en todo momento, por apoyarnos a lograr este sueño, por el amor y la paciencia para alcanzar cada objetivo y cada meta que la carrera de Administración de Empresas nos colocó en el camino, ellos son quienes inspiraron nuestro crecimiento, quienes han permitido que seamos mejores personas y por quienes sentimos orgullo al culminar esta etapa de nuestras vidas.

Expresamos sinceros agradecimientos a nuestros docentes y compañeros del Programa de Administración de Empresas, por habernos permitido compartir conocimientos y experiencias que han fortalecido a lo largo de estos años nuestro perfil profesional y los seres humanos que somos.

Agradecemos especialmente al docente Luis Eduardo Benavides, por ser nuestro asesor y apoyarnos en la consecución de un logro más en nuestra carrera, por su disposición, su capacidad profesional y sus buenos consejos.

Igualmente agradecemos a las personas que nos permitieron el desarrollo de este proyecto investigativo, desde el Docente Carlos Omar Ojeda, siendo nuestro director de programa durante el tiempo que desarrollamos nuestra carrera Universitaria, al docente Luis Alberto Sarasty por colaborarnos en el acceso a la información y a los Gerentes, Subgerentes, Usuarios y Profesionales participantes del trabajo quienes en apoyo al alcance de nuestros objetivos estuvieron dispuestos a colaborar en todo lo que necesitamos.

A nuestros jurados Rafael Llerena y Jairo Medina, quienes en su responsabilidad de permitir al mundo excelentes profesionales en Administración de Empresas, nos prestaron toda su atención y colaboración en la consecución de este proyecto. A todos muchas gracias, el logro de este trabajo no es solo mérito nuestro, es también mérito suyo, por disponer de su tiempo, sus conocimientos y apoyarnos en los momentos cruciales. Gracias.

DEDICATORIA

El logro de este proyecto y la culminación de esta etapa de mi vida académica y profesional va dedicada primero a Dios, por ser quien guio mi camino, mi esfuerzo y mis acciones, porque en la confianza que en Él tengo sé que lograre ser una excelente profesional y un gran ser humano.

A mis padres Luz del Carmen Hurtado y Julio Robert Orejuela, porque me permitieron elegir y hacer realidad mis sueños, por dárme todo y entregar su amor y sacrificio para que sea una gran mujer y ser su orgullo, gracias por estar siempre conmigo, por aconsejarme, por ser la luz en mi camino.

A mi hermano Robert Esteban Orejuela, por ser mi amigo y mi cómplice y ser quien me impulsa a ser mejor.

A mi familia, en especial a mis abuelos Julio Orejuela y Blanca Bolaños, porque ellos han sido partícipes de este esfuerzo y crecimiento humano y profesional.

Gracias a Andrés Andrade, por ser un gran compañero y amigo por su confianza y entrega en el logro de este proyecto.

ANGIE MARCELA OREJUELA H.

DEDICATORIA

La culminación de este proyecto representa el fin de una etapa maravillosa en mi vida en la que he conocido y compartido con personas muy especiales. También marca el inicio de la siguiente etapa, en la que espero seguir alcanzando mis objetivos y contar con el apoyo de mi familia a quienes quiero dedicar este logro.

A mis padres, Gladys Pantoja y Orlando Andrade, quienes me han apoyado a lo largo de los años y son mi inspiración para seguir adelante.

A mis hermanos, Luis Andrade y Adriana Andrade, quienes son mi motivación y apoyo en el camino para alcanzar mis metas.

Quiero agradecer especialmente mi amiga y compañera Angie Marcela Orejuela, por la perseverancia, la dedicación y el esfuerzo para cumplir con esta meta.

ANDRÉS FERNANDO ANDRADE PANTOJA.

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	20
ABSTRACT	21
INTRODUCCIÓN	22
1. ASPECTOS GENERALES.....	23
1.1 TEMA.....	23
1.2 TITULO	23
1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN	23
1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	23
1.4.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	25
1.4.3 SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES	26
1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	26
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	26
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	27
1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	27
1.6.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	27
1.6.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	28
1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	28
1.7.2 TEMPORAL.....	28
1.7.3 TEMÁTICA	28
2. MARCO DE REFERENCIA.....	30
2.1 MARCO CONTEXTUAL	30
2.1.1 COLOMBIA	30
2.1.1.1 LEY 100 DE 1993. COLOMBIA.....	31
2.1.1.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE SALUD DE COLOMBIA.....	34

2.1.2 SAN JUAN DE PASTO.....	37
2.1.2.1 INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO (IDSN)	39
2.1.2.2 SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD	40
2.1.3 HOSPITALES DE NIVEL III Y IV SAN JUAN DE PASTO	41
2.1.3.1 FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO	41
2.1.3.2 HOSPITAL INFANTIL LOS ÁNGELES.....	42
2.1.3.3 HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO.....	43
2.2 MARCO TEÓRICO	48
2.2.1 MARCO DE ANTECEDENTES	48
2.2.1.1 REFERENTE INTERNACIONAL.....	48
2.2.1.2 REFERENTE NACIONAL	49
2.2.1.3 REFERENTE REGIONAL – LOCAL.....	51
2.2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS	51
2.2.2.1 GERENCIA Y GERENTE	51
2.2.2.2 HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES	58
2.2.2.3 APORTES POR AUTOR:	62
2.3 MARCO LEGAL.....	85
2.3.1 DECRETO 770 DEL 2005	86
2.3.2 DECRETO 785 DE 2005	87
2.3.3 DECRETO 800 DE 2008	88
2.3.4 DECRETO 2539 DE 2005.....	88
2.3.5 DECRETO 2772 DEL 2005	92
2.3.6 LEY 1122 DE 2007.....	93
2.3.7 LEY 1438 DE 2011.....	94
2.3.8 RESOLUCIÓN NUMERO 5261 DE 1994	95
2.4 MARCO CONCEPTUAL.....	95
2.4.1 GENERAL	95
2.4.2 DE HABILIDADES.....	96
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.	106
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	106

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	106
3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN	107
3.4 ESTRUCTURA DEL DISEÑO	107
3.5 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE MUESTREO:.....	108
3.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	113
3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	113
3.6.2 HERRAMIENTAS	113
3.6.3 PROCESAMIENTO MATEMÁTICO DE LA INFORMACIÓN	115
4. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO.....	117
4.1 PRESUPUESTO.....	117
4.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	118
5. INFORME DE RESULTADOS	119
5.1 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	119
5.2 PROCESAMIENTO:	119
5.3 ANÁLISIS	120
6. DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES GERENCIALES DE DIRECTORES DE HOSPITALES DE NIVEL III Y IV EN SAN JUAN DE PASTO, PERCEPCIÓN DE GERENTES, SUBGERENTES Y USUARIOS	121
6.1 GERENTES	121
6.2 SUBGERENTES.....	135
6.3 USUARIOS.....	148
7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE HABILIDADES GERENCIALES DE DIRECTORES DE HOSPITALES DE NIVEL III Y IV EN SAN JUAN DE PASTO, PERCEPCIÓN DE GERENTES, SUBGERENTES Y USUARIOS.....	152
7.1 HABILIDADES GERENCIALES CONVERGENTES:.....	153
7.2 HABILIDADES QUE CONVERGEN ENTRE GERENTE Y SUBGERENTE	154
7.3 HABILIDADES QUE CONVERGEN ENTRE SUBGERENTES Y USUARIOS	155
7.4 HABILIDADES GERENCIALES DIVERGENTES	156

7.5 CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS	157
8. CONTRASTE DE HABILIDADES GERENCIALES DE DIRECTORES DE HOSPITALES NIVEL III Y IV EN PASTO, COMPARATIVO DE TEORÍA- INVESTIGACIÓN Y LEGISLACIÓN.....	161
9. PROPUESTA: CONSTRUIR UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO, COMO HERRAMIENTA DE IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES QUE DEBE POSEER UN GERENTE	165
CONCLUSIONES	166
RECOMENDACIONES	169
BIBLIOGRAFÍA.....	171
ANEXOS	175

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ficha de Antecedentes N° 1.	48
Tabla 2. Ficha de Antecedentes N° 2.	48
Tabla 3. Ficha de Antecedentes N° 3.	49
Tabla 4. Ficha de Antecedentes N° 4.	49
Tabla 5. Ficha de Antecedentes N° 5.	49
Tabla 6. Ficha de Antecedentes N° 6.	50
Tabla 7. Ficha de Antecedentes N° 7.	50
Tabla 8. Las 7s de McKinsey.	62
Tabla 9. Marco Legal.	86
Tabla 10. Competencias comunes a servidores públicos.	89
Tabla 11. Competencias comportamentales nivel directivo.	91
Tabla 12. Resumen de la Muestra:	112
Tabla 13. Datos Generales Gerentes de Entidades Hospitalarias	121
Tabla 14. Subgerentes Encuestados	135
Tabla 15. Promedio de puntaje de habilidades	158
Tabla 16. Listas de Habilidades Gerenciales	162
Tabla 17. Contraste de Habilidades no explicitas	163

LISTA DE GRAFICAS

Gráfico 1. % I.P.S Nariño	38
Gráfico 2 Administración del tiempo	121
Gráfico 3. Autoconocimiento	122
Gráfico 4. Comunicación.....	123
Gráfico 5. Facultamiento y Delegación	124
Gráfico 6. Iniciativa	124
Gráfico 7. Innovación y Creatividad	125
Gráfico 8. Inteligencia Emocional.....	126
Gráfico 9. Liderazgo.....	126
Gráfico 10. Manejo del Estrés.....	127
Gráfico 11. Motivación	128
Gráfico 12. Orientación a Resultados	128
Gráfico 13. Planeación.....	129
Gráfico 14. Poder e Influencia.....	130
Gráfico 15. Resolución – Gestión de Conflictos.....	130
Gráfico 16. Toma de Decisiones.....	131
Gráfico 17. Trabajo en Equipo	131
Gráfico 18. Resumen - Gerentes	132
Gráfico 19. Administración del Tiempo	135
Gráfico 20. Autoconocimiento	136
Gráfico 21. Comunicación.....	136
Gráfico 22. Facultamiento y Delegación	137
Gráfico 23. Iniciativa	138
Gráfico 24. Innovación y Creatividad	138
Gráfico 25. Inteligencia Emocional.....	139
Gráfico 26. Liderazgo.....	140
Gráfico 27. Manejo del Estrés.....	141
Gráfico 28. Motivación	142

Gráfico 29. Orientación a Resultados	142
Gráfico 30. Planeación.....	143
Gráfico 31. Poder e Influencia.....	144
Gráfico 32. Gestión de Conflictos	144
Gráfico 33. Toma de Decisiones.....	145
Gráfico 34. Trabajo en Equipo	146
Gráfico 35. Perspectiva Subgerente	147
Gráfico 36. Género.	149
Gráfico 37. Ranking de Habilidades Gerenciales (Usuarios)	149
Gráfico 38. Resultados comparativos Gerentes vs Subgerentes Vs Usuarios	152

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Tipos de IPS Colombia	38
Figura 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDSN	39
Figura 3. Estructura Organizacional Secretaria de Municipal de Salud	40
Figura 4. Instituciones de salud con acreditación de calidad 2013	46
Figura 5. Fechas de acreditación en salud	47
Figura 6. Competencias gerenciales.....	64
Figura 7. El iceberg de las competencias	68
Figura 8. Sistema de Valores en Competencia.....	70
Figura 9. Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales	72
Figura 10. Roles interpersonales	80
Figura 11. Roles informativos	80
Figura 12. Roles decisorios	82
Figura 13. Importancia de los roles.....	82
Figura 14. Organigrama Hospital Infantil Los Ángeles.....	109
Figura 15. Organigrama Fundación Hospital San Pedro.	110
Figura 16. Organigrama Hospital Universitario Departamental de Nariño.	111
Figura 17. Organigrama Hospital Universitario Departamental de Nariño/ Acercamiento.	112
Figura 18. Pirámide de habilidades gerenciales principales	159
Figura 19. Habilidades gerenciales secundarias	159

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para la Identificación De Habilidades Gerenciales (Gerente)	176
Anexo 2. Encuesta para la Identificación De Habilidades Gerenciales (Otros)....	182
Anexo 3. Encuesta para la Identificación de Habilidades Gerenciales (Usuarios)	188
Anexo 4. Informe Hospital Infantil Los Ángeles.....	190
Anexo 5. Guía Metodológica para la Identificación de Habilidades Gerenciales .	191

GLOSARIO

ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Capacidad para reconocer y direccionar la utilización del tiempo en el desarrollo de las actividades pertinentes a cada área con base en la eficiencia.

AUTO CONOCIMIENTO: Resultado de un el proceso reflexivo mediante el cual la persona adquiere noción de su persona, de sus cualidades y características.

COMPETENCIAS: Unión de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona para la comprensión y desarrollo de una actividad o función de forma eficiente.

COMUNICACIÓN: Capacidad de expresar de forma clara lo que se piensa, siente o se necesita, teniendo en cuenta a las personas a quienes se dirige, la información que se suministra y los medios para hacerla efectiva.

CREATIVIDAD / INNOVACIÓN: Capacidad de descubrir y producir algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, incluye la posibilidad de ver y descubrir un problema o un factor clave donde otros no lo ven.

DELEGACIÓN: Concesión de la autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes.

DIRECCIÓN: Aplicación de conocimientos para la toma de decisiones; mandar, influir, motivar y guiar a un grupo de individuos para lograr la ejecución y alcance de objetivos empresariales

ESTRÉS: Sentimiento de tensión física o emocional. Puede provenir de cualquier situación o pensamiento que haga sentir a la persona frustrada, furiosa o nerviosa.

E.P.S.: Entidades Promotoras de Salud, reciben las afiliaciones de los cotizantes y sus pagos. Administran el riesgo de salud de los afiliados, organizan y garantizan la prestación de los servicios previstos en el Plan Obligatorio de Salud (POS).

E.S.E.: Empresa Social del Estado, se constituyen como una categoría especial de entidad pública, descentralizada, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, creadas o reorganizadas por ley o por las asambleas o concejos cuyo objetivo es la prestación de servicio de salud, entendidos como un servicio público a cargo del Estado y como parte integrante del Sistema de Seguridad Social en Salud.

FACULTAR: Dar libertad, apoyo y confianza a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen.

GERENCIA: Unidad de alta calificación y conocimiento en el que se desarrolla la facultad de dirigir y gestionar diferentes situaciones en pro de los objetivos empresariales; cargo que ocupa quien dirige a la empresa.

GERENTE: Persona que se ocupa de la ejecución de las funciones relativas a la dirección o gerencia de las organizaciones. Se encarga de la coordinación de las personas y el manejo eficiente de los recursos para cumplir con los objetivos de la organización.

GESTIÓN DE CONFLICTOS: Capacidad para negociar y resolver desacuerdos. Esta gestión tiene como fin prevenir y reducir la naturaleza destructiva de un conflicto, en la que sea posible llegar a un acuerdo para la resolución del mismo.

HABILIDADES: Conjunto de características y acciones que puede poseer y realizar una persona y que contribuyen al logro eficiente de sus tareas u objetivos. Es el talento para llevar a cabo una actividad, trabajo u oficio.

HOSPITAL: Instituciones encargadas del cuidado de la salud, proporcionan tratamientos con personal experto y equipos especializados. Su constitución puede ser de carácter público (en su gran mayoría), privado y mixto. Están gestionadas por profesionales médicos, cirujanos y enfermeros y algunos pueden estar enfocados a la atención de problemas o enfermedades específicas.

INFLUENCIA: Asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos en aras de alcanzar un objetivo.

INICIATIVA: Capacidad de actuar de forma anticipada para emprender tareas y crear oportunidades

INTELIGENCIA EMOCIONAL: Capacidad de entender profundamente a los demás, atender activamente y reconocer los pensamientos, sentimientos y preocupaciones propios y de los demás.

I.P.S.: Instituciones Prestadoras de Servicios, entre ellas se cuentan los hospitales, clínicas, centros de servicios de salud y de emergencias, entre otros.

LIDERAZGO: Capacidad e iniciativa de influir en los demás para poder realizar y lograr objetivos y metas, logrando así que un grupo se identifique con un líder y trabajen juntos por un mismo logro.

MANEJO DEL ESTRÉS: Capacidad de evitar situaciones que pueden llevar a una persona a caer en un estado de tensión física o emocional que afecta de manera negativa su salud.

MOTIVACIÓN: Capacidad para generar acciones que permitan el ánimo o impulso para ejecutar una labor o actividad con diligencia alcanzando el logro de los objetivos propios y organizacionales

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: Capacidad de fijar e identificar metas que permitan dirigir el rumbo de la organización, realizar funciones y cumplir compromisos organizacionales en pro de la eficiencia y la calidad con base en mecanismos de verificación y medición de resultados.

PLANEACIÓN: Capacidad de formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos.

PODER: Posibilidad de ejercer influencia sobre alguien para obtener algo

TOMA DE DECISIONES: Capacidad de elegir una alternativa para solucionar un problema o atender una situación comprometiéndose con acciones concretas y sus consecuencias.

TRABAJO EN EQUIPO: Capacidad para desarrollar actividades de forma coordinada y en colaboración con otros iguales, apoyando los esfuerzos del equipo, aportando y aceptando distintos puntos de vista e incorporando valor añadido para alcanzar el objetivo común.

RESUMEN

La sociedad actual se encuentra en un estado de cambio constante enmarcado en el acceso a la información y la generación de conocimiento, las organizaciones no son ajenas a este fenómeno e implica un reto enorme para las personas que están a la cabeza de las grandes instituciones mantener el dinamismo que la sociedad les presenta. Los Gerentes deben centrarse en los denominados “saber, saber hacer y hacer”, que comprenden aspectos técnicos, prácticos y comportamentales, para la ejecución efectiva y sustancial de sus ocupaciones que les amerite un manejo exitoso de las organizaciones y su trascendencia en un mundo cada día más competitivo. A lo largo del tiempo ha habido diferentes autores preocupados por identificar en esencia que es lo que hace a un gerente exitoso o simplemente encontrar que caracteriza a un buen gerente, muchos de ellos han elaborado teorías alrededor de diferentes conceptos como pueden ser perfiles, competencias o actitudes, sin embargo en los últimos años se ha visto como este campo a cambiado su atención a las denominadas Habilidades Gerenciales.

Un campo de alta complejidad, donde se puede evidenciar de forma clara el papel de un Gerente analizado desde las habilidades gerenciales que posee, es el sector salud y en la ciudad de Pasto se encuentran tres reconocidos hospitales, Fundación Hospital San Pedro, Hospital Infantil Los Ángeles y Hospital Departamental de Nariño, donde la gestión gerencial ha llevado a estas entidades a posicionarse a nivel regional como importantes instituciones prestadoras de servicios de salud. El análisis de las habilidades gerenciales en los gerentes de estas tres entidades de salud permitió caracterizar a un Gerente desde tres perspectivas, Interna, Externa e Intrínseca, y elaborar un instrumento que permita identificar y evaluar dichas habilidades.

Palabras clave: Habilidad, Gerente, Hospital, Gerencia.

ABSTRACT

The present society is in a state of constant change framed in access to information and knowledge generation; organizations are not immune to this phenomenon and involves an enormous challenge for people who are at the head of large institutions keep the dynamism that society presents. Managers should focus on the so-called "knowledge, know-how and make" comprising technical, practical and behavioral aspects for the effective and substantial implementation of their occupations that warranted them successful management of organizations and its importance in a world more competitive everyday. Over time there have been different authors concerned about identifying in essence that makes a successful manager or simply finding that characterizes a good manager, many have theorized about different concepts such as profiles, skills or attitudes, however in recent years it has seen as this area has changed its attention to so-called Management Skills.

A highly complex field, where you can clearly demonstrate the role of a manager analyzed from the management skills he has, is the health sector and in the city of Pasto there are three recognized hospitals , Fundación Hospital San Pedro, Hospital Infantil Los Ángeles y Hospital Departamental de Nariño, where management practice has led to these entities to position itself as a major regional institutions that provide health services. The analysis of managerial skills in managers of these three health institutions allowed characterize a manager from three perspectives, Internal, External and Intrinsic and develop an instrument that allows to identify and evaluate these skills.

Key words: Skills, Manager, Hospital, Managment

INTRODUCCIÓN

Las habilidades gerenciales se consideran como las capacidades y destrezas que debe poseer un gerente para el desarrollo efectivo de su labor dentro de una organización. Se refiere a características del ámbito administrativo que permiten el desarrollo de diferentes actividades gerenciales respondiendo y contribuyendo al logro eficiente de los objetivos y el direccionamiento de la organización. Estas habilidades caracterizan el perfil Gerencial y posibilitan el quehacer óptimo de la dirección, construyendo procesos y estrategias en aras al progreso y sostenibilidad empresarial o institucional.

El presente trabajo recoge de la teoría y la legislación los postulados en base a las Habilidades Gerenciales y las posiciona bajo la evaluación de tres perspectivas: Gerentes, Subgerentes y Usuarios, pertenecientes a tres hospitales de elevada complejidad e importancia para la ciudad de Pasto: Hospital Infantil Los Ángeles, Fundación Hospital San Pedro y Hospital Universitario Departamental de Nariño. El trabajo desarrollado demuestra la existencia de habilidades gerenciales en las instituciones en mención, las cataloga en principales y secundarias o de apoyo y reconoce el porqué de su existencia.

El informe final presenta de forma descriptiva y analítica los resultados obtenidos, estableciendo la importancia de las habilidades gerenciales y trasciende en la construcción de una guía metodológica para uso en otras organizaciones que atendiendo a su preocupación por el quehacer gerencial, busquen reconocer de primera mano cuales son las habilidades que posee la persona que encabeza a la Organización, impulsando la construcción de conocimiento y el desempeño Gerencial Regional.

1. ASPECTOS GENERALES.

1.1 TEMA

El tema a tratar es:
HABILIDADES GERENCIALES

1.2 TITULO

El título del presente proyecto se enfatiza en el objetivo principal del trabajo y se ha denominado: CARACTERIZACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN DE LOS HOSPITALES DE NIVEL III Y IV DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2015

1.3 LÍNEA Y SUBLÍNEA DE INVESTIGACIÓN

En relación con las líneas de investigación existentes en el programa de Administración de empresas y la naturaleza del proyecto actual, se considera que este trabajo se enmarca en:

Línea: Dinámica empresarial
Sublínea: Gestión Gerencial Regional

1.4 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.4.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los continuos contextos de cambio, los cada vez mayores requerimientos globales enmarcados en el acceso a información, los avances del conocimiento humano, los nuevos retos para las compañías y la búsqueda de satisfacción de las necesidades y expectativas de la sociedad, han exigido el establecimiento de estudios y acciones concretas que permitan la identificación y ejecución de aspectos clave en el manejo exitoso de las organizaciones y su trascendencia en un mundo cada día más competitivo.

Por tal razón, grupos de interés organizacionales en áreas de la educación, de gobierno, de consultoría, etc., han buscado el desarrollo de procesos que se relacionen en lograr tener y consolidar “Gerentes Integrales”, la cabeza de las compañías, quienes en el cumplimiento de sus funciones de dirección y toma de decisiones, proyecten a las organizaciones a ambientes de competitividad, calidad

y resultados óptimos. Para Jean Paul Sallenave “La Gerencia Integral es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” y establece que una Gerencia Moderna, deberá desenvolverse en los campos del “saber, saber hacer y hacer” los cuales le permitan la interacción y toma de decisiones pertinentes en el rumbo mismo de las organizaciones.

Los denominados “saber, saber hacer y hacer”, que comprenden aspectos técnicos, prácticos y comportamentales se han “acuñado” en un concepto clave: Las competencias. Es aquí donde se reúnen los conocimientos, las Habilidades (entendidas como las capacidades y acciones pertinentes para el logro de metas y objetivos) y las actitudes de los Directivos, para la ejecución efectiva y sustancial de sus ocupaciones que les amerite reconocerse como competitivos.

Peter Drucker afirma que “los fallos organizativos son fundamentalmente resultado de un fallo de dirección. (...) Como gestor de personas, todo directivo ha de desarrollar una serie de habilidades y destrezas que faciliten su actuación de cara a la mejora de su propio desempeño, y por ende del de sus colaboradores”

La gerencia ha sido considerada una actividad social que orientada a la dirección de las organizaciones tiene por finalidad la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Desde esta perspectiva, la Gerencia tiene incidencia en la sociedad, por ser la ciudadanía los principales usuarios de la actividad de las organizaciones. De entre esas organizaciones se encuentran las Instituciones Hospitalarias, instituciones que dentro del país han sufrido innumerables cambios, reformas y problemáticas de cobertura financiera y asistencial, que han exigido de sus Directores desarrollar e interiorizar Habilidades Gerenciales, que les permita ser capaces de asumir la responsabilidad de los objetivos de la salud y de comprender los aspectos más importantes que recaen en la dirección.

En el artículo “Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud”¹ se establece que la gerencia en el sector Salud “(...) tiende hacia un modelo integrado centrado en el paciente que simplifique y mejore las relaciones con todos los profesionales con los que se tiene que relacionar, se espera una visión holística desde el campo médico pero con el apoyo de perspectivas de la gestión que permita entender entre otras cosas la importancia de los costos de la atención sin tener que afectar la calidad del servicio y del efecto sobre la comunidad; implica ello ser conscientes de la diversidad de problemas que están asociados con la gestión en las instituciones prestadoras de salud: poca adaptación al mundo competitivo que exige el nuevo sistema, reducción en la eficiencia y oportunidad en la atención a los usuarios,

¹MUÑOZ ARIAS, Juan y CALDERÓN, Gregorio. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. En: Revista Gerencia y políticas de Salud. Julio-diciembre, 2008, vol. 7, N° 15.

énfasis en la solución de problemas de corto plazo y poca atención a los problemas estratégicos de las organizaciones en salud, poca efectividad de los sistemas de información, frecuentes reestructuraciones fallidas que generan desconfianza en los trabajadores de las entidades, falta de habilidad en el manejo de temas financieros y manejo de cartera, descuido en la gerencia del talento que causa malestar y clima organizacional desfavorable para la buena atención y la productividad.

En consecuencia no puede ser ajeno a las instituciones prestadoras de servicios de salud la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales ‘Es de vital importancia velar porque las organizaciones (de salud) adopten las metodologías y herramientas de gerencia que les garanticen una creciente productividad y una entrega asegurada’.”

Lo anterior demuestra que la Gerencia de Hospitales requiere un conjunto de habilidades con base en un equilibrio armónico que proporcione la preparación suficiente al directivo y que le permita llevar a cabo una secuencia de acciones para alcanzar objetivos determinados en la solución de problemas prioritarios. La complejidad de la administración de los Hospitales en todos sus aspectos, sobretodo en el manejo del talento humano no solo por la cantidad de empleados sino debido a la gran variedad de profesionales que laboran en las instituciones, requiere que quien ejerza la dirección de un hospital tenga unas habilidades fundamentales que le permitan ejercer un rol adecuado acorde con las necesidades presentes en cada institución, por ello buscando encontrar una correlación entre la palabra y el hecho en favor de la utilización adecuada de las habilidades directivas y enmarcados en esta investigación, se plantean cuestionamientos como ¿Cuáles son las habilidades Gerenciales? Y más aún, ¿Cuáles son las habilidades gerenciales de los Directores actuales de hospitales de nivel III y IV de la ciudad de San Juan de Pasto?

Responder las inquietudes en torno de las Habilidades Directivas puede esclarecer cuales son las acciones exigidas en un gerente, acorde con los retos de enfrentarse a los cambios y la necesidad de competitividad de las organizaciones en Pasto. Ese análisis se apoya en reconocer que las entidades de salud, específicamente los hospitales, no son ajenos a la normatividad existente respecto a las habilidades directivas y a la preocupación por un entendimiento claro de las mismas en la búsqueda de una dirección con altos estándares de calidad.

1.4.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuáles son las habilidades gerenciales que poseen los actuales Gerentes de Hospitales de nivel III y IV en San Juan de Pasto para la ejecución de sus funciones directivas?

1.4.3 SISTEMATIZACIÓN DE VARIABLES

- ¿Qué habilidades gerenciales tienen los Directores de los hospitales del Nivel III y IV de San Juan de Pasto según su propia visión como Gerentes, de los subgerentes y de los usuarios de servicios de salud?
- ¿Qué relación tienen las habilidades gerenciales observadas en los hospitales analizados con las existentes en los postulados teóricos en Administración y la Legislación Colombiana?
- ¿Qué observaciones y conclusiones se pueden obtener de la percepción del Gerente vs la de los subgerentes vs la de los usuarios de servicios de salud con respecto a habilidades Gerenciales?
- ¿Cómo identificar las habilidades Gerenciales que debe poseer un Gerente en el sector salud?

1.5 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar las habilidades gerenciales en el ejercicio de la Gerencia de los Hospitales de Nivel III y IV de la ciudad de San Juan de Pasto en el periodo 2015.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Caracterizar las habilidades gerenciales de los Directores de Hospitales de nivel III y IV de San Juan de Pasto a través de un diagnóstico que incluya la percepción del Gerente, de los subgerentes y de los usuarios de servicios de salud.
- Realizar un análisis comparativo de los resultados obtenidos en la aplicación de las encuestas que contraste la percepción de los Gerentes con la de los subgerentes y con la de los usuarios de servicios de salud.
- Hacer un análisis que relacione las habilidades gerenciales descritas en los postulados teóricos y de legislación Colombiana con los resultados obtenidos en las entidades analizadas.

- Construir un instrumento metodológico, como herramienta de identificación de las habilidades Gerenciales que debe poseer un Gerente.

1.6 JUSTIFICACIÓN

1.6.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

El presente proyecto tiene como propósito en el ámbito teórico, recoger los diferentes postulados de Dirección y de Habilidades Gerenciales en aras de realizar un contenido claro que especifique de forma concreta cuales son las principales habilidades necesarias en el cargo de la Dirección de las organizaciones, puesto que, a pesar de la existencia de postulados y listados en habilidades y competencias, no hay un compendio y análisis específico para organizaciones como las del sector Salud para el contexto de la Ciudad de Pasto. Traer a análisis los fundamentos teóricos de los temas en mención, propiciará la discusión de cuáles son las habilidades gerenciales esenciales y como estas puede conformarse en soporte para el desarrollo eficiente de las instituciones Hospitalarias.

1.6.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La temática de habilidades gerenciales en el ejercicio de la Dirección es una preocupación de carácter mundial, dado que las nuevas tendencias de investigación han reconocido que el rumbo organizacional se concentra en gran medida en la habilidad del gerente de tomar decisiones y concretar acciones en pro de los objetivos de las organizaciones. Por tal, este proyecto se constituye en un medio de análisis actual de tales habilidades en el área hospitalaria de la ciudad desde una visión propia del Gerente y la perspectiva de los trabajadores a su cargo, que permita el ejercicio de la dirección dentro de estándares de calidad y de resultados óptimos, obteniendo además la posibilidad de reconocer las habilidades gerenciales como un punto de apoyo en la diferenciación positiva y de competitividad de sus instituciones frente a otras similares.

A su vez, reconociendo las habilidades gerenciales que se deberán tener para afrontar los retos directivos, este proyecto puede constituirse en una herramienta de evaluación desde los programas académicos en torno a la Administración, Alta Gerencia y otros campos que se relacionan con futuros gerentes y con procesos de enseñanza de dirección, propiciando para el mañana, desarrollar y entregar al mercado laboral mejores profesionales en el ámbito de la gerencia, con habilidades fortalecidas desde la academia.

Los resultados del proyecto permiten de forma indirecta, mejorar los procesos de planeación y capacitación, impulsando a las instituciones a pensar en el éxito desde un mejor quehacer laboral apoyado en habilidades y promoverlas estas desde la dirección hacia las distintas esferas que de ella dependen, en un proceso de gestión humana adecuada y congruente.

Así, este proyecto de Investigación aporta en la constitución de teoría Gerencial Regional permitiendo con ella el análisis de problemáticas específicas de nuestro entorno.

1.6.3 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Teniendo en cuenta que para el reconocimiento y verificación de las habilidades directivas en las instituciones hospitalaria nivel III y IV se deberá establecer un instrumento de evaluación que recoja las principales habilidades y que defina una caracterización clara y general de las mismas, consideramos que el instrumento final, como método de recolección de información, evaluación y análisis, se constituye en una herramienta útil en la apreciación de las habilidades en ámbitos organizacionales y académicos que requieran precisar sus habilidades y establecer programas para el mejor desempeño, enseñanza y adopción de las mismas.

1.7 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.7.1 ESPACIAL

El desarrollo de este trabajo y los resultados obtenidos se establecen en la Ciudad de San Juan de Pasto (Colombia), dentro del sector de Servicios, en Instituciones de carácter Hospitalario catalogados en el nivel III y IV. La investigación como tal se enfatizará en el área directiva o de Gerencia de las Instituciones en mención.

1.7.2 TEMPORAL

La realización de este trabajo se dará para el año 2015

1.7.3 TEMÁTICA

El presente proyecto manejará temáticas acordes con sus objetivos tales como: Fundamentos teóricos de Dirección Organizacional y habilidades Gerenciales,

Bases legales existentes en el País que comprenden el manejo de Competencias en los niveles directivos, evaluación de habilidades, entre otros.

Cabe resaltar que el proyecto no busca orientar sus objetivos de definición y verificación de habilidades gerenciales desde el ámbito Psicológico, sino que se enmarca en cuestionamientos de alcance Administrativo.

2. MARCO DE REFERENCIA.

2.1 MARCO CONTEXTUAL

2.1.1 COLOMBIA

País situado en el extremo noroccidental de Suramérica, dividido en cinco regiones y 32 departamentos; de acuerdo con información estadística del DANE cuenta con más de 46 millones de habitantes. Informes de coyuntura económica muestran que la economía del país, presenta indicadores positivos en cuanto a la disminución del desempleo, incremento de la inversión pública, inversiones, exportaciones, etc., no obstante los índices de pobreza y miseria, continúan siendo un agravante, que impide la estabilización equitativa o al menos equilibrada de los niveles socio- económicos del país.

Para el progreso social y económico, Colombia está caracterizada en el desarrollo de las actividades organizacionales dentro de tres (3) sectores económicos:

- Sector primario en el que se incluyen las actividades del área agropecuaria.
- Sector secundario que contiene la transformación de materias a través de la Industria y la extracción minera y de petróleo.
- Sector Terciario o de Servicios, que incluye todas aquellas actividades que no producen bienes tangibles, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía. Dentro de este sector se ubican servicios como los de comunicación, transporte, comercio, educación, administración pública y SALUD.

Los servicios del área de la Salud se relacionan con la prestación de asistencia sanitaria, abarcan temas variados como el diagnóstico y tratamiento de enfermedades, prevención de males y todo aquello que permita el desarrollo de una vida saludable. La salud está contemplada como base fundamental de la Seguridad Social en Colombia.

El artículo 48. De la Constitución Política de Colombia de 1991 establece:

“La Seguridad Social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del Estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la Ley. Se garantiza a todos los habitantes el derecho irrenunciable a la Seguridad Social. El Estado, con la participación de los particulares, ampliará progresivamente la

cobertura de la Seguridad Social que comprenderá la prestación de los servicios en la forma que determine la Ley.

La seguridad Social podrá ser prestada por entidades públicas o privadas, de conformidad con la Ley. No se podrán destinar A ni utilizar los recursos de las instituciones de la Seguridad Social para fines diferentes a ella. La Ley definirá los medios para que los recursos destinados a pensiones mantengan su poder adquisitivo constante.”

A su vez, el Artículo 49 infiere:

“La atención de la Salud y el saneamiento ambiental son servicios públicos a cargo del Estado. Se garantiza a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la Salud.

Corresponde al Estado organizar, dirigir y reglamentar la prestación de servicios de salud a los habitantes y de saneamiento ambiental conforme a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad. También, establecer las políticas para la prestación de servicios de salud por entidades privadas, y ejercer su vigilancia y control. Así mismo, establecer las competencias de la Nación, las Entidades territoriales y los particulares, y determinar los aportes a su cargo en los términos y condiciones señalados en la Ley.

Los servicios de Salud se organizarán en forma descentralizada, por niveles de atención y con participación de la comunidad. La Ley señalará los términos en los cuales la atención básica para todos los habitantes será gratuita y obligatoria. Toda persona tiene el deber de procurar el cuidado integral de su salud y la de su comunidad.”

2.1.1.1 LEY 100 DE 1993. COLOMBIA

“Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones”

El Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia, fue instituido por la Ley 100 de 1993 y reúne de manera coordinada un conjunto de entidades, normas y procedimientos a los cuales podrán tener acceso las personas y la comunidad con el fin principal de garantizar una calidad de vida que esté acorde con la dignidad humana, haciendo parte del Sistema de Protección Social junto con políticas, normas y procedimientos de protección laboral y asistencia social.

Los principios de prestación de servicios del Sistema de Seguridad Social Integral en Colombia son:

- Eficiencia,
- Universalidad,
- Solidaridad,
- Integralidad,
- Unidad y
- Participación.

La Ley 100 de 1993 establece la legislación de cuatro frentes generales:

El Sistema general de Pensiones. El fin principal del Sistema General de Pensiones es asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la Ley. Su vinculación puede ser de carácter obligatorio mediante contrato laboral o servidores públicos, o de forma voluntaria para trabajadores independientes.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud. Los objetivos del sistema general de seguridad social en salud son regular el servicio público esencial de salud y crear condiciones de acceso de toda la población al servicio en todos los niveles de atención. Son reglas del servicio público de salud, rectoras del sistema general de seguridad social en salud las siguientes:

- a. Equidad. El sistema en salud proveerá gradualmente servicios de salud de igual calidad a todos los habitantes en Colombia.
- b. Obligatoriedad. La afiliación al sistema en salud es obligatoria para todos los habitantes en Colombia:
 - Los afiliados al sistema mediante el régimen contributivo son las personas vinculadas a través de contrato de trabajo, los servidores públicos, los pensionados y jubilados y los trabajadores independientes con capacidad de pago.
 - Los afiliados al sistema mediante el régimen subsidiado son las personas sin capacidad de pago para cubrir el monto total de la cotización. Será subsidiada en el sistema general de seguridad social en salud la población más pobre y vulnerable del país en las áreas rural y urbana. Tendrán particular importancia, dentro de este grupo, personas tales como las madres durante el embarazo, parto y posparto y período de lactancia, las madres comunitarias, las mujeres cabeza de familia, los niños menores de un año, los menores en situación irregular, los enfermos de Hansen, los adultos mayores, los discapacitados, los campesinos, las comunidades indígenas, los trabajadores y profesionales independientes, artistas y deportistas, periodistas independientes, maestros de obra de construcción, albañiles, taxistas, electricistas, desempleados y demás personas sin capacidad de pago.
- c. Protección integral. El sistema brindará atención en salud integral a la población en sus fases de educación, información y fomento de la salud y la

prevención, diagnóstico, tratamiento y rehabilitación, en cantidad, oportunidad, calidad y eficiencia.

- POS: Plan Obligatorio de Salud, corresponde al paquete de servicios básicos en las áreas de recuperación de la salud, protección de la salud, prevención de la enfermedad suministro de medicamentos para el afiliado y su grupo familia y cubrimiento de ingresos de manera transitoria -prestaciones económicas- cuando se presenta incapacidad de trabajar por enfermedad, accidentes o por maternidad.

d. Libre escogencia. El sistema en salud permitirá la participación de diferentes entidades que ofrezcan la administración y la prestación de los servicios de salud, bajo las regulaciones y vigilancia del Estado y asegurará a los usuarios libertad en la escogencia entre las entidades promotoras de salud (E.P.S) y las instituciones prestadores de servicios de salud (I.P.S).

- E.P.S: Entidades Promotoras de Salud, que reciben las afiliaciones de los cotizantes y sus pagos. Estas administran el riesgo de salud de los afiliados, organizan y garantizan la prestación de los servicios previstos en el Plan Obligatorio de Salud (POS). Entre ellas se cuentan cajas de compensación familiar y las empresas de medicina prepagada.

- I.P.S: son las Instituciones Prestadoras de Servicios, entre ellas se cuentan los hospitales, clínicas, centros de servicios de salud y de emergencias, entre otros.

e. Autonomía de las instituciones. Las instituciones prestadoras de servicios de salud tendrán, a partir del tamaño y complejidad que reglamente el gobierno, personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio independiente, salvo los casos previstos en la presente ley.

f. Descentralización administrativa. La organización del sistema general de seguridad social en salud será descentralizada y de ella harán parte las direcciones seccionales, distritales y locales de salud. Las instituciones públicas del orden nacional que participen del sistema adoptarán una estructura organizacional, de gestión y de decisiones técnicas, administrativas y financieras que fortalezca su operación descentralizada.

g. Participación social. El sistema en salud estimulará la participación de los usuarios en la organización y control de las instituciones del sistema general de seguridad social en salud y del sistema en su conjunto. El Gobierno Nacional establecerá los mecanismos de vigilancia de las comunidades sobre las entidades que conforman el sistema.

h. Concertación. El sistema propiciará la concertación de los diversos agentes en todos los niveles y empleará como mecanismo formal para ello a los consejos nacional, departamentales, distritales y municipales de seguridad social en salud.

i. Calidad. El sistema establecerá mecanismos de control a los servicios para garantizar a los usuarios calidad en la atención oportuna, personalizada, humanizada, integral, continua y de acuerdo con estándares aceptados en procedimientos y práctica profesional.

El Sistema General de Riesgos Laborales: Es el conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir y proteger a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Los servicios sociales complementarios: Este componente de la ley 100 trata acerca de auxilios a los Ancianos indigentes, tiene como objetivo apoyar a los ancianos que estén en estas condiciones, económicamente.

2.1.1.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA DE SALUD DE COLOMBIA

El sistema en salud Colombiano está compuesto por tres entes²:

El Estado: quien actúa como ente de coordinación, dirección y control. Sus organismos delegados para tal fin son:

- El Ministerio de la Salud y Protección Social (Colombia): quien tiene como misión:

“Dirigir el sistema de salud y protección social en salud, a través de políticas de promoción de la salud, la prevención, el tratamiento y la rehabilitación de la enfermedad y el aseguramiento, así como la coordinación intersectorial para el desarrollo de políticas sobre los determinantes en salud; bajo los principios de eficiencia, universalidad, solidaridad, equidad, sostenibilidad y calidad, con el fin de contribuir al mejoramiento de la salud de los habitantes de Colombia”

- La Superintendencia Nacional de Salud quien inspecciona, vigila y controla a los actores del sistema:

✓ La inspección es el conjunto de actividades y acciones encaminadas al seguimiento, monitoreo y evaluación del Sistema General de Seguridad Social en Salud y que sirven para solicitar, confirmar y analizar de manera puntual la información que se requiera sobre la situación de los servicios de salud y sus

²WIKIPEDIA. Sistema de salud en Colombia.

recursos, sobre la situación jurídica, financiera, técnica-científica, administrativa y económica de las entidades sometidas a vigilancia de la Superintendencia Nacional de Salud dentro del ámbito de su competencia.

✓ La vigilancia consiste en la atribución de la Superintendencia Nacional de Salud para advertir, prevenir, orientar, asistir y propender porque las entidades encargadas del financiamiento, aseguramiento, prestación del servicio de salud, atención al usuario, participación social y demás sujetos de vigilancia de la Superintendencia Nacional de Salud, cumplan con las normas que regulan el Sistema General de Seguridad Social en Salud para el desarrollo de éste.

✓ El control consiste en la atribución de la Superintendencia Nacional de Salud para ordenar los correctivos tendientes a la superación de la situación crítica o irregular (jurídica, financiera, económica, técnica, científico-administrativa) de cualquiera de sus vigilados y sancionar las actuaciones que se aparten del ordenamiento legal bien sea por acción o por omisión

Frente a la existencia de un tercer organismo: La Comisión de Regulación en Salud (CRES), es necesario reconocer que esta fue liquidada por el gobierno colombiano en el 2012, mediante el Decreto 2560 de diciembre de 2012, y todas sus funciones y competencias fueron trasladadas al Ministerio de Salud y Protección Social el cual fue modificado en su estructura para tal efecto.

Los Aseguradores. son entidades de carácter privado que aseguran a la población, actúan como intermediarias y administradoras de los recursos que provee el Estado en forma de prima anual denominada Unidad de Pago por Capitación -UPC-. Son las entidades promotoras de salud (E.P.S) y las Administradoras de riesgos laborales (ARL).

- La UPC: Unidad de pago por capitación, es el valor anual que se reconoce por cada uno de los afiliados al sistema general de seguridad social en salud para cubrir las prestaciones del Plan Obligatorio de Salud (POS), en los regímenes contributivo y subsidiado.

Las Instituciones Prestadoras de Salud (I.P.S). Hospitales, clínicas, laboratorios, etc. que prestan directamente el servicio a los usuarios y aportan todos los recursos necesarios para la recuperación de la salud y la prevención de la enfermedad, los profesionales independientes de salud (médicos, enfermeras/os, personal administrativo y asistencial, etc.) y los transportadores especializados de pacientes (ambulancias).

- Clínicas: Son instituciones de salud PRIVADAS. Generalmente cuenta con menos capacidad de atención a pacientes en comparación a los hospitales aunque su atención suele ser de mayor rapidez y más personalizada

- **Hospitales:** Instituciones encargadas del cuidado de la salud, proporcionan tratamientos con personal experto y equipos especializados. Su constitución puede ser de carácter público (en su gran mayoría), privado y mixto. Están gestionadas por profesionales médicos, cirujanos y enfermeros y algunos pueden estar enfocados a la atención de problemas o enfermedades específicas. En Colombia los Hospitales se dividen según su complejidad, es decir, según el personal que cuentan, los procesos médicos que atienden y su capacidad de respuesta a un número de pacientes y de procedimientos. Así, Colombia tiene Hospitales de:

- Nivel I. Incluye Puestos y Centros de Salud, hospitales locales que brindan una atención básica. Solo cuentan con médicos generales para atención de consultas. Eventualmente prestan servicio de odontología. No hacen procedimientos quirúrgicos. Incluyen:

- **Atención Ambulatoria:** Consulta General, laboratorio clínico básico, medicamentos esenciales.

- **Servicios con internación:** Atención no quirúrgica, radiología, valoración diagnóstica, medicamentos esenciales.

- Nivel II: También llamados hospitales regionales, mejor dotados que los anteriores, tienen al menos cuatro especialistas: anestesiólogo, cirujano, ginecólogo y de medicina interna. Cuentan además con un laboratorio clínico para practicar exámenes de rutina. Incluye:

- **Atención Ambulatoria especializada:** Atención médica no quirúrgica, no procedimental y no intervencionista. Procesos de interconsulta, es decir, remitidos por el profesional general de la salud. Además, laboratorio clínico especializado, Radiología especializada, procedimientos quirúrgicos de cirugía general.

- Nivel III: Llamados Hospitales de referencia o altamente especializados, a ellos llegan los pacientes remitidos de hospitales nivel II. Estos hospitales cuentan con un gran número de especialistas: cardiólogos, dermatólogos, siquiátrics, neurólogos y nefrólogos, entre otros. Incluye Laboratorio Clínico de alta especialización, Imágenes diagnósticas, Exámenes especializados, procedimientos diagnósticos y terapéuticos con el uso de tecnologías de punta en cualquier área que sea requerido.

- Nivel IV: similares a los hospitales de Nivel III, sin embargo, cuentan con procedimientos avanzados como Trasplantes renales, Diálisis, Neurocirugía, cirugía cardíaca, quimioterapia, radioterapia y todos aquellos que requieren de profesionales con mayor experiencia y formación en salud y la utilización de utensilios y tecnologías costosas, complejas y de altísima calidad.

2.1.2 SAN JUAN DE PASTO

El municipio de Pasto, se encuentra ubicado al suroccidente del país y específicamente en la subregión centro junto con municipios como Chachagüi, La Florida, Nariño, Tangua y Yacuanquer; siendo Pasto, el municipio de mayor importancia y epicentro de las cinco subregiones del Departamento. Respecto a su condición política y administrativa se encuentra conformado y/u organizado por 12 comunas y 17 corregimientos.

Pasto, al igual que el país, maneja una estructura económica dividida en tres sectores, en los cuales según el libro “Cuentas económicas del municipio de Pasto 2005- 2010p” en el sector primario se establece como la actividad más representativa a la agricultura, con un aporte del 55% al PIB de la ciudad, dentro del sector secundario la actividad que presenta más participación es la industria manufacturera con un aporte del 64% y el sector terciario está representado principalmente por comercio con una participación de 24%.

Dentro del sector terciario, la Salud, representada con un 4% de aporte al PIB local, se ha constituido en una de las mayores preocupaciones de los últimos periodos gubernamentales de la ciudad, impulsando el desarrollo de políticas locales que permitan un mayor y mejor acceso a sus servicios. Así lo denotan los lineamientos adoptados en el “Plan Territorial de la Salud de Pasto 2012 – 2015” Plan que tiene como misión “ser una herramienta para orientar la toma de decisiones para desarrollo y mejoramiento de la salud a nivel local, donde se integran el estado y los diferentes actores que mediante principios de transparencia, eficacia, equidad aportan al logro de una cultura en salud”

Los lineamientos de este plan son:

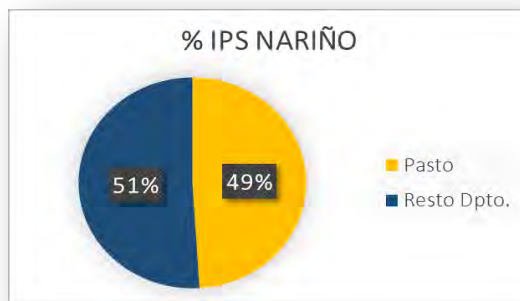
- Promoción de la salud y Calidad de Vida
- Prevención de Riesgos
- Recuperación y Superación de daños en la Salud
- Vigilancia de la Salud y Gestión del Conocimiento.

La dinámica de la población de la ciudad de Pasto, ha exigido de los planes de salud, contemplar aspectos cómo:

- Régimen de Salud: Público y Privado
- Atención a personas de bajos recursos
- Atención a la primera infancia
- Población en situación de desplazamiento.

Según el registro de Instituciones de Salud para Colombia de la Asociación Colombiana de Hospitales y Clínicas ACHC, Nariño cuenta con un total de 302 Instituciones Prestadoras de Salud para el año 2014, de las cuales, 148 I.P.S pertenecen a la ciudad de San Juan de Pasto, significando un 49% del total del departamento:

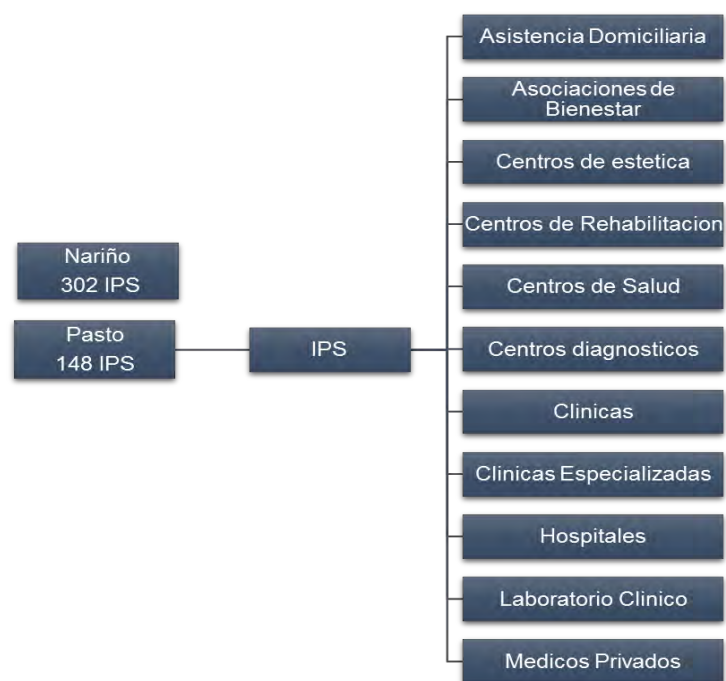
Gráfico 1. % I.P.S Nariño



Fuente: Asociación Colombia de Hospitales y Clínicas. Registro de Entidades de Salud. 2014.

Además, se observa que las Instituciones Prestadoras de Salud están agrupadas con base en el servicio específico que brindan tal como se muestra a continuación:

Figura 1. Tipos de IPS Colombia



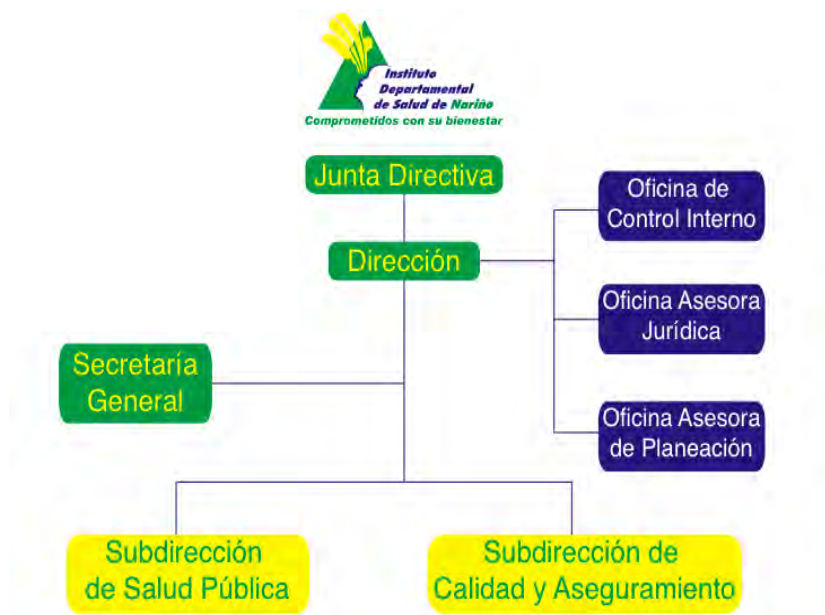
Fuente: Asociación Colombia de Hospitales y Clínicas. Registro de Entidades de Salud. 2014

Para garantizar que los planes de salud de la ciudad se cumplan conforme a las disposiciones de las estructuras de regulación de Colombia, existen para esta región los siguientes entes:

2.1.2.1 INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO (IDSN)

A nivel departamental los servicios de salud se encuentran regulados por el Instituto Departamental de Salud de Nariño que acorde con su misión, es la autoridad sanitaria que direcciona el mejoramiento de la calidad, seguridad y acceso en la atención en salud, desarrollando acciones de inspección, vigilancia y control, asistencia técnica y articulación intersectorial, basándose en la promoción de la salud, la gestión del riesgo y de la salud pública con participación y concertación social, que impacten favorablemente en las condiciones de vida, sanitarias y ambientales de los habitantes de Nariño. Este presenta la siguiente estructura:

Figura 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL IDSN



Fuente: Instituto Departamental de Salud de Nariño

El Instituto Departamental de Salud de Nariño, creado mediante el decreto 401 de julio 15 de 1993 de la gobernación de Nariño, se caracteriza por ser un establecimiento público descentralizado del orden departamental, dotado de personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa. Es el organismo único de dirección del Sistema de Salud para efectuar la coordinación, integración, asesoría y control de los aspectos técnicos, científicos, administrativos y financieros de la salud en el departamento.

2.1.2.2 SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD

Otro ente regulador es la Secretaria de Salud que se encarga de direccionar, vigilar, y regular el desarrollo de la salud pública a nivel local y proporcionar el acceso de la población a servicios oportunos y eficientes, para lograr satisfacer necesidades de salud y mejorar la calidad de vida de los habitantes, mediante la dirección, coordinación, seguimiento, evaluación y control de las acciones sistemas general de servicios de salud, con base en las políticas del sector, un sistemas básico de información, el desarrollo tecnológico y el mejoramiento continuo de su recurso humano. La secretaria de salud tiene la siguiente estructura organizacional:

Figura 3. Estructura Organizacional Secretaria de Municipal de Salud



Fuente: Secretaria Municipal de Salud-San Juan de Pasto

2.1.3 HOSPITALES DE NIVEL III Y IV SAN JUAN DE PASTO

2.1.3.1 FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO

La Fundación Hospital San Pedro es una Institución Privada sin ánimo de lucro que ha venido prestando servicios a la comunidad del Departamento de Nariño, Sur del Cauca y Putumayo de manera ininterrumpida desde el año 1886 y durante 89 años, fue la única Institución de salud con el carácter de Hospital General que cubrió las necesidades del Departamento.

La fundación canónica del Hospital se estableció por Decreto 93 del 18 de febrero de 1886, firmado por el Obispo de la Diócesis de Pasto Monseñor Ignacio León Velasco, quien le dio el nombre de San Pedro. En escritura se advierte, que el Patronato del Hospital lo ejercerá a perpetuidad el Señor Obispo de la Diócesis de Pasto.

El 4 de marzo de 1956 se inauguró el nuevo edificio del Hospital, donado por el padre Rafael Chávez en la finca Toro Alto, al occidente de la ciudad de Pasto, destinado para albergar un hospital de caridad, con una capilla, una botica, un médico y un capellán; a los largo de los años se ha convertido en un hospital de tercer y cuarto nivel de complejidad y es innegable el servicio que día tras día presta a quienes acuden a sus instalaciones.

El Ministerio de Salud, mediante Resolución N° 004457 del 2 de julio de 1993 otorga al Hospital San Pedro el nivel III de complejidad ya que cumple con los requisitos necesarios exigidos por la ley. En los últimos años el Hospital San

³ SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD PASTO. Organigrama. San Juan de Pasto. Secretaria Municipal de Salud.

Pedro ha venido mejorando sus instalaciones físicas en todos los servicios y se encuentra en etapa de remodelaciones del área de atención al usuario, quirófano y UCI neonatal.

Actualmente la Fundación Hospital San Pedro es una entidad fundamentada en el humanismo, calidez, ética y valores de sus colaboradores, que ofrece atención integral de servicios de salud, con énfasis en mediana y alta complejidad, comprometida con la calidad y seguridad, contando con el talento humano competente y la mejor tecnología para fomentar preservar y recuperar la salud de la población del sur occidente colombiano.

El hospital San Pedro se encuentra ubicado en la Calle 16 Carrera 43 esquina en el barrio San Pedro de la ciudad de San Juan de Pasto, cuenta con una planta física moderna y personal calificado con el fin de cumplir las normas de calidad vigentes y brindar la mejor atención al usuario.

2.1.3.2 HOSPITAL INFANTIL LOS ÁNGELES

El Hospital tiene como misión brindar una asistencia médica integral de excelente calidad a la población infantil de su área de influencia como es la zona comprendida por los departamentos de Nariño, Putumayo y sur del Cauca. Para que la institución pueda implementar las políticas trazadas por los organismos de salud del orden nacional, departamental e institucional, en lo que se refiere a mejorar las condiciones de salud de la población infantil, cuenta con los servicios que se requieran y principalmente que estos servicios operan en forma óptima.

El Hospital Infantil fue fundado al amparo de la Norma Constitucional número 44 de la carta Vigente hasta 1991, que decía textualmente: "Es permitido formar compañías, asociaciones y fundaciones que no sean contrarias a la moral o al orden legal. Las asociaciones y fundaciones pueden obtener su reconocimiento como personas jurídicas".

El 31 de Mayo de 1952 y considerando " la necesidad que había en la Ciudad de Pasto de un Hospital para el Niño enfermo y que carezca de recursos", la junta fundadora del Hospital Infantil integrada por un grupo de personas prestantes, por su iniciativa propia decide fundar el Hospital Infantil que por concurso se denominó "Los Ángeles", se levanta el acta de constitución respectiva y en ella se encuentran plasmados los primeros estatutos que rigieron la vida jurídica y operativa de la institución hasta 1960 época en que fueron reformados, aunque puede decirse que el sueño inicial de sus gestores sigue vigente después de tantos años y en los cuales se estableció que la institución debe: "Prestar con prontitud y generosidad, asistencia médica y hospitalaria a todo pequeñuelo que por carecer de medios de fortuna, de subsistencia y de derechos para exigirlo de

otras personas, están físicamente incapacitados por padecer de alguna enfermedad”.

Los estatutos originales fueron reformados mediante resolución 0001 de 1960 (Noviembre 12) emanada de la Junta Directiva, aprobados por la División Nacional De Asistencia Pública del Ministerio de Salud Pública. Posteriormente tal Ministerio mediante la Resolución N° 001264 del 8 de Mayo de 1973, aprobó que el Hospital Infantil Los Ángeles tiene por objeto “Proporcionar a la comunidad una atención pediátrica integral, tanto preventiva como curativa y de rehabilitación, proyectando sus servicios hacia ella, así mismo será un Centro de Formación o adiestramiento de personal de investigación, de acuerdo con sus recursos”.

En la actualidad el Hospital Infantil Los Ángeles es una institución prestadora de servicios de salud, privada sin ánimo de lucro, clasificada como de mediana complejidad con servicios de alta complejidad, inscrita en el registro especial nacional de las instituciones sin ánimo de lucro, atiende a la población pediátrica del suroccidente colombiano, especialmente la perteneciente a los Departamentos de Nariño, Cauca, Putumayo y Caquetá, con alta responsabilidad social, convirtiéndose en hospital de referencia por ser el único hospital especializado pediátrico de la región. Se integra a la red de prestación de servicios de salud del Departamento de Nariño y a la política redes para la prestación de servicios de salud, contribuyendo a la consolidación de una población saludable.

Cuenta con una única sede ubicada entre las carreras 32 y 32 A, con las calles 20, 21 y 21 A, identificado con nomenclatura: Carrera 32 No. 21 A – 30, sector de la Avenida de los Estudiantes de la ciudad de San Juan de Pasto, en una planta física que se adapta al usuario, a su familia y a las demás partes interesadas, cumpliendo la normatividad vigente en relación con estándares de sismo resistencia, arquitectónicos, hidráulicos, eléctricos, sanitarios, de gases medicinales, de redes y sistemas de información, ventilación, etc., generando un ambiente seguro, agradable y ameno.

2.1.3.3 HOSPITAL UNIVERSITARIO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO

El Hospital Universitario Departamental de Nariño inicia su historia en el mes de Marzo de 1967, cuando el entonces Presidente de la República, Dr. Carlos Lleras Restrepo visita la ciudad y es enterado de las precarias condiciones funcionales del entonces Hospital Civil de Pasto, y se compromete a facilitar las gestiones conducentes a la creación del Hospital Departamental de Nariño. En el mes de enero de 1.970, se inicia el proceso de construcción y el 15 de diciembre de 1975, inició la prestación de servicios de salud, con la inauguración del servicio de Consulta Externa. En 1977, se dio apertura a los servicios de Hospitalización, con Medicina Interna, Cirugía, Gineco-Obstetricia, Pediatría y las unidades de apoyo como Radiología, Laboratorio, Patología, Rehabilitación, Farmacia y

Nutrición.

En 1976, y por las políticas imperantes a la fecha, el Hospital se convierte en la Sede de la Regional Central N° 1 y se coloca bajo su cuidado, al Hospital Infantil Los Ángeles y 18 organismos de salud de baja complejidad. En el año de 1987, el 63° Gobierno del Japón se vincula a la región y al Hospital, a través de un proyecto de cooperación internacional, realizando una importante donación en equipos médicos que colocaron al Hospital en esa época, a la vanguardia de la tecnología biomédica. Con el advenimiento de la Ley de Seguridad Social, el hospital, inicia los caminos tendientes a adaptarse al nuevo modelo, y se transforma en Empresa Social del Estado; sin embargo la ausencia de modelos de gestión, la injerencia política, y fenómenos de corrupción, sumieron al Hospital en profundas crisis y pérdida de confianza por parte de la sociedad en la organización. Durante 1999, y sumido en una gran crisis institucional, el Estado Colombiano interviene y se produce la reestructuración de la Organización. Con una nueva estructura, el Hospital enfrenta el nuevo siglo, sin embargo al no corregirse las verdaderas causas de la crisis (ausencia de modelos de gestión e injerencia política), la inestabilidad institucional continua.

En el año 2003, se convoca un concurso de méritos para la selección de un nuevo Gerente y el Gobernador del Departamento de Nariño de la época respeta los resultados del mismo y nombra al ganador de la convocatoria a Bernardo Ocampo Martínez, quien presenta a la Junta Directiva un Plan de Desarrollo, que se convierte en el norte a seguir. En el año 2004, la Honorable Asamblea del Departamento, modifica los estatutos, establece una nueva estructura, que está de acuerdo con el desarrollo de la estrategia y que se debe adaptar a la cultura de calidad que se pretende construir y lo convierte en Hospital Universitario Departamental de Nariño Empresa Social del Estado.

En el periodo 2003-2006, se subsidia al Estado Colombiano en una suma superior a los 9 mil millones de pesos correspondientes a excedentes de facturación de pacientes vinculados, y se programan inversiones superiores a los 10 mil millones de pesos en modernización de la infraestructura y adquisición de tecnología.

En el año 2006, El gobernador del Departamento nombra a Bernardo Ocampo Martínez para un nuevo periodo de tres años, entendiendo la importancia de la continuidad de la Gestión. En éste año, es publicado el ranking de Instituciones prestadoras de servicios de salud, y el Hospital Universitario Departamental de Nariño, es clasificado como el primero en la categoría de mediana complejidad. Simultáneamente la Presidencia de la República a través del Departamento Administrativo de la Función Pública, considera que en el hospital existe una experiencia exitosa de gestión y recomienda la inscripción en el banco de éxitos de la función pública la experiencia del Hospital: “El Direccionamiento Estratégico con Enfoque Prospectivo para el Éxito y la Competitividad en las Empresas Sociales del Estado”.

En la actualidad el Hospital Departamental de Nariño E.S.E. se constituye como empresa Social del Estado Acreditada que presta servicios de salud, de mediana y alta complejidad con estándares superiores de calidad a la comunidad del Departamento de Nariño y del Sur Occidente Colombiano. Cuenta con personal altamente calificado y comprometido con la seguridad integral del paciente, además, a través del conocimiento científico, tecnología moderna y gestión eficiente se da respuesta a las necesidades y expectativas en salud los usuarios convirtiéndose en la principal base docente de prácticas de formación académica en la región. El Hospital Departamental tiene como sede la estructura ubicada en la calle 22 N° 7-93 Parque Bolívar en San Juan de Pasto.

Este Hospital ha recibido la Acreditación de Calidad como muestran las fichas de acreditación de salud de Instituciones Colombianas:

Figura 4. Instituciones de salud con acreditación de calidad 2013



Fuente: Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales. 2013.

Figura 5. Fechas de acreditación en salud

INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD ACREDITADAS				
N°	Razón social	Código IPS	Municipio	Fecha de otorgamiento
1	Instituto del Corazón - Unidad de Negocios de la Fundación Cardiovascular de Colombia	68-00289	Bucaramanga	30-abr-2008 (2° ciclo)
2	Hospital Pablo Tobón Uribe	50010210401	Medellín	5-sep-2008 (2° ciclo), Acreditado con excelencia.
3	Hospital General de Medellín - "Luz Castro de Gutiérrez" ESE	05-0010214401	Medellín	25-feb-2009 (2° ciclo)
4	E.S.E. Hospital del Sur "Gabriel Jaramillo Piedrahita"	53600212102	Itagüí	23-feb-2010 (2° ciclo)
5	Hospital Pablo VI Bosa ESE	11-001-0988100	Bogotá	23-mar-2010 (2° ciclo)
6	C.P.O. S.A. Centro Policlínico del Olaya	10010917800	Bogotá	28-mayo-2009 (2° ciclo)
7	Centro Médico Imbanaco de Cali S.A.	76-001-01111-01	Cali	28-jul-2010 (2° ciclo)
8	Clínica del Occidente S.A.	11-001-9666-00	Bogotá	6-mayo-2011 (2° ciclo)
9	Hospital Universitario Fundación Santa Fe de Bogotá	11-001-0561800	Bogotá	25-julio-2007
10	Fundación Valle del Lili	76-001-02870-01 76-001-02870-02	Cali	25-julio-2007
11	Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta ESE	11-001 02654-00	Bogotá	30-ene-2008
12	Hospital Nazareth ESE	11-0010944501 11-0010944502	Bogotá	28-mayo-2009
13	Laboratorio Clínico Continental Ltda.	0800100105-01 0800100105-02 0800100105-04 130010207501	Barranquilla	30-sep-2009
14	Fundación Cardioinfantil - Instituto de Cardiología	11-001-0911101 11-001-0911103	Bogotá	23-mar-2010
15	Fundación Hospitalaria San Vicente de Paúl	050010217501	Medellín	29-abr-2010
16	Hospital Manuel Uribe Ángel ESE	052660491001	Envigado	29-abr-2010
17	Fundación Oftalmológica de Santander Clínica Carlos Ardila Lülle FOSCAL	68-01666-01 68-01666-03 68-01666-16	Bucaramanga	29-abr-2010
18	Hospital Universitario Departamental de Nariño ESE	520010110201	Pasto	28-jul-2010
19	Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt	110010825801 110010825802	Bogotá	11-mar-2011
20	Clínica Reina Sofía	110010918608	Bogotá	1-jun-2011
21	Hospital Civil de Ipiales ESE	523560035601	Ipiales	5-jul-2011

Fuente: Asociación Colombiana de Clínicas y Hospitales. 2013.

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 MARCO DE ANTECEDENTES

Con base en la temática principal en torno a las habilidades gerenciales dentro del cargo y ejercicio de las funciones de los Gerentes, a continuación se establecen trabajos que se relacionan dentro de los referentes internacionales y nacionales en los últimos cinco años.

2.2.1.1 REFERENTE INTERNACIONAL

Tabla 1. Ficha de Antecedentes N° 1.

TITULO	Análisis de las competencias directivas de una red de salud pública
AUTORES	Huerta Patricia, Leyton Carolina, Saldía Héctor
AÑO	2009
LUGAR	Chile

RESUMEN

A través de un estudio evaluativo de un programa educativo a directivos de la red asistencial con un instrumento de autoevaluación de competencias se observó la existencia y necesidad de formación en competencias directivas de gestión de equipos para el fortalecimiento de las instituciones del sector.

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 2. Ficha de Antecedentes N° 2.

TITULO	Entrenando competencias blandas en Jóvenes
AUTORES	Singer Marcos, Guzmán Ricardo, Donoso Patricia
AÑO	2009
LUGAR	Chile

RESUMEN

Denominando competencias blandas como el conjunto de habilidades esenciales para el desempeño exitoso en el área laboral, busco demostrar que el entrenamiento en competencias laborales puede producir efectos positivos en sus cargos futuros, la evaluación realizada por medio de test de habilidades estableció como principales competencias aquellas que potencian los dotes de mando, y la sociabilidad, además del entrenamiento en liderazgo y autorresponsabilidad y concluyo en la necesidad de mejores proyectos asistenciales para el entrenamiento temprano en competencias.

Fuente: Esta Investigación.

2.2.1.2 REFERENTE NACIONAL

Tabla 3. Ficha de Antecedentes N° 3.

TITULO	Impacto de las Competencias Gerenciales en las Empresas del Sector Privado
AUTORES	Martínez Luis Eduardo
AÑO	2013
LUGAR	Bogotá

RESUMEN

Establece en un documento corto, como las nuevas exigencias y la búsqueda de organizaciones altamente efectivas, ha concentrado acciones que se desarrollan bajo el enfoque de impulso de habilidades gerenciales en tres ámbitos: liderazgo, toma de decisiones y resolución de conflictos. Así, a través de teorías de gestión de talento humano, muestra la importancia de las buenas prácticas gerenciales para el desempeño adecuado de las empresas

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 4. Ficha de Antecedentes N° 4.

TITULO	Habilidades Gerenciales Aplicadas a las Instituciones Publicas
AUTORES	Montaño Granados Yasid Alberto
AÑO	2013
LUGAR	Bogotá

RESUMEN

Tiene como finalidad presentar un perfil gerencial, que sirva como modelo para todos aquellos funcionarios que consideren ejercer este rol dentro de las empresas del sector Público en Colombia. Hace énfasis en la función social que debe cumplir el Estado y en las limitaciones y alcance de orden legal que tiene implícita la función del servicio público. El informe, pretende proporcionar elementos de análisis comparativo frente a los modelos gerenciales administrativos modernos que son utilizados con éxito en el sector privado y que pueden ser articulados con las políticas y cultura corporativa existentes en el sector público.

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 5. Ficha de Antecedentes N° 5.

TITULO	Habilidades Gerenciales en los Líderes de las Medianas Empresas de la Región Caribe Colombiana.
AUTORES	Naranjo Arango Rodrigo
AÑO	2014
LUGAR	Barranquilla

RESUMEN

Centrado en caracterizar las habilidades gerenciales de los líderes de las medianas empresas para contribuir en el ejercicio de sus tareas y en el impacto de la gestión, estableció el uso de las habilidades para ejercer liderazgo como hecho fundamental en la interacción con entornos externos e internos, siendo la combinación de las habilidades gerenciales la mejor estrategia en

una perspectiva de trabajo eficiente.

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 6. Ficha de Antecedentes N° 6.

TITULO	Las Habilidades Gerenciales que Necesita un Líder Dentro del sistema de Salud en Colombia
AUTORES	Díaz Losada Ever Sinjaber
AÑO	2014
LUGAR	Bogotá

RESUMEN

Con este trabajo se quiere demostrar que algunas E.P.S han presentado insuficiencias e ineficiencias en la red de operaciones y servicio de salud, esto debido a que faltan líderes con ciertas habilidades gerenciales específicas para mejorar el servicio de salud de las E.P.S en Colombia. Por ejemplo la falta de ética profesional podría evitar los casos de corrupción la cual produce una imagen negativa en todo el sistema. Para darle una solución a los anteriores problemas se sugiere capacitar a los líderes y otros empleados, pues deben contar con habilidades de conocimiento técnico como mínimo, para cada una de las áreas para que el sistema fluya. Además toda organización necesita en su dirección habilidades gerenciales más aún cuando se trata del sistema de salud, este sector que es crítico en Colombia requiere de líderes con destrezas relacionadas con los procesos que se manejan. Ante todo el gerente debe conocerse a sí mismo y posteriormente debe conocer a su equipo de trabajo y lograr el éxito en las E.P.S del país.

Fuente: Esta Investigación.

Tabla 7. Ficha de Antecedentes N° 7.

TITULO	Las Habilidades Gerenciales y su Importancia en la Dirección Empresarial
AUTORES	Ruiz Rojas Paola Andrea
AÑO	N/A
LUGAR	Revista Colombiana

RESUMEN

Decenas de estudios realizados en los últimos años por teóricos de la administración a diversos sectores empresariales y organizaciones en el mundo entero, han dejado en evidencia que las compañías más sobresalientes y exitosas, son aquellas que tienen como gerentes a personas altamente eficaces y competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales. Este artículo pretende presentar una relación entre la teoría y la práctica en cuanto a habilidades gerenciales, así como dar a conocer las habilidades básicas necesarias para ejercer un cargo de dirección.

Fuente: Esta Investigación.

2.2.1.3 REFERENTE REGIONAL – LOCAL.

En el Marco de Antecedentes desde las fuentes regionales y locales, no se han encontrado trabajos que contengan amplia e importante similitud con el presente trabajo, lo que se constituye como ventaja para el mismo, al ahondar en una temática relevante pero poco trabajada en el contexto de la Ciudad de Pasto y en el sector Hospitalario de niveles III y IV. Proyectos investigativos como el presente logran abrir nuevos horizontes de estudio en la ciudad y la proyección de mejores acciones en el ámbito gerencial y competitivo de la ciudad.

2.2.2 FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.2.2.1 GERENCIA Y GERENTE

DISCUSIÓN CONCEPTUAL

Los conceptos de palabras como Gerencia, Gerente, Dirección, Managment y Manager han sido múltiples y variados a lo largo del tiempo en aras de comprender procesos y perfiles del manejo de las organizaciones desde altas esferas, indiferente a su objeto o razón social.

Para evitar confusión acerca de los postulados teóricos que se establecen en esta investigación respecto al Gerente o Director de una organización, es importante relacionar el sentido de los términos en la administración.

Para Mauricio Sanabria⁴ (2007) conceptos de vital importancia como Gerente, Gerencia, Manager y Managment han sido utilizados indistintamente del contexto en el que se aplicaron, y han sido atribuidos a autores de la teoría organizacional desconociendo el sentido particular que cada autor le dio. La dificultad aquí no está en el entendimiento de los fundamentos teóricos, sino en el manejo de la epistemología y el lenguaje. Las palabras mencionadas han cobrado distintas maneras en la traducción de obras principalmente del idioma inglés (británico y americano) y francés al idioma castellano, imposibilitando el entendimiento efectivo del contexto de las palabras y es necesario desde la perspectiva del lenguaje asumir esta problemática para un mejor acercamiento a la teoría.

En pro de menores confusiones y para un entendimiento de los conceptos administrativos, Sanabria en su investigación establece que los vocablos Gerencia, Dirección y Managment son en gran medida articulados en distintos

⁴ Docente-investigador de carrera académica, Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colombia. Miembro del grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE) de la misma Facultad.

idiomas como conceptos similares o sinónimos y establece que: “autores mencionan incluso cómo gerente y gerencia vienen esencialmente de las palabras francesas *ménager* y *ménagement*—de cierto vínculo con el verbo inglés *to manage*—, lo cual también atribuye una vía desde el origen del término a través del francés para el caso de *ménager*, con una evocación muy similar a la de *manager*, es decir, la de disponer o gobernar con algún sentido y como sustantivo relativo a la persona que administra, gerencia o cuida bienes. Y en el caso de *ménagement*, se encuentran con el sentido de administración, conducción o cuidado de alguna cosa” y además, se establece que “Dirección es equivalencia de gerencia (...), cuando se emplean los vocablos dirección y gerencia se hace referencia al mando, a la capacidad de ordenar”.⁵

Con estas afirmaciones, podemos observar que a pesar de que las teorías y postulados utilicen las diferentes palabras como Gerencia, Dirección o Managment, finalmente se constituyen dentro del significado de un mismo proceso administrativo, indicando que las teorías que se enmarcan en tales términos refieren a elementos similares, a sinónimos utilizados para la comprensión de la administración en las organizaciones.

EVOLUCIÓN CRONOLÓGICA DE LOS POSTULADOS TEÓRICOS

La Gerencia puede entenderse como una unidad o un proceso en el que quien es responsable de la misma, El Gerente, desempeña funciones en pro del manejo eficiente de los recursos limitados y el talento existente en la organización a través de la planeación, organización dirección y control de los mismos, siendo la imagen visible de la compañía y quien asume la responsabilidad de la toma de decisiones.

Frederick Taylor, se refiere a dirección cuando establece la “unidad de dirección” como un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden a un mismo fin, lo cual infiere una gestión centralizada y autocrática que define el rumbo de la organización en una sola persona, sin tomar en cuenta las necesidades particulares de los empleados.

Mientras tanto para Henry Fayol la Dirección conduce a la organización funcional. Su objetivo es alcanzar el máximo rendimiento de todos los empleados en el interés de los aspectos globales. Conduce todos los esfuerzos de los subordinados hacia el objetivo común y subordina los intereses del grupo a los intereses de la empresa, creando una nueva visión del “Jefe” quien siguiendo principios organizacionales de autoridad, mando, responsabilidad y equidad genera una identidad más cercana entre empresa y trabajador.

⁵ SANABRIA R, Mauricio. De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y Managment: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. En: Universidad & Empresa. Julio-diciembre, 2007, Nº 13, 155-194.

En línea cronológica, aparece Chester Barnard (1938) para identificar que el director ejecutivo es la persona que interconecta los sistemas de coordinación de una organización y establece que dentro de sus funciones debe promover la comunicación, los esfuerzos del personal y los planes de trabajo. La gerencia además se encarga de la formulación de los propósitos y objetivos organizacionales.

Tom Peters⁶ considerado el Gurú del Managment establece a través del libro "Revolución de la gestión y reinención de la empresa" que los directivos deben abandonar la tradición y enfoques tradicionales para tener éxito en los mercados globales a través de la descentralización, nuevas estructuras organizativas, estilos de dirección abiertos, y visión en el cliente, con un manejo de habilidades y capacidades que se constituyan en ventajas competitivas.

Entrando al pensamiento neoclásico, Harold Koontz como uno de los consultores para organizaciones de negocios más grande de EEUU junto a Cyril O'Donnell define a la dirección como "la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados" además consideran que "La dirección es aquel elemento de la administración en el que se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de la autoridad del administrador, ejercida a base de decisiones, ya sean tomadas directamente o delegando dicha autoridad, y se vigila de manera simultánea que se cumplan en forma adecuada todas las ordenes emitidas, La dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes."

Koontz en el libro "The Managment theory jungle" clasificó las teorías en torno a la Gerencia o Managment desde seis escuelas:

- Escuela del Managment como proceso: Estas teorías abordan el Managment como medio para organizar experiencias prácticas.
- Escuela empírica: Sus tesis abogan por encarar el Managment estudiando caso por caso. Analizando experiencias gerenciales en las circunstancias del mundo real, los futuros directivos pueden entresacar conceptos y técnicas.
- Escuela conductista: Se centra en aspectos psicológicos y sociológicos de los elementos gerenciales en cada organización en pos de factores humanos que afecten el desempeño de los gerentes profesionales y la fuerza laboral.

⁶Es un gurú del management de los negocios desde los años 70 hasta hoy. Saltó a la fama tras la publicación de "En Busca de la Excelencia" en 1982, un libro en el que incitaba a los dirigentes a enfocar los negocios de un modo radicalmente distinto.

- Escuela de sistemas sociales: Pone el foco en grupos y sus procesos de conducta. Esta escuela trata de identificar factores grupales.
- Escuela de teorías de la decisión: Estas teorías tratan la toma de decisiones y los métodos útiles para gerentes. El objetivo consiste en que los gerentes recopilen información relevante y la procesen efectivamente para llegar a decisiones racionales.
- Escuela matemática. Sus teorías intentan reducir los procesos gerenciales, organizativos, planificadores y decisorios a principios básicos que, a su vez, puedan sintetizarse en fórmulas matemáticas.

Koontz, con su aporte pretendió visualizar la gerencia en términos de mayor importancia en el campo administrativo, expandiendo los horizontes de su estudio hacia nuevos enfoques que integren los procesos de Gerencia con la necesaria eficiencia de los recursos humanos para responder a acontecimientos como:

- Crecimiento de grandes corporaciones, exigiendo nuevos modelos para gestionar sus operaciones.
- Separación entre administración y propiedad, donde los gerentes profesionales, que controlaban una pequeña parte de los paquetes accionarios, precisaron nuevas aptitudes.
- Desarrollo de nuevas teorías. Al convertirse los negocios y su manejo en áreas formales de estudio, profesionales y académicos fueron creando un cuerpo de conocimientos trasmisible mediante libros e instrucción en clase.

De entre los nuevos postulados, Don E. Marsh⁷ en el programa de capacitación “upgrade in Managment” presenta un compendio teórico sobre la Gerencia, estableciendo una aproximación cronológica de los planteamientos de tal temática a través de textos de diferentes autores en los que se propone:

- Las Teorías X, Y de Douglas McGregor quien identificó dos categorías de Managment, basándose en su visión del subordinado. Los gerentes de la teoría X dan por sentado que el individuo promedio es perezoso, carece de ambición, le disgusta la responsabilidad y prefiere ser guiado. Por ende, los subordinados deben premiarse o castigarse según lo demande la situación y sus actividades deben ser supervisadas de cerca. Los directivos de la teoría Y presumen que el potencial de desarrollo, la capacidad de asumir responsabilidades y la disposición a luchar por las metas organizacionales están presentes en todos los trabajadores.

⁷LAZZATI, Santiago. Upgrade in Management

La función del Management es, pues, ayudar a que la gente reconozca y desarrolle esas características por sí misma.

- Teoría Z de William Ouchi definió al nuevo gerente a fines de los '70. Este tipo de directivo genera fuerte compromiso hacia la empresa prestando cuidadosa atención a los empleados. El lugar de trabajo provee seguridad laboral, oportunidades de progreso y resolución de problemas en grupo, pues los gerentes actúan junto con los empleados para cumplir metas organizacionales.

Después de 1970 y desde la teoría neoclásica, los autores hacen énfasis en la gerencia fundamentada en la acción directiva y los objetivos organizacionales. De entre los autores de esta corriente se destaca a Peter Drucker⁸, considerado como el padre del Management, él establece que la Gerencia es una disciplina y organismo rector decisivo en el quehacer de las organizaciones modernas, entendiendo la dirección como una función basada en el conocimiento y la responsabilidad.

Para él, el Management es “una función cuyo objetivo es lograr que el trabajador asuma una actitud directiva” reconociendo la importancia del trabajo en grupo en aras de la productividad y el aumento de la riqueza. Drucker (2000). “La gerencia es responsable del éxito o el fracaso de un negocio, así es evidente que una gerencia es indispensable para dirigir los asuntos de una empresa.”⁹

Drucker define al “buen directivo” (The effective executive) como aquel que posee las habilidades indispensables dentro de hábitos de eficacia.

Peter Drucker¹⁰ sintetizó y amplió muchas de las mejores ideas sobre el tema de la Gerencia. Su Management: tasks, responsibilities and practices (1973) es una clásica interpretación que cubre el pleno espectro de prácticas gerenciales efectivas. Ahí describe al “trabajador del conocimiento” como un individuo diestro que opera con máxima eficacia cuando se le permite independencia de juicio.

Tras Drucker, se establecieron nuevas teorías que comprendieron el tema de competencias gerenciales. Durante los '70, David McClelland se acercó a identificar las competencias gerenciales. Su lista incluye:

⁸ LLANO CIFUENTES, Carlos. El arte de gobernar según Peter Drucker. En: Revista Istmo. Edición 252.

⁹ DRUCKER, Peter, citado por Bonilla Castillo, Ricardo. Estilo de liderazgo predominante de gerentes de alimentos y bebidas en hoteles de cinco estrellas de Reforma y Polanco de la Ciudad de México y la Ciudad de Puebla. Trabajo de grado como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Puebla, México.: Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Negocios y Economía. Departamento de Turismo. 2007.

¹⁰ DRUCKER, Peter, citado por Lazzati, Santiago. Upgrade in Management.

- Orientación emprendedora. Se refiere al enfoque proactivo (acción como opuesto a inacción) en aras de la eficiencia para cumplir objetivos organizacionales.
- Inteligencia. Esto hace a la capacidad de resolver problemas. Un directivo debe reconocer patrones y conceptualizar enfoques en la toma de decisiones.
- Versatilidad. Esto involucra un grupo de atributos socioemocionales. Los gerentes eficaces se controlan al tratar subordinados, crisis y problemas cotidianos.
- Afrontan conflictos en forma cuidadosa y objetiva, evaluando con precisión sus fortalezas y debilidades tanto como las de los demás.
- Aptitudes interpersonales. Se ponen en juego en la relación con subordinados y superiores. Con los primeros, involucran enseñanza, orientación y el uso adecuado del poder. Con los superiores, implican pericia en comunicación y persuasión.

Un nuevo autor, Henry Mintzberg, en “The nature of managerial work”, define además los roles cotidianos desempeñados por un Gerente, incluyendo:

- | | |
|--------------------------|----------------------|
| • Roles interpersonales. | • Roles decisorios. |
| • Roles informativos. | • Roles gerenciales. |

Esta amplitud en las concepciones de los aspectos relacionados al Gerente y a su Gerencia, también permitió la visión de otros autores, que no construyeron teorías, sino enfoques y modelos basándose en una Gerencia alternativa, ágil, renovada y capaz de asumir los cambios del mundo moderno en su preocupación por el futuro de las organizaciones.

De entre estos otros autores, se reconoce la visión de gerencia de:

- Henry, Sisk y Mario Sverdlik (1979), quienes describieron la administración e intentaron conceptualizarla, estableciendo que: “El término gerencia es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos lo identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas. Para los trabajadores; gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo...”

Esta visión, reconoce como la Gerencia, aunque establecida en los niveles más altos de una jerarquía organizacional, puede tomar una esencia distinta respondiendo al tipo de organizaciones que dirige, de entre las principales

distinciones se encuentran las exigencias de la Gerencia pública, privada y mixta, especialmente por seguir objetivos de distinta razón económica y social.

- Kryger¹¹ quien fuese presidente de importantes firmas de consultores, asesores gerenciales y de negocios, afirma que: La gerencia debe verse como un macro concepto que integra la organización, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de esos procesos para alcanzar sus objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando en forma eficaz los recursos de los cuales dispone¹².

Este importante aporte precisa el fin de un Gerente: integrar los procesos organizacionales a través del uso eficiente de los recursos y la guía de las personas para el logro de sus objetivos en pro de un desarrollo sostenible.

- Brown (1989)¹³. Conceptualiza la gerencia como la habilidad de alcanzar objetivos predeterminados mediante la cooperación voluntaria y el esfuerzo de otras personas.
- Para Burgos (1994) la gerencia ante todo es la conducción acertada de los recursos disponibles para la concesión exitosa de los objetivos y metas preestablecidas.¹⁴
- Paul Hersey empresario, científico y profesor distinguido en estudios de Gerencia y Kent Blanchard, considerado escritor y experto en Management unirían esfuerzos en la constitución de textos de Liderazgo situacional y consideraron que: “La gerencia es la capacidad para trabajar con y a través de individuos y grupos para el logro de objetivos organizacionales” (1995)¹⁵.
- Para James Champy, autor de la Reingeniería de procesos, la afirmación de que la gerencia es responsable del éxito o fracaso de un negocio, nos dice porque necesitamos una gerencia, pero no nos indica cuando ella es requerida. Esta visión se constituye en un elemento que para el autor es clave en la nueva era de las organizaciones: La Innovación. Para él, la gerencia debe permitir el liderazgo de los procesos de innovación, basada en los hechos de cambio, donde el Gerente pasa de ser el supervisor, al entrenador quien motiva el esfuerzo integral de todos los trabajadores al quehacer nuevo de sus labores.

¹¹ Alberto Kryger: Miembro y Canciller para las Américas de la Academia Internacional de Gerencia y de la Academia Internacional de Arte y Ciencia. Fue Presidente del Consejo Mundial de Gerencia (CIOS), del Comité Panamericano del Consejo Mundial de Gerencia (PACCIOS) y de la Asociación Venezolana de Ejecutivos (AVE).

¹² UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. Materiales de Gerencia. P. 1.

¹³ *Ibíd.*, p. 1.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 1.

¹⁵ *Ibíd.*, p. 1.

Autores varios establecen de la Gerencia¹⁶ que:

- Vivar (2000). La gerencia se considera como un proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas. Hay quienes ven a la gerencia como una profesión, una ciencia o un arte. El concepto de gerencia incluye destrezas, técnicas administrativas y la comprensión de las relaciones humanas en las organizaciones.
- Megginson (2001). La gerencia se puede definir como el poder trabajar con las personas para determinar, interpretar y alcanzar los objetivos organizaciones, desempeñando las funciones de planeación, organización, dirección y control
- Maucher (2003). La gerencia provee una dirección organizacional, al establecer metas y definir estrategias.
- McCall (2004). La gerencia para lograr la meta correspondiente debe organizar las actividades de los demás, utilizándolos como recursos si se mueven hacia la misma dirección y tratándolos en calidad de dificultades que es necesario resolver cuando son obstáculos.

2.2.2.2 HABILIDADES Y COMPETENCIAS GERENCIALES

Después de descritos los postulados sobre la Gerencia, los autores y propuestas teóricas se han preguntado por el Gerente: ¿quién es? ¿Qué lo constituye como director? ¿Cómo hace su trabajo?

Para el Dr. Alexis Codina Jiménez¹⁷, la respuesta teórica de estos cuestionamientos se haya dentro de dos enfoques:

- a. Un enfoque funcional, es decir, un enfoque centrado en las funciones del Gerente, precedidas por Henry Fayol al identificar las funciones de la administración: Planificación, Organización, Coordinación, Dirección y Control. Este enfoque redefinido en distintas obras, considera al Gerente como aquel que posee las habilidades relacionadas con el dominio de los procesos y técnicas de

¹⁶BONILLA CASTILLO, Ricardo. Estilo de liderazgo predominante de gerentes de alimentos y bebidas en hoteles de cinco estrellas de Reforma y Polanco de la Ciudad de México y la Ciudad de Puebla. Trabajo de grado como requisito parcial para obtener el título en Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Puebla, México.: Universidad de las Américas Puebla. Escuela de Negocios y Economía. Departamento de Turismo. 2007.

¹⁷ Alexis Codina Jiménez: Director del CETED (Centro de Estudios de Técnicas de Dirección) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana. Autor de la investigación “¿QUÉ HACEN LOS DIRECTIVOS Y QUÉ HABILIDADES NECESITAN PARA UN TRABAJO EFECTIVO?”

trabajo que posibilitan el cumplimiento de esas funciones. En tal caso, el éxito del Gerente, se basa en habilidades del carácter meramente técnico: de la especialización en administración. No obstante, David Hampton, profesor e investigador en administración, rescata que entre las funciones descritas del proceso administrativo, la de Dirección contempla enunciados básicos de motivación, liderazgo, comunicación y resolución de conflictos.

b. Un enfoque de papeles (roles), basado en el análisis de las tareas a cargo del Gerente, concentra su estudio en: "(...) cómo los directivos desempeñan actualmente sus cuatro funciones básicas, identificando un "papel (rol)" como un conjunto organizado de comportamientos (...)"¹⁸

Así pues Codina afirma que el enfoque de roles parte de las investigaciones de campo, reconociendo qué hacen realmente los directores. Este enfoque cambiaría la perspectiva científica e instrumental, para observar la Gerencia directamente en el quehacer de las organizaciones.

Según diferentes visiones, Sune Carlson¹⁹ sería uno de los primeros investigadores en definir al Gerente desde el enfoque de roles a través del estudio de organizaciones públicas y privadas en Suecia, con el cual observó las condiciones de trabajo, el contacto con personas, actividades y tiempos utilizados por el Gerente en su labor diaria, datos recogidos directamente con el gerente, con sus secretarías y una observación propia del autor. Sus conclusiones llevaron a observar a la Gerencia como un "arte práctico" y no como una ciencia aplicada. Sus contribuciones serían reconocidos por autores contemporáneos como Mintzberg en un nuevo entorno de estudio del papel del Gerente.

Este enfoque sería afianzado con los cambios del entorno empresarial, que irían desde la Revolución Industrial hasta los últimos avances en tecnología, incluyendo los grandes retos que enfrentarían las empresas con las importantes crisis económicas mundiales y el concepto de globalización. Estas situaciones darían paso a nuevos paradigmas de la administración y dirección de las organizaciones, Peter Drucker (1973) afirmó: "Hacia fines de la década de 1960 o principios de la del 70, comenzaba a verse claramente que el conocimiento en que se basaba el boom de la administración ya no bastaba. Incluso en la mayoría de las áreas básicas se manifestó la necesidad de nuevos conocimientos (...) La administración científica ya no podía aportar una mayor productividad (...)". Ello muestra claramente como el enfoque funcional y científico dado al gerente debería cambiar en pro de la adaptación a la nueva realidad y como lo diría el científico social y economista Bernardo Kliksberg las preguntas que deberá responder la administración contemporánea son: "¿Cómo ser eficiente en esas condiciones?

¹⁸ HELLRIEGEL, Don, et al. Administración. Un enfoque basado en Competencias. 11ª Edición. 2009.

¹⁹ Sune Carlson: Economista, pionero en el establecimiento de negocios internacionales como un área de investigación.

¿En qué funciones debe concentrarse el gerente? ¿Qué capacidades debe enfatizar? ¿Cuál es el perfil del gerente de excelencia para la nueva década? ¿Cómo formar los gerentes deseables? “

Estas exigencias transformarían los conceptos en torno a la administración y surgirían respuestas como La teoría X-Y, y la teoría Z mencionadas en páginas anteriores, y el surgimiento de autores como Tom Peters quien afirma que “(...) las escuelas de administración de empresas no dirigen al país. Los directivos sí (...)”

De entre los nuevos postulados en respuesta al papel de los Gerentes, se destaca a Henry Mintzberg, profesor de Estudios Directivos de la Universidad de McGill en Montreal – Canadá, quien revolucionaría la concepción del directivo desde su publicación "El Trabajo Directivo: Folklore y Realidad" presentada en la Revista "Harvard Business Review".

Mintzberg afirmaría que: "(...) es sorprendente lo poco que se ha estudiado lo que los directivos hacen en realidad. Al igual que otros miles de estudiantes de la época, yo hice el Máster en Administración de Negocios (MBA), una carrera diseñada para preparar directivos, sin cuestionar el hecho de que nadie trató de manera seria lo que los directivos hacían realmente. Imaginarse un programa de medicina sin un sólo comentario sobre el trabajo del médico. Ciertamente que no faltó material sobre lo que los directivos deberían hacer (...). Desgraciadamente, a falta de un conocimiento real del trabajo de dirección, gran parte de estos consejos han resultado ser falsos e inútiles (...)"

Esto denotaría la falta de estudios basados en la realidad que afrontan los Gerentes y la necesidad de especificar cuáles son los requerimientos que él, como guía de los procesos organizacionales, debe cumplir para alcanzar la eficiencia y la competitividad.

Mintzberg así, da paso a la discusión de quién es el Gerente, su formación desde los MBA's, el reconocimiento de sus roles y la trascendencia de una parte importante en el ejercicio de sus funciones Gerenciales: Las Habilidades.

A su vez, nacerían otros autores enfatizados en el Gerente y en el estudio directo sobre su labor real dentro de las organizaciones, tales como John Kotter, quien estudiaría el comportamiento de los Gerentes Generales en el desarrollo de sus tareas y Rosmery y Stewart quienes consideran tres características generales de los puestos directivos: Exigencias, restricciones y aspectos decisorios, resumidos en "lo que debe hacerse, los factores que los limitan y la selección de alternativas".

Otros ejemplos de estos estudios a nivel internacional son: Luthans, Rosenkrantz y Hennessey (1985) quienes investigaron en una muestra de 52 directivos en 3 organizaciones aquellas habilidades demostradas por los directivos más eficaces contra los menos eficaces. Las habilidades detectadas fueron: ganar poder e

influencia, comunicarse con individuos fuera de la organización, manejar conflictos, tomar decisiones, comunicarse con individuos dentro de la organización, desarrollar a subordinados, procesar el papeleo, planificar y fijar metas²⁰.

Así, la investigación en la Gerencia Moderna renovó sus propósitos a definir las exigencias sobre el Gerente o Director para un accionar administrativo exitoso, óptimo y en respuesta a factores decisivos de su entorno interno y externo y se empezaría a hablar de conceptos como “Perfil Gerencial”, “Competencias” “Roles” “Habilidades Gerenciales”. Mintzberg se refiere a ideas alrededor de estos conceptos en sus trabajos y publicaciones, así mismo autores como Don Hellriegel²¹, Susan Jackson²² y John Slocum²³ unieron esfuerzos para establecer la “Administración por Competencias” en el que definen seis competencias importantes en el desarrollo de las populares funciones del gerente: Planear, Organizar, Dirigir y controlar.

North y Worth en “Trends in advertised SCANS competencies” 1998, establecen: “Para administradores, ejecutivos y empresarios, las habilidades tales como liderar y motivar a sus colaboradores, trabajar en equipo, negociar, influir en otros individuos y entender los puntos de vista e intereses de personas altamente diversas ha recibido considerable atención en los últimos años. Se ha observado un crecimiento en la demanda por seleccionar personas que posean estas habilidades en los procesos de selección de personal”²⁴

Autores como Hayes, Rose-Quirie y Allinson en la obra “Sénior managers’ perceptions of The competencies they require for effective performance: implications for training and development” del año 2000, reconocen como las habilidades de los Gerentes son esenciales en el mundo del Nuevo siglo, pues tras la globalización y los cambios tecnológicos, la formación y desarrollo de las funciones empresariales deben precisar tener personas calificadas no solo cognitivamente, sino con unas cualidades y habilidades óptimas:

“(…) este solo cambio de escenario y de interlocutores ha dejado a los administradores más dependientes de sus capacidades de comprensión y comunicación. Además, el surgimiento de organizaciones más flexibles, planas y cercanas a los clientes, ha hecho que la comunicación informal, el trabajo en

²⁰ THIEME JARA, Claudio. El desarrollo de competencias de empleabilidad en dos universidades chilenas. Un estudio empírico. En: Revista OIKOS. Diciembre, 2007, Año XI, Nº 24, p. 47-72.

²¹HELLRIEGEL, Don, et al. Administración. Un enfoque basado en Competencias. 11ª Edición. 2009.

²²Susan Jackson: Profesora de Administración de Recursos Humanos en la Escuela de Administración y Relaciones Laborales de la Universidad Rutgers y en GSBA-Zurich, Suiza.

²³John Slocum: Cátedra de Comportamiento Organizacional en la Escuela de Administración Edwin L. Cox, de la Universidad Metodista del Sur

²⁴ THIEME JARA, Claudio. El desarrollo de competencias de empleabilidad en dos universidades chilenas. Un estudio empírico. En: Revista OIKOS. Diciembre, 2007, Año XI, Nº 24, p. 47-72.

equipo y la negociación adopten mayor importancia que la comunicación jerárquica tradicional para la coordinación de estas organizaciones.”²⁵ (Hayes, Rose-Quirie y Allinson, 2000)

El gerente y su papel en la administración de las organizaciones son tras estos enunciados, un hecho fundamental de estudio y análisis en la proyección del rumbo empresarial, concentrando una gran importancia en las HABILIDADES, como eje transversal en la ejecución de las labores Gerenciales.

2.2.2.3 APORTES POR AUTOR:

TOM PETERS & ROBERT WATERMAN - MODELO DE LAS 7S DE McKINSEY

A inicios de los años 80's Peters junto a Waterman crearon el Modelo de las 7S para la firma consultora McKinsey & Company, institución centrada en la resolución de situaciones en torno a la administración estratégica, reconocida por preparar y producir para organizaciones de gran escala un elevado número de excelentes CEO's o Directores Ejecutivos, quienes se constituyen como las personas de máxima autoridad en la gestión y dirección administrativa de las organizaciones.

El Modelo de las 7S relaciona siete factores importantes en el funcionamiento de las organizaciones a las cuales se las ha dividido en dos grandes grupos:

- **Hard Skills:** Del español “Habilidades Duras” se constituyen en las habilidades más fáciles de identificar en las organizaciones y que pueden ser influenciadas de forma directa desde la Gerencia.
- **Soft Skills:** Traducido como “Habilidades Blandas” son los elementos intangibles de la organización.

En estos grupos se relacionan las 7S así:

Tabla 8. Las 7s de McKinsey.

HARDSKILLS		
1	Strategy	Estrategia: Forma de organizar y manejar los recursos en pro de los objetivos de la organización.
2	Structure	Estructura: Forma en que se encuentran dispuestas u organizadas las distintas

²⁵ HAYES, Rose-Quirie y Allinson, 2000 citado por Thieme Jara, Claudio. El desarrollo de competencias de empleabilidad en dos universidades chilenas. Un estudio empírico. En: Revista OIKOS. Diciembre, 2007, Año XI, Nº 24, p. 47-72.

		variables y unidades de negocio. Trata principalmente de la estructura de organigrama, de jerarquía y de división de departamentos e incluye la fórmula jurídica de la compañía.
3	Systems	Sistemas: se refiere tanto a los procesos internos como a los sistemas de información que permiten el funcionamiento de las organizaciones.

SOFTSKILLS

4	Shared Values	Valores Compartidos: Representan los valores centrales de la compañía que permiten la cohesión de sus miembros con la dirección y permite la interacción armónica de todos los partícipes de la organización.
5	Style	Estilo: Se refiere a la forma de Liderazgo y del comportamiento de la organización.
6	Staff	Personal: Constituye el talento humano de la organización, considerados la "columna vertebral" de la orientación estratégica de las compañías.
7	Skills	Habilidades: Son aquellas capacidades requeridas en cada uno de los cargos que permiten la ejecución eficiente de las funciones en aras al desarrollo pleno de la organización y sus estrategias.

Fuente: Este trabajo.

Recordando el tema principal de este proyecto: Las Habilidades Gerenciales, el modelo de las 7S de McKinsey enfatiza en las "Skills" o Habilidades, siendo uno de los siete elementos clave que se ha definido como esencia para el desarrollo estratégico de las compañías. Así, frente a las Habilidades, el modelo establece cuestionamientos como: ¿Cuáles son las mejores habilidades representadas en la compañía? ¿Cómo se monitorean y evalúan las habilidades?

Para el modelo de las 7S, las Habilidades (Skills) se relacionan con el concepto del "Know How" que contiene en sí mismo los conocimientos y habilidades para realizar una función o tarea y que según la etimología se define como: "saber cómo hacer algo fácil y eficientemente: experiencia. (...) puede ser reemplazada con muchos términos: pericias, destrezas, habilidades, dotes"

Para el Dr. Ram Charan, consultor en Harvard Business School, el "Know How" incluye no solo técnicas de acción adquiridas en la academia para el desarrollo de funciones sino también ocho (8) Habilidades que se constituyen como clave del quehacer de cualquier persona, entre ellos, los directores de las organizaciones, siendo la cabeza más alta y de mayores responsabilidades en las compañías. Para él, las ocho habilidades se concentran en:

1. Posicionar y Re-posicionar.
2. Identificar con Precisión el Cambio Externo.
3. Liderar el Sistema Social.
4. Examinar a la Gente.
5. Crear un Equipo.
6. Fijar Objetivos.
7. Establecer Prioridades con Precisión Láser.
8. Confrontar las Fuerzas Sociales.

Estos enunciados inmersos en el Modelo de las 7S constituyen un paso importante hacia la focalización de los estudios posteriores, que concentrarían sus esfuerzos en la definición de “Skills” dentro del área directiva.

DON HELLRIEGEL, SUSAN JACKSON Y JOHN SLOCUM

Para el profesor e investigador Don Hellriegel y sus colaboradores, el éxito de las organizaciones se concentra en los buenos Gerentes. Para constituirse en un “Buen Gerente” es necesario que el talento humano que ocupa esa área cuente con una serie de capacidades que aseguren el desempeño efectivo de su trabajo en la posición directiva más alta de la empresa.

Estos autores concentran esas capacidades del área directiva en las palabras “Competencias Gerenciales”. Tal y como lo definen, para ellos las Competencias Gerenciales son: “el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”²⁶. Su justificación se establece en el paradigma actual de las empresas, en donde tener los conocimientos técnicos y ser inteligente no son la garantía total del desempeño adecuado de la Gerencia, sino, que en un entorno de dinamismo y globalización, los Gerentes deben poseer Habilidades, es decir, talento para trabajar, fortalecidas en sí mismas desde la experiencia del Ser Gerente.

Para los autores, las habilidades que debe poseer un alto directivo se encierran en seis (6) competencias gerenciales básicas que pueden trasladarse de una organización a otra, es decir, que son de utilidad para el Gerente de cualquier tipo de compañía. El grafico muestra las competencias y su interconexión:

Figura 6. Competencias gerenciales



Fuente: Administración. Un enfoque basado en Competencias. 11ª Edición. Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr. 2009. Capítulo 1, página 2

²⁶HELLRIEGEL, Don, et al. Administración. Un enfoque basado en Competencias. 11ª Edición. 2009.

Es importante aclarar una vez más que las Competencias Gerenciales recogen los conocimientos por un lado y las Habilidades Gerenciales por otro, siendo este último, el tema esencial del trabajo investigativo.

Las competencias gerenciales que mencionan los autores son:

- **Competencia para la Comunicación:** Capacidad para transferir e intercambiar información con efectividad, darse a entender y comprender a otros. Recoge por una lado los conocimientos en el manejo de instrumentos y canales de comunicación, aspectos de la formalidad e informalidad de la misma, el conocimiento en léxico y lenguaje propio para cada contexto de comunicación, etc., y por el otro lado, trasciende a las habilidades de comunicación y negociación con las cuales se reconoce a la comunicación como un proceso dinámico que incluye las formas verbales y no verbales del lenguaje humano, e implica la capacidad de escucha de los interlocutores.

La **habilidad de comunicación** es la capacidad de reconocer las formas de intercambio de información desde aspectos formales e informales y la **habilidad de Negociación** es aprende a utilizar las opiniones contrarias para encontrar puntos de convergencia que generen consensos y compromisos para obtener beneficios y resolver disputas entre trabajadores y los diferentes grupos de interés.

Así, los Gerentes deben ser personas capaces de comunicarse con efectividad; la buena comunicación propicia la conciencia y retroalimentación de los asuntos tratados, mantiene la actualización y permite mejor manejo en el impacto de la información, mientras que la habilidad de negociación, desarrolla relaciones y ejerce influencia en el manejo de intereses con trabajadores y agentes exteriores.

- **Competencia para la Planeación y la Gestión:** Para los autores, esta competencia implica las **habilidades de Decisión y Control de Resultados** e incluye los conocimientos de organización de proyectos, administración del tiempo y administración financiera.

Aquí, la habilidad de decisión, se refiere con exactitud, a la capacidad de toma de decisiones, para ello, un buen gerente debe saber hacer acopio de información, identificar problemas y puntos críticos y establecer alternativas para las soluciones de manera oportuna. Esta habilidad es inherente a la capacidad de asumir riesgos y anticiparse a las consecuencias.

Frente a la habilidad de control de resultados, el Gerente debe ser capaz de trabajar bajo unos tiempos precisos, monitorear las tareas clave y difundir entre los

subordinados un ambiente de proactividad y compromiso sobre las consecuencias de su trabajo.

- **Competencia para el Trabajo en Equipo:** “Significa que grupos pequeños de personas desempeñan las tareas de un trabajo coordinado y, en conjunto, son los responsables de los resultados” (Hellriegel, 2009).

La habilidad inmersa en esta competencia, se relaciona con el Gerente, por cuanto él debe no solo diseñar los equipos, sino también permitir un ambiente dinámico y de apoyo al trabajo como cabeza del mismo. Así, en este ítem, la **Habilidad Gerencial principal es el Liderazgo**. El liderazgo permite trazar unas metas y la participación activa de los miembros de los equipos, quienes entienden sus tareas y miden su propio desempeño. El líder, debe ser capaz de construir equipos equitativos, donde todos asuman una posición de compromiso con sus labores. Un buen liderazgo, no se asume como una posición autoritaria, donde la voz del jefe es la única válida, por el contrario, el buen liderazgo es participativo, reconoce el talento propio de los integrantes en el trabajo, los elogia y permite un accionar activo de cada miembro.

- **Competencia para la acción Estratégica:** Entendida como comprender la misión y los valores organizacionales garantizando que las acciones de los trabajadores coincidan con ellos, incluye los conocimientos de industria, conocimientos de organización y la **habilidad de emprender acciones estratégicas**. Esta habilidad va de la mano con la toma de decisiones, y se concentra en la capacidad de reconocer desafíos y oportunidades para planear y ejecutar metas tácticas congruentes con la misión y objetivos de las empresas.

- **Competencia Multicultural:** “Es cuestión de conocer, comprender y responder a las diversas cuestiones políticas, culturales y económicas que se presentan en distintos países.”(Hellriegel, 2009)

La competencia multicultural reconoce los conocimientos necesarios para la comprensión de distintas culturas que permita la expansión de los negocios, mientras que **la habilidad consiste en la Sensibilidad Cultural**, como capacidad para reconocer las diferencias culturales y promover una mentalidad abierta. La habilidad de sensibilidad va de la mano con la de Comunicación y Negociación, por cuanto busca la interacción con personas de otros orígenes y costumbres. Los autores reconocen como importante este ítem en la medida que se han establecido los retos de globalización.

- **Competencia para la auto-administración:** “Usted se encarga de su propio desarrollo y asume la responsabilidad de su vida en el trabajo y fuera de él.”(Hellriegel, 2009)

Esta competencia es importante para el Buen Gerente, por cuanto le permite reconocer su potencial, mejorar en sus debilidades y construir una identidad y ética personal que se ve reflejado en el quehacer de sus trabajadores. Aquí se reconocen **habilidades como: Autocrítica y Autocontrol, Inteligencia Emocional e Iniciativa**. El manejo y desarrollo de estas habilidades deben considerarse bajo premisas de normas y metas personales claras, capacidad de admitir los propios errores y perseverar ante los obstáculos en la vida personal y laboral.

SPENCER & SPENCER (2003)

Los autores Lyle M. Spencer, Doctor en Filosofía y M. Spencer, en el libro “EVALUACIÓN DE COMPETENCIA EN EL TRABAJO Modelos para un Desempeño Superior”²⁷ definen Competencia como: “característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación”

Así, las competencias vienen a entenderse como aquellas características que contribuyen a un logro eficiente en el desempeño de funciones laborales. Para el área directiva, las Competencias Gerenciales son entonces, las características con las que cuenta el gerente para un desempeño exitoso que sea evidente en los resultados de sus labores.

Para los autores, las competencias están conformadas por características como:

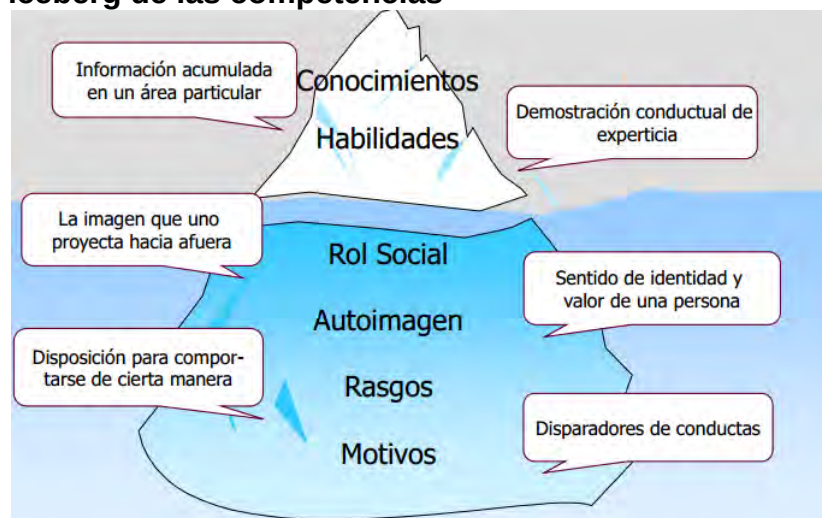
- Motivos: lo que impulsa la acción
- Rasgos: características físicas
- Auto – Concepto: Actitudes
- Auto – Confianza: Creer que se es capaz
- Conocimientos: Información específica para las funciones
- Destrezas: **Habilidades** que permiten la ejecución de una tarea física o mental.

Los autores resaltan los conocimientos y las habilidades, como esencia de las competencias y como características que suelen ser visibles y superficiales en las personas, que por tal, son más fácil de entrenar y desarrollar. Así, Spencer & Spencer muestran la idea del “Iceberg de las Competencias” en donde la superficie del Iceberg representa las características tangibles, mientras que lo que se encuentra debajo, son las características Intangibles. Las tangibles:

²⁷ SPENCER, Lyle M. et al. Competence at Work Models for Superior Performance. Wiley India Pvt. Limited, 2008. Página 9

Habilidades y conocimientos que son necesarias pero no suficientes para garantizar el desempeño eficiente, por tal su apoyo, lo intangible, se relaciona con lo más profundo, lo difícil de detectar, pero que junto a la superficie, pueden generar resultados óptimos:

Figura 7. El iceberg de las competencias



Fuente: Spencer & Spencer. Competence at Work.

Además, los autores dividen a las competencias en:

- Competencias Umbral: que se constituyen con los conocimientos y habilidades generales que cualquier trabajo necesita.
- Competencias Distintivas: que son factores que distinguen el desempeño superior. Por ejemplo, la orientación al logro o el liderazgo.

Así, enlistan una serie de ítems clave en el desempeño distintivo de los trabajadores, haciendo énfasis en el papel de los directivos a través del Modelo De Competencias Genérico De Los Gerentes que incluye:

- Orientación al Logro: Preocupación por trabajar con excelencia, incluye la Orientación a resultados, y la habilidad de tomar riesgos.
- Iniciativa: Preferencia por tomar la acción, es hacer lo que nadie ha pedido pero que mejorara los resultados del trabajo. Incluye la Habilidad de Toma de decisiones, la persistencia y la habilidad de reconocer oportunidades y problemas.
- Búsqueda de Información: Relacionada con la curiosidad, implica la actualización.
- Comprensión Interpersonal: Incluye la habilidad de comunicación y la sensibilidad multicultural, se observa en la capacidad de escucha, empatía y entendimiento.
- Conciencia Organizacional: Habilidad para entender las relaciones de poder interna y externamente de la organización. Además incluye la habilidad de identificar las personas relacionadas con la toma de decisiones y su influencia.
- Construcción de relaciones: incluye propósitos de beneficio laboral, que permiten el trabajo consiente y dirigido al logro, con la formación de “redes” de trabajo en un ambiente amistoso y clima laboral armónico.
- Directividad (Asertividad y uso de poder otorgado por el puesto): Se expresa en la capacidad de hacer que los demás cumplan con lo que se les asigna. Incluye la habilidad de toma de decisiones y de autoridad, como forma de influenciar y utilizar el poder obtenido con el puesto en el que se desenvuelve.
- Trabajo en Equipo y Cooperación: intención autentica para trabajar con otras personas, creando una fuerza laboral de equipo. Incluye las habilidades de Administración de Grupos y Resolución de Conflictos.
- Liderazgo Grupal: El rol de líder de un equipo. El liderazgo, debe ser utilizado de forma propositiva. Encontrada principalmente en ejecutivos y gerentes, quienes asumen una posición de deseo de dirigir a otros. Tomar el mando incluye también, la habilidad de motivación, es decir, de impulsar e inspirar una visión convincente en la realización de algo.
- Auto - Control: Habilidad de mantener las emociones bajo control y contener acciones negativas cuando se presentan dentro de un trabajo en estrés.
- Flexibilidad: Habilidad para adaptarse y manejar eficazmente una variedad de situaciones y personas. Incluye la habilidad de entender y valorar perspectivas diferentes.

KIM S. CAMERON y ROBERT E. QUINN, SISTEMA DE VALORES EN COMPETENCIA

Kim S. Cameron y Robert E. Quinn toman el modelo de habilidades de liderazgo y administrativas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia.²⁸

El “Sistema de valores en competencia”, es un sistema de organización para las habilidades de liderazgo y administración que se desarrolló al examinar los criterios utilizados para evaluar el desempeño organizacional y administrativo. A lo largo de los años se han realizado amplias investigaciones acerca de este sistema, dejando de manifiesto una clara relación entre las habilidades administrativas y las de liderazgo, se demuestra que las habilidades directivas y de liderazgo caen dentro de cuatro grupos o categorías, 1. Habilidades de clan, las cuales les permiten estar enfocados en la colaboración; 2. Habilidades de adhocracia que les permiten estar enfocados en la creación; 3. Habilidades de mercado para enfocarse en la competencia, y 4. Habilidades de jerarquía para estar enfocados en el control.

Acorde con David A. Whetten y Kim S. Cameron estos grupos de habilidades se caracterizan por lo siguiente:

Habilidades Clan: Estas habilidades incluyen aquellas que se requieren para forjar relaciones interpersonales efectivas y para desarrollar a otras personas (por ejemplo, formación de trabajo en equipo, comunicación con apoyo).

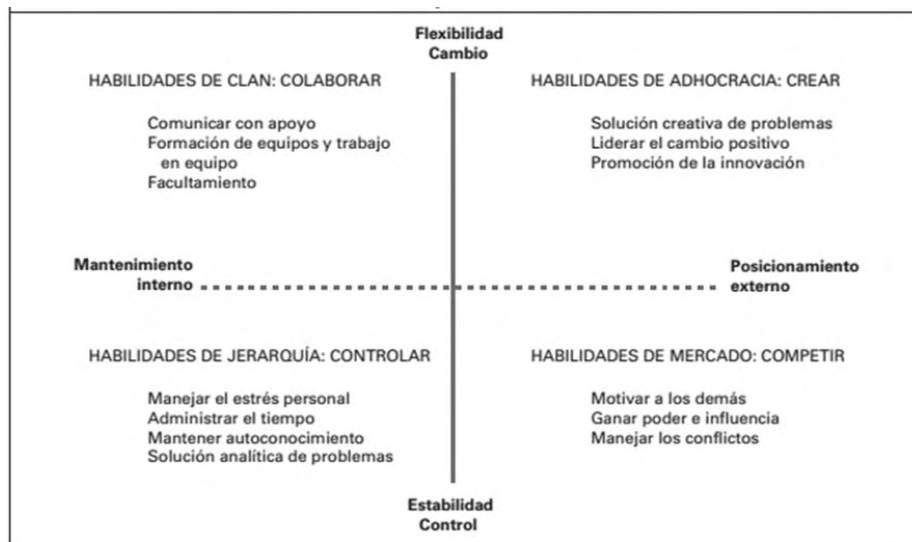
Habilidades de adhocracia: Estas incluyen las requeridas para administrar el futuro, innovar y promover el cambio (por ejemplo, solución creativa de problemas, formación de una visión que infunda energía).

Habilidades de mercado: Incluyen las requeridas para competir de manera eficaz y administrar las relaciones externas (por ejemplo, motivación de los demás, uso de poder e influencia).

Habilidades de jerarquía: Incluyen las que se requieren para mantener el control y la estabilidad (por ejemplo, manejo del estrés y del tiempo personal, solución de problemas de forma racional).

Figura 8. Sistema de Valores en Competencia

²⁸ CAMERON, Kim S. et al. *Competing Values Leadership*. Segunda edición. Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2014. Pág. 8



Fuente: WHETTEN, David. A. y CAMERON, Kim S. Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. Mexico D.F.: Pearson Educación

En la figura 8 los dos cuadrantes superiores en el Sistema de valores en competencia (clan y adhocracia) suelen asociarse con el liderazgo. Los dos cuadrantes inferiores (mercado y jerarquía) generalmente se asocian con la administración. En otras palabras, el liderazgo se ha utilizado tradicionalmente para describir lo que los individuos hacen en condiciones de cambio.

Cuando las organizaciones son dinámicas y están sufriendo transformaciones, se espera que los directivos de los niveles superiores demuestren liderazgo (es decir, que pongan atención a los asuntos de clan o de adhocracia). La administración, en cambio, se ha utilizado tradicionalmente para describir lo que los ejecutivos hacen en condiciones de estabilidad. Entonces, la administración se asocia con el statu quo (es decir, con poner atención en los asuntos de mercado y jerarquía). Además, el liderazgo a veces se ha definido como “hacer lo correcto”, mientras que la administración se define como “hacer bien las cosas”. Se dice que los líderes se concentran en fijar la dirección, articular una visión, transformar a los individuos y las organizaciones, y crear algo nuevo. Por otro lado los directivos se concentran en supervisar, dirigir y refinar el desempeño actual. El liderazgo se ha equiparado con el dinamismo, el vigor y el carisma; la administración con la jerarquía, el equilibrio y el control.

Sin embargo, una investigación llevada a cabo por N. M. Tichy y Robert E. Quinn afirma que tales distinciones entre el liderazgo y administración ya no son útiles. Los directivos no pueden tener éxito sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden tener éxito sin ser buenos directivos. Las organizaciones y los individuos ya no pueden tan sólo aferrarse al statu quo, y preocuparse por hacer las cosas bien, pero no por hacer lo correcto. La administración eficaz y el liderazgo son inseparables, las habilidades necesarias para una también se necesitan para el otro. Ninguna organización del siglo XXI sobrevivirá sin ejecutivos capaces de brindar tanto administración como liderazgo. Encabezar el cambio y administrar la

estabilidad, establecer una visión y lograr los objetivos, romper las reglas y supervisar su cumplimiento son necesarias para tener éxito.

DAVID A. WHETTEN Y KIM S. CAMERON, MODELO DE HABILIDADES ADMINISTRATIVAS ESENCIALES

Este modelo describe diez (10) habilidades necesarias para cualquier directivo, las cuales se dividen en tres categorías: Personales, Interpersonales y Grupales:

Figura 9. Modelo de Habilidades Administrativas Esenciales



Fuente: WHETTEN, David. A. y CAMERON, Kim S. Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. México D.F.: Pearson Educación ²⁹

Habilidades personales.

²⁹ WHETTEN, David. A. y CAMERON, Kim S. Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. Mexico D.F.: Pearson Education, 2011, pág. 19

Desarrollo del Autoconocimiento³⁰. Messinger menciona: “Aquel que gobierne a los demás, antes debe ser amo de sí mismo”. El autoconocimiento es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente.

El conocimiento personal debería ayudar a un mejoramiento continuo de las aptitudes y capacidades individuales, sin embargo, este conocimiento personal podría inhibir el crecimiento personal. Esto se debe, según Maslow, a que los individuos evitan el nuevo conocimiento acerca de sí mismos por temor, para proteger su autoestima ya que existe la posibilidad de que lo que se encuentra sea algo negativo o genere sentimientos de inferioridad o debilidad.

De esta forma, se evita el crecimiento personal, por el temor a averiguar que no somos todo lo que quisiéramos ser. Si existe una mejor manera de ser, debido a un estado actual inadecuado o inferior. Según Maslow se debe superar este temor a “nuestra propia grandeza” y aceptar todo lo que arroje el conocimiento personal de tal forma que se facilite el mejoramiento y crecimiento personal.

Manejo del estrés. El manejo del estrés junto con la administración del tiempo son dos habilidades administrativas cruciales dentro del repertorio de un directivo competente. Un estudio del National Institute for Occupational Safety y la American Psychological Association estiman que el problema del estrés en el trabajo ocasiona pérdidas por más de \$500 mil millones a la economía estadounidense.

Las investigaciones en psicología, como las realizadas por Auerbach, 1998; Staw, Sandelands y Dutton, 1981, y Weick, 1993 han encontrado que cuando los directivos experimentan estrés, tienden a:

- Percibir la información en forma selectiva y ver únicamente lo que confirma sus prejuicios.
- Volverse muy intolerantes a la ambigüedad y exigentes de respuestas correctas.
- Sobrestimar qué tan rápido pasa el tiempo (por lo tanto, siempre se sienten apresurados).
- Adoptar una perspectiva o mentalidad de crisis a corto plazo y dejar de considerar las implicaciones a largo plazo.
- Tener menos capacidad de hacer distinciones detalladas en los problemas, por lo que pierden de vista la complejidad y los matices.

³⁰ Ibid., p. 57-58

- Tener una menor capacidad de generar pensamientos creativos y soluciones únicas a los problemas.

Así, no sólo los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, sino que también impiden comportamientos eficaces por parte de los directivos, como escuchar, tomar buenas decisiones, resolver problemas eficazmente, planear y generar nuevas ideas. En contraste, el desarrollo de habilidades para manejar el estrés podría generar ganancias significativas. La capacidad de manejar el estrés de manera adecuada no sólo mejora el desarrollo personal individual, sino que también puede tener un efecto enorme en las utilidades de organizaciones enteras.

Solución creativa de problemas³¹. El trabajo de un directivo implica resolver problemas. Si las empresas no tuvieran problemas, no habría necesidad de contratar directivos. Por lo tanto, es difícil pensar que una persona incompetente para resolver problemas tenga éxito como director o gerente.

Los directivos tienen dos métodos de solución de problemas, la forma analítica y la forma creativa, sin embargo, se dice que la habilidad de solución creativa de problemas a menudo separa a los ejecutivos con un buen desempeño de aquellos que no lo tienen. También puede tener una gran repercusión en la eficacia organizacional.

Habilidades interpersonales³².

Establecimiento de relaciones mediante una comunicación de apoyo³³. Es una forma de comunicación interpersonal de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. No es difícil lograr una comunicación de apoyo cuando las cosas marchan bien y cuando las personas hacen lo que se desea. Sin embargo, cuando se necesita dar una retroalimentación negativa o cuando es necesario señalar los errores de otra persona, es difícil usar una comunicación que fomente y fortalezca las relaciones. La comunicación de apoyo busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema. Permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona y, durante el proceso, fortalecer la relación.

La comunicación de apoyo se caracteriza por unos atributos:

³¹WHETTEN, David. A. y CAMERON, Kim S. Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. México D.F.: Pearson Education, 2011, p. 174

³²Ibid., p. 238

³³Ibid., p. 242

- Congruente.
- Descriptiva, no evaluativa.
- Orientada al problema, no a la persona.
- Valida.
- Específica, no global.
- Conjuntiva, no disyuntiva.
- Directa o propia.
- Escucha de apoyo, no escucha unilateral.

Ganar Poder e Influencia. “La diferencia entre alguien que es capaz de expresar una idea y de lograr que ésta se acepte en una empresa, y alguien incapaz de ello no depende de quién tiene la mejor idea, sino de quién tiene habilidades políticas. Uno no nace con habilidades políticas, sino que las aprende. Se trata de un proceso práctico y metodológico en el que se explora el terreno político y se forman coaliciones, las cuales se encauzan para lograr que la idea se acepte”. Ésta es la opinión de Samuel Bacharach, profesor de la Universidad de Cornell, quien ha dedicado su carrera a negociar en las empresas y en los sindicatos poderosos de Nueva York.

El profesor John Kotter, de la Universidad de Harvard, una autoridad en temas administrativos, coincide con lo anterior al hacer la siguiente aseveración:

“Me disgusta escuchar que los economistas digan a sus alumnos que su trabajo consiste en maximizar las utilidades de los accionistas. Su trabajo consistirá en administrar a una multitud de grupos: jefes, subalternos, clientes, proveedores, sindicatos, etcétera. Tratar de lograr la cooperación de los distintos grupos es una labor infinitamente más difícil que cosechar el dinero del negocio” (Gelman, 1985).

Varios autores afirman que el uso efectivo del poder es el elemento más importante de la administración. Warren Bennis, encontró que individuos con gran influencia comparten una importante característica: hacen que los demás se sientan poderosos. Eran líderes porque habían aprendido la forma de construir una base sólida de poder en sus organizaciones o instituciones. Eran influyentes porque utilizaban su poder para ayudar a sus compañeros y subalternos a lograr trabajos excepcionales. Para lograr lo ordinario no se requiere de poder o ingenio particular. Sin embargo, sin poder político, resulta difícil hacer lo que es realmente poco común.

Motivación de los demás³⁴. La mayoría de las organizaciones luchan por retener a sus mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento.

La motivación representa el deseo y el compromiso de un empleado para desempeñarse, y se manifiesta en un esfuerzo relacionado con el trabajo. Algunas

³⁴Ibíd., p. 326

personas desean realizar una actividad, pero se distraen o se desaniman con facilidad; es decir, tienen un gran deseo, pero poco compromiso. Otros se esfuerzan trabajando y manifiestan una perseverancia impresionante, pero su trabajo carece de inspiración. Estas personas tienen un gran compromiso, pero poco deseo. Si los individuos que muestran un desempeño deficiente consideran que la administración no es sensible a sus problemas, podrían responder de manera contraproducente ante cualquier táctica que busque incrementar su esfuerzo. Es muy probable que desarrollen un problema motivacional en respuesta a las acciones rígidas de la administración.

Manejo de Conflictos³⁵. El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. Acorde con Seybolt, Derr y Nielson, 1996; Tjosvold, 1991 y Memeth, 2004, ante las tendencias actuales de los negocios hacia una fuerza laboral diversa, la globalización y la fusión de empresas, la forma como las diferentes organizaciones y culturas manejan los conflictos es un factor de pronóstico del éxito organizacional cada vez más importante. Las organizaciones en las que existen pocos desacuerdos en asuntos relevantes, por lo general, fracasan en ambientes competitivos. El conflicto es el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal.

El enfrentamiento de los conflictos es fundamental en la administración de cualquier negocio. Como resultado, la confrontación sólo podría evitarse por cuenta y riesgo del directivo. Sin embargo, hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos. Por ejemplo, algunas personas tienen muy baja tolerancia al desacuerdo. Si esto se debe a antecedentes familiares, a valores culturales o a características de la personalidad, entonces el conflicto interpersonal deteriora la energía y desmoraliza el espíritu. Asimismo, algunos tipos de conflicto, sin importar su frecuencia, suelen producir resultados disfuncionales, como los conflictos de personalidad y las discusiones sobre asuntos que no pueden modificarse.

Habilidades grupales.

Facultamiento y Delegación³⁶. Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en lugar de obligarlas a hacer lo que otro quiere. Los directivos que facultan al personal les retiran controles, restricciones y límites en lugar de motivar, dirigir o estimular su comportamiento. En el contexto de dicha estrategia, los empleados realizan sus actividades porque se sienten intrínsecamente atraídos por ellas, no porque exista un sistema de recompensas extrínseco o porque se aplique una técnica de influencia.

³⁵ Ibíd., p. 376

³⁶ Ibíd., p. 443

Diversos estudios demuestran que los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores; también generan productos y servicios de mayor calidad que los empleados sin facultamiento. Sin embargo, el facultamiento significa ceder el control y permitir que los demás tomen decisiones, establezcan metas, logren los resultados y reciban las recompensas. Significa que otros individuos probablemente recibirán el crédito por el éxito. Los directivos con una gran necesidad de poder y control enfrentan un desafío cuando se espera que sacrifiquen sus necesidades para el beneficio de alguien más, ya que ellos esperan recibir los beneficios atribuyéndose la responsabilidad o por el simple hecho de recibir una recompensa o reconocimiento. Pero mediante el verdadero facultamiento, los directivos pueden multiplicar su propia eficacia; ellos y sus organizaciones se vuelven más eficientes de lo que serían de otro modo.

Formación de Equipos Efectivos y Trabajo en Equipo: Los equipos son grupos de individuos que realizan actividades interdependientes, cuyos comportamientos se ven influidos mediante la interacción, y que se consideran a sí mismos como una entidad única. Sin embargo, dentro de las organizaciones no basta con que se formen grupos, estos deben transformarse en equipos efectivos en donde sus miembros trabajen buscando alcanzar sus objetivos. Los equipos efectivos:

- Tienen miembros interdependientes.
- Ayudan a que sus miembros sean más eficientes al trabajar juntos que solos.
- Funcionan tan bien que crean su propio magnetismo.
- No siempre tienen el mismo líder.
- Tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa.
- Poseen una gran confianza entre los integrantes.

Una razón importante de los equipos es que a la mayoría de las personas les resulta divertido participar en ellos. Hay algo inherentemente atractivo en el hecho de trabajar en un equipo y compartir con otros individuos.

Liderar el Cambio Positivo³⁷. La palabra liderazgo a menudo se utiliza como un término que abarca todo y que describe casi cualquier comportamiento deseable de un directivo.

³⁷Ibíd., p. 538

El liderazgo a menudo se describe como lo que los individuos hacen en condiciones de cambio. Cuando las organizaciones son dinámicas y están pasando por una transformación, las personas muestran liderazgo. Por otro lado, la administración tradicionalmente se ha asociado con el statu quo. Mantener la estabilidad es el trabajo del directivo. Se dice que los líderes se enfocan en establecer dirección, iniciar el cambio y crear algo nuevo; también se dice que los directivos se enfocan en mantener la estabilidad, controlar la variación y refinar el desempeño actual. El liderazgo se asocia con el dinamismo, la vivacidad y el carisma; la administración se relaciona con lo predecible, el equilibrio y el control. Por consiguiente, el liderazgo a menudo se define como “hacer lo correcto”, en tanto que la administración suele definirse como “hacer las cosas bien”.

La administración y el liderazgo eficaces, en gran medida, son inseparables. Liderar el cambio y administrar la estabilidad, establecer una visión y cumplir con los objetivos, romper las reglas y supervisar el cumplimiento, si bien son actividades paradójicas, también son requisitos para tener éxito. Los individuos que son directivos eficaces también son líderes eficaces la mayor parte del tiempo.

HENRY MINTZBERG

El profesor Mintzberg reconocido por contrastar la realidad del trabajo de los Gerentes con la teoría empresarial, ha desarrollado a lo largo de su carrera profesional e investigativa, diferentes obras en las cuales coloca en tela de juicio el papel de los Directivos Actuales, sus funciones y las habilidades que deben poseer para enfrentar el contexto empresarial actual.

Entre sus obras, se reconoce la de “El trabajo del directivo. Folklore y hechos” en el cual realizó una investigación observando lo que hicieron cinco directivos generales durante una semana, estos directivos pertenecían a una firma consultora importante, un hospital famoso, una escuela, una firma de alta tecnología y un fabricante de bienes de consumo. Sus resultados los presentó en forma de confrontación con lo que consideró “cuatro mitos (folklore) sobre el trabajo de un directivo que no se sostienen bajo un escrutinio cuidadoso de los hechos”. Esos mitos o “Folklore” es lo que se presupone del quehacer directivo, mientras que Mintzberg los confronta con la realidad que el mismo ha observado en la labor de los cinco gerentes que estudió. Estas confrontaciones son:

Mito 1.

Folklore. El directivo es un planificador reflexivo y sistemático.

Hechos: un estudio tras otro ha demostrado que los directivos trabajan a un ritmo incesante, que sus actividades se caracterizan por la brevedad, variedad y discontinuidad, que están fuertemente orientados hacia la acción y que no les gustan las actividades reflexivas.

Mito 2.

Folklore: El directivo eficaz no tiene que realizar obligaciones rutinarias con regularidad.

Hechos. Además de tratar las excepciones, el trabajo de dirección implica la ejecución de varias obligaciones regulares, incluyendo los rituales, negociaciones y procesar información "blanda" que enlaza a la organización el entorno.

Mito 3.

Folklore: El alto directivo necesita que la información esté resumida, lo que se consigue mejor mediante un sistema formal de información para la dirección.

Hechos. Los directivos prefieren los medios orales, es decir, llamadas telefónicas y reuniones o contactos.

Mito 5.

Folklore: La dirección es o por lo menos, se está convirtiendo rápidamente en una ciencia y una profesión.

Hechos. Según cualquier definición de ciencia y profesión, esta afirmación es falsa. Una ciencia implica la promulgación de unos procedimientos o programas sistemáticos cualitativamente determinados. Sí, ni siquiera sabemos qué procedimientos utilizan los directivos ¿cómo podemos describirlos por medio de un análisis científico? Los "programas" de los directivos permanecen profundamente en sus cerebros y para describirlos dependemos de palabras como juicio e intuición.

Esta relación de mito y realidad, dio paso a la discusión continua de la labor de los Directivos, de la formación de los MBA's y de la necesidad de definir unos roles y unas habilidades inherentes al ejercicio de sus funciones. Así, Mintzberg establece que los Directivos, como principales actores en la definición del rumbo organizacional, cumple dentro de las compañías unos roles, es decir, unas categorías específicas de comportamiento gerencial:

Roles interpersonales.

- **Cabeza Visible:** En virtud de su posición como cabeza de una unidad organizativa, todo directivo tiene que cumplir con algunos deberes de naturaleza ceremonial. Los deberes que implican papeles interpersonales que pueden ser rutinarios algunas veces, con poca información seria y toma de decisiones poco importantes. No obstante, son importantes para el funcionamiento fluido de una organización y el directivo no los puede ignorar.
- **Líder:** Al estar a cargo de una unidad organizativa, el directivo es responsable del trabajo de las personas de esa unidad. Sus actividades a este respecto constituyen el papel de **líder**. La autoridad formal le confiere al directivo un gran poder potencial.

- **Enlace:** El directivo mantiene contactos fuera de su cadena vertical de mando. El papel de enlace se dedica a estructurar el propio sistema informativo externo del directivo, informal, privado, oral pero, no obstante, eficaz.

Figura 10. Roles interpersonales

Rol	Descripción	Actividades Identificables
Cabeza Visible	Cabeza simbólica; obligado a llevar a cabo una serie de deberes rutinarios de orden legal o social	.Recibir las visitas; .Firmar documentos legales .Ordenar las actividades
Líder	Encargado de motivar y activar a los empleados; responsable de asignar personal y capacitarlo, y obligaciones afines	.Enfocar al grupo .Resolver conflictos .Asignar responsabilidades .Desarrollar el potencial de sus Subordinados
Enlace	Mantener la red que se ha creado de contactos externos e informantes que le hacen favores y le proporcionan información	.Correspondencia; .Ejecutar el trabajo externo del consejo de administración; .Llevar a cabo otras actividades que implican a personas del exterior

Fuente: "Habilidades del Gerente. Habilidades para la comunicación y liderazgo. Habilidades para la toma de decisiones y solución de problemas" Alfredo Carneiro Campos. Página 2

Roles informativos. Según Mintzberg, recibir y comunicar información es tal vez el aspecto más importante del trabajo de un directivo.

- **Monitor,** el directivo barre continuamente su entorno buscando información. Una buena parte de la misma le llega en forma oral. En virtud de los contactos, el directivo tiene una ventaja natural para recabar esta información blanda para su organización.
- **Difusor:** Los directivos tienen que compartir y distribuir gran parte de esta información. En su papel de difusor, los directivos pasan parte de su información privilegiada a sus subordinados, quienes de otro modo, no tendrían acceso a ella.
- **Portavoz,** Todo directivo tiene que informar y satisfacer a las personas influyentes que controlan su unidad organizativa.

Figura 11. Roles informativos

Rol	Descripción	Actividades Identificables
MONITOR	Buscar y recibir una gran variedad de información especial (actual) para desarrollar el entendimiento de la organización y el medio ambiente de trabajo	.Leer publicaciones periódicas e informes; .Mantener contactos personales.
DIFUSOR	Recibir la información de otros empleados y transmitirla a los miembros de la organización	.Sostener juntas informativas, .Comunicar normas, políticas, Instrucciones, etc.
VOCERO	Transmitir al exterior información acerca de los planes, las políticas, los actos, los resultados, etc., de la organización.	Llevar a cabo juntas de consejo de administración; proporcionar información a los medios de comunicación

Fuente: "Habilidades del Gerente. Habilidades para la comunicación y liderazgo. Habilidades para la toma de decisiones y solución de problemas" Alfredo Carneiro Campos. Página 3.

Roles decisorios. La información es el input básico para tomar decisiones. El directivo puede obligar a la unidad a nuevos cursos de acción, sólo él posee información completa y actual para tomar el conjunto de decisiones que determinan la estrategia de la unidad.

- **Empresario**, el directivo busca mejorar su unidad, adaptarla a las condiciones cambiantes del entorno. Los proyectos de desarrollo tienen dos características interesantes a nivel del director general; primero, estos proyectos no implican decisiones únicas, más bien, éstos emergen como una serie de pequeñas decisiones y acciones en secuencia temporal. Segundo, los directores generales parece mantener una especie de inventario de los proyectos de desarrollo, algunos en activo y otros en el limbo. A diferentes intervalos, ponen en marcha nuevos proyectos y desechan los viejos.
- **Gestor de anomalías**. muestra al directivo respondiendo involuntariamente a las presiones. Aquí el cambio está fuera del control del directivo. Las anomalías surgen, no sólo porque los malos directivos ignoran las situaciones hasta que alcanzan una proporción crítica, sino también porque no es posible que los buenos directivos anticipen todas las consecuencias de las acciones que realizan.
- **Asignar recursos**. Sobre el directivo recae la responsabilidad de decidir quién tendrá qué en la unidad organizativa. Quizás, el recurso más importante que el directivo asigna es su propio tiempo. También, tiene la obligación de diseñar la estructura de la unidad, ese patrón de relaciones formales que determina cómo se tiene que dividir y coordinar el trabajo. En su papel de asignar responsabilidades, el directivo autoriza las decisiones importantes de la unidad antes de ponerlas en práctica.

- **Negociador.** Los directivos pasan un tiempo considerable en negociaciones. Las mismas, son deberes en el trabajo del directivo; forman parte integrante del trabajo, ya que sólo el directivo posee la autoridad para consignar los recursos organizativos en “tiempo real” y sólo él posee la información del centro nervioso que requieren las negociaciones importantes.

Figura 12. Roles decisorios

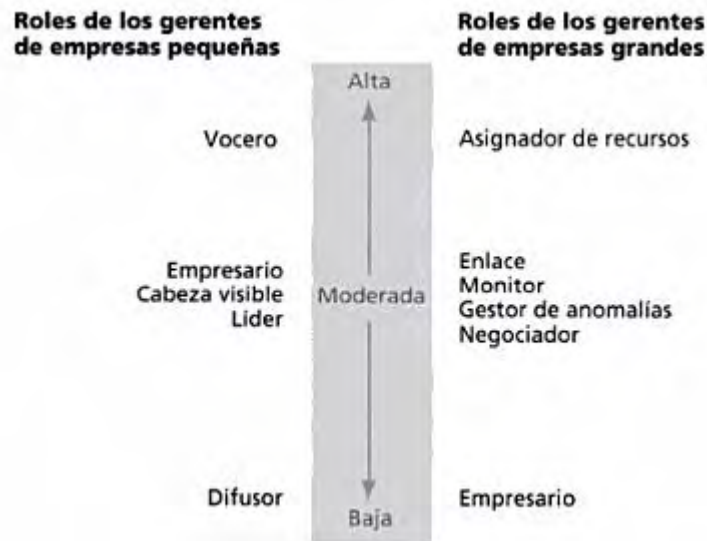
Rol	Descripción	Actividades Identificables
EMPRESARIO	Estudiar la organización y su contexto en busca de oportunidades, y emprender “proyectos de mejoras” para producir cambios.	. Anticipar .Organizar las estrategias y las juntas de revisión para desarrollar nuevos programas
GESTOR DE ANOMALÍAS	Responsable de tomar medidas correctivas cuando la organización afronta anomalías importantes	. Organizar el control .Organizar las estrategias y las juntas de revisión
ASIGNADOR DE RECURSOS	Responsable de asignar todo tipo de recursos, decidir y autorizar todas las decisiones importantes	.Desempeñar cualquier actividad que implique presupuestar y programar el trabajo de los empleados
NEGOCIADOR	Encargado de representar a la organización en las negociaciones importantes	.Participar en las negociaciones contractuales con el sindicato o con los proveedores

Fuente: “Habilidades del Gerente. Habilidades para la comunicación y liderazgo. Habilidades para la toma de decisiones y solución de problemas” Alfredo Carneiro Campos. Página 5

Mintzberg concluye planteando que los roles mencionados no se pueden separar fácilmente, forman un todo integrado, lo que no quiere decir que todos los directivos presten igual atención a cada papel: los directivos de venta, preferentemente juegan papeles interpersonales; los de producción, los decisorios; y los de staff, los informativos.

Con esta definición de Roles, estudios sobre Gerencia establecen la importancia de la existencia de los mismos dependiendo del tipo de organizaciones en las que hace gestión el Gerente:

Figura 13. Importancia de los roles



Fuente: Fundamentos de administración: conceptos esenciales y aplicaciones. Stephen P. Robbins, David A. De Cenzo.
Figura 1 -7. Página 11

Habilidades gerenciales. Mintzberg define en la obra “Directivos, No MBA’s” que el mundo actual requiere directivos que realicen prácticas que potencialicen su capacidad profesional y humana en el desarrollo de sus funciones. Así, establece una crítica importante a los programas de MBA tradicionales y propone el desarrollo de directivos más allá de las teorías administrativas populares.

Entre sus principales críticas, Mintzberg afirma: “los estudiantes que asisten a los MBA son gente equivocada, pues aunque llegan con excelentes calificaciones de pregrado, no completan siquiera cuatro años de experiencia profesional, hecho que les impide poseer un criterio de dirección maduro. Intentar enseñar a dirigir a alguien que nunca ha dirigido es como intentar enseñar psicología a alguien que en su vida ha tropezado con otro ser humano”

Con esta visión, Mintzberg coloca en tela de juicio los programas que forman a los futuros altos directivos estableciendo una discusión entre los contenidos formales y pragmáticos de los currículos de MBA’s. Así, reconoce que las escuelas de negocio hoy por hoy se han limitado a impartir una serie de conocimientos especializados de áreas funcionales que no ahondan en la verdadera forma de dirigir y conducir una organización, haciendo que las escuelas de negocios giren en torno a la especialización y no a la integración. Estos conocimientos impartidos en el aula constituyen un “idioma de negocios” evidentemente necesario para desarrollar la labor gerencial, pero para Mintzberg: “La dirección no es marketing más finanzas, más contabilidad más lo que sea. Versa sobre esas cosas, pero no es la suma de estas cosas”. Un director debe unir la labor de las áreas funcionales dentro de una visión coherente, dentro de sistemas integrados, “La dirección de

verdad es algo parecido a jugar con las piezas de Lego: existen infinitas maneras de unir las piezas”

Además en su obra, critica el hecho de que se ha limitado el papel directivo al de “Toma de Decisiones”, para él, la dirección va más allá de decidir, contiene en sí mismo la necesidad de permitir a los demás trabajadores el desarrollar la capacidad de decisión. Así las habilidades no pueden desplegarse solo en cómo solucionar problemas, sino que deben partir de cómo descubrir los problemas antes de que se presenten.

Mintzberg hace la observación de que la formación de las escuelas de negocios sirve de muy poco para preparar a los directivos para enfrentarse a la realidad. Frente a ello aparece el concepto de “HABILIDADES BLANDAS”, en otras palabras, aquellas capacidades y destrezas en el manejo de asuntos blandos: trabajar con gente, cerrar tratos, procesar información, manejar la comunicación. A su vez, Mintzberg afirma: “lo que han hecho las escuelas de negocio al enseñar las habilidades blandas ha sido tender a ocultarlas en su significado más amplio: revisándolas y oscureciéndolas. Las escuelas de negocios disponen de asignaturas sobre las habilidades blandas, desarrollan teorías sobre ellas y utilizan casos para ilustrarlas. Pero no las han adoptado, no las han interiorizado”

Así, siguiendo la visión de que los directivos de hoy deben poseer no solo elementos cognitivos, sino también interiorizar en HABILIDADES para la realización real y efectiva del “dirigir”, Mintzberg estableció que existen³⁸:

Habilidades gerenciales generales. Es decir, aquellas que todo gerente debe dominar, entre estas se encuentran:

- Habilidades Conceptuales: se refieren a la capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas. Ayudan a los gerentes a entender cómo funcionan las cosas y les facilita la toma de decisiones correctas.
- Habilidades Interpersonales: capacidad del gerente para entender, enseñar y motivar a otros y trabajar con ellos, individualmente o en grupos.
- Habilidades Técnicas: capacidad del gerente para usar los instrumentos, los procedimientos y las técnicas de campo especializada.
- Habilidades Políticas: capacidad para crear una base de poder y establecer los contactos correctos.

³⁸ ALFREDO CARNEIRO CAMPOS. Habilidades Del Gerente. Habilidades para la comunicación y liderazgo. Habilidades para la toma de decisiones y solución de problemas

Habilidades gerenciales específicas. Aquellas que se contemplan en el desarrollo de la labor de los gerentes y que se adecuan conforme a las necesidades y objetivos de cada una de las organizaciones:

- Controlar el entorno de la organización y sus recursos: Incluye demostrar la capacidad para emprender acciones y llevar la delantera para hacer cambios en el entorno. Asimismo, implica fundamentar las decisiones relativas a los recursos en un marco de conocimiento claro, actualizado y exacto de los objetivos de la organización.
- Organizar y coordinar: con esta capacidad, los gerentes organizan las cosas en torno a las tareas y, a partir de ahí, coordinan relaciones de interdependencia entre las tareas, cuando procede.
- Manejar la información: este conjunto de comportamientos comprende usar los canales de comunicación y la información para identificar problemas, entender los cambios del entorno y tomar buenas decisiones.
- Propiciar el crecimiento y el desarrollo: los gerentes propician el crecimiento y desarrollo personal y el de sus trabajadores, mediante el aprendizaje constante en el trabajo.
- Motivar a sus empleados y manejar conflictos: los gerentes refuerzan aspectos positivos, de modo que los trabajadores sientan ganas de realizar su trabajo y eliminen conflictos.
- Resolver problemas estratégicos: los gerentes asumen la responsabilidad de sus decisiones y aseguran el desarrollo de habilidades de toma de decisiones de sus trabajadores.

2.3 MARCO LEGAL

Frente a la jurisdicción que establece Colombia de la temática de Habilidades Gerenciales y del Gerente o Director de los Hospitales dentro del Sistema de Salud del País, se reconocen los siguientes fundamentos legales:

Tabla 9. Marco Legal.

TIPO	Nº	AÑO	DESCRIPCIÓN
DECRETO	770	2005	Sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional.
	785	2005	Sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales.
	800	2008	Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 28 de Ley 1122 de 2007.
	2539	2005	Competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos.
	2772	2005	Funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos.
LEY	1122	2007	Modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
	1438	2011	Reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud.
RES.	5261	1994	Manual de actividades, Intervenciones y procedimientos del plan obligatorio de salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Fuente: Esta Investigación

A continuación, se exponen los fundamentos observados en la tabla que resume leyes, decretos y resoluciones para el ejercicio de la labor gerencial de los Hospitales y sus habilidades gerenciales.

2.3.1 DECRETO 770 DEL 2005

“Por el cual se establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.”

Artículo 1. Ámbito de aplicación. El presente decreto establece el sistema de funciones y de requisitos generales que regirá para los empleos públicos pertenecientes a los Ministerios, Departamentos Administrativos, Superintendencias, Establecimientos Públicos, Unidades Administrativas Especiales, Corporaciones Autónomas Regionales y de Desarrollo Sostenible, Entes Universitarios Autónomos, Empresas Sociales del Estado, Empresas Industriales y Comerciales del Estado y Sociedades de Economía Mixta sometidas al régimen de dichas empresas, del Orden Nacional.

Artículo 3. Niveles jerárquicos de los empleos. Según la naturaleza general de sus funciones, las competencias y los requisitos exigidos para su desempeño, los empleos de las entidades u organismos a los cuales se refiere el presente decreto

se clasifican en los siguientes niveles jerárquicos: Nivel Directivo, Nivel Asesor, Nivel Profesional, Nivel Técnico y Nivel Asistencial.

Artículo 4. Naturaleza general de las funciones. A los empleos agrupados en los niveles jerárquicos de que trata el artículo anterior, les corresponden las siguientes funciones generales:

4.1 Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

Parágrafo. Se entiende por empleos de alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional, los correspondientes a Ministros, Directores de Departamento Administrativo, Viceministros, Subdirectores de Departamento Administrativo, Directores de Unidad Administrativa Especial, Superintendentes y Directores, Gerentes o Presidentes de Entidades Descentralizadas.

Artículo 5. Competencias laborales y requisitos para el ejercicio de los empleos. El Gobierno Nacional determinará las competencias y los requisitos de los empleos de los distintos niveles jerárquicos, así:

5.1 Las competencias se determinarán con sujeción a los siguientes criterios, entre otros:

5.1.1 Estudios y experiencia.

5.1.2 Responsabilidad por personal a cargo.

5.1.3 Habilidades y aptitudes laborales.

5.1.4 Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

5.1.5 Iniciativa de innovación en la gestión.

5.1.6 Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

5.2 Los requisitos de estudios y de experiencia se fijarán con sujeción a los siguientes mínimos y máximos:

5.2.1 Nivel Directivo.

Mínimo: Título Profesional y experiencia.

Máximo: título profesional, título de postgrado y experiencia.

2.3.2 DECRETO 785 DE 2005

“Por el cual se establece el sistema de nomenclatura y clasificación y de funciones y requisitos generales de los empleos de las entidades territoriales que se regulan por las disposiciones de la Ley 909 de 2004”

Artículo 1. Ámbito de aplicación. El presente decreto establece el sistema de nomenclatura, clasificación de empleos, de funciones y de requisitos generales de los cargos de las entidades territoriales.

Artículo 22. Requisitos para el ejercicio de los empleos que conforman el Sistema de Seguridad Social en Salud. Para el desempeño de los empleos correspondientes al sistema de seguridad social en salud a que se refiere el presente decreto, se deberán acreditar los siguientes requisitos:

22.5 Director de Hospital y Gerente de Empresa Social del Estado de tercer nivel de atención. Los requisitos que se deberán acreditar para el desempeño de estos cargos son: Título profesional en áreas de la salud, económicas, administrativas o jurídicas; título de posgrado en salud pública, administración o gerencia hospitalaria, administración en salud o en áreas económicas, administrativas o jurídicas; y experiencia profesional de cuatro (4) años en el sector salud.

El empleo de Gerente o Director de Empresa Social del Estado o Institución Prestadora de Servicio de Salud será de dedicación exclusiva y de disponibilidad permanente; y por otra parte, el título de postgrado, no podrá ser compensado por experiencia de cualquier naturaleza.

2.3.3 DECRETO 800 DE 2008

“Por el cual se reglamenta parcialmente el artículo 28 de Ley 1122 de 2007.”

Artículo 3. En el concurso de méritos público y abierto deberán aplicarse pruebas dirigidas a evaluar los conocimientos y las aptitudes, que permitan determinar que el aspirante es idóneo para el desempeño del cargo.

Artículo 5. El concurso de mérito público y abierto que se adelante en cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 1122 de 2007 y el presente decreto, se efectuará bajo los principios de igualdad, moralidad, eficacia, objetividad, transparencia, imparcialidad y publicidad y bajo los estándares mínimos que establezca el Departamento Administrativo de la Función Pública, quien prestará la asesoría que sea necesaria.

2.3.4 DECRETO 2539 DE 2005

“Por el cual se establecen las competencias laborales generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se aplican los Decretos-ley 770 y 785 de 2005”

Artículo 2. Definición de competencias. Las competencias laborales se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público.

Artículo 3. Componentes. Las competencias laborales se determinarán con base en el contenido funcional de un empleo, e incluirán los siguientes aspectos:

3.1. Requisitos de estudio y experiencia del empleo, los cuales deben estar en armonía con lo dispuesto en los decretos- ley 770 y 785 de 2005, y sus decretos reglamentarios, según el nivel jerárquico en que se agrupen los empleos.

3.2. Las competencias funcionales del empleo.

3.3. Las competencias comportamentales.

Artículo 6. Competencias comportamentales: Las competencias comportamentales se describirán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

6.1. Responsabilidad por personal a cargo.

6.2. Habilidades y aptitudes laborales.

6.3. Responsabilidad frente al proceso de toma de decisiones.

6.4. Iniciativa de innovación en la gestión.

6.5. Valor estratégico e incidencia de la responsabilidad.

Artículo 7. Competencias comunes a los servidores públicos. Todos los servidores públicos a quienes se aplican los Decretos 770 y 785 de 2005, deberán poseer y evidenciar las siguientes competencias:

Tabla 10. Competencias comunes a servidores públicos.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Orientación a resultados	Realizar las funciones y cumplir los compromisos organizacionales con eficacia y calidad.	• Cumple con oportunidad en función de estándares, objetivos y metas establecidas por la entidad, las funciones que le son asignadas. • Asume la responsabilidad por sus resultados. • Compromete recursos y tiempos para mejorar la productividad tomando las medidas necesarias para minimizar los riesgos. • Realiza todas las acciones

		necesarias para alcanzar los objetivos propuestos enfrentando los obstáculos que se presentan.
Orientación al usuario y al ciudadano	Dirigir las decisiones y acciones a la satisfacción de las necesidades e intereses de los usuarios internos y externos, de conformidad con las responsabilidades públicas asignadas a la entidad.	• Atiende y valora las necesidades y peticiones de los usuarios y de ciudadanos en general. • Considera las necesidades de los usuarios al diseñar proyectos o servicios. • Da respuesta oportuna a las necesidades de los usuarios de conformidad con el servicio que ofrece la entidad. • Establece diferentes canales de comunicación con el usuario para conocer sus necesidades y propuestas y responde a las mismas. • Reconoce la interdependencia entre su trabajo y el de otros.
Transparencia	Hacer uso responsable y claro de los recursos públicos, eliminando cualquier discrecionalidad indebida en su utilización y garantizar el acceso a la información gubernamental.	• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora. • Demuestra imparcialidad en sus decisiones. • Ejecuta sus funciones con base en las normas y criterios aplicables. • Utiliza los recursos de la entidad para el desarrollo de las labores y la prestación del servicio.
Compromiso con la Organización	Alinear el propio comportamiento a las necesidades, prioridades y metas organizacionales.	• Promueve las metas de la organización y respeta sus normas. • Antepone las necesidades de la organización a sus propias necesidades. • Apoya a la organización en situaciones difíciles. • Demuestra sentido de pertenencia en todas sus actuaciones.

Fuente: Decreto 2539 del 2005. República de Colombia

Artículo 8°. Competencias Comportamentales por nivel jerárquico. Las siguientes son las competencias comportamentales que, como mínimo, deben establecer las

entidades para cada nivel jerárquico de empleos; cada entidad con fundamento en sus particularidades podrá adicionarlas:

8.1 Nivel Directivo.

Tabla 11. Competencias comportamentales nivel directivo.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN DE LA COMPETENCIA	CONDUCTAS ASOCIADAS
Liderazgo	Guiar y dirigir grupos y establecer y mantener la cohesión de grupo necesaria para alcanzar los objetivos organizacionales.	• Mantiene a sus colaboradores motivados. • Fomenta la comunicación clara, directa y concreta. • Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones. • Unifica esfuerzos hacia objetivos y metas institucionales.
Planeación	Determinar eficazmente las metas y prioridades institucionales, identificando las acciones, los responsables, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.	• Anticipa situaciones y escenarios futuros con acierto. • Establece objetivos claros y concisos, estructurados y coherentes con las metas organizacionales. • Traduce los objetivos estratégicos en planes prácticos y factibles. • Busca soluciones a los problemas. • Distribuye el tiempo con eficiencia. • Establece planes alternativos de acción.
Toma de decisiones	Elegir entre una o varias alternativas para solucionar un problema o atender una situación, comprometiéndose con acciones concretas y consecuentes con la decisión.	• Elige con oportunidad, entre muchas alternativas, los proyectos a realizar. • Efectúa cambios complejos y comprometidos en sus actividades o en las funciones que tiene asignadas cuando detecta problemas o dificultades para su realización. • Decide bajo presión.

		• Decide en situaciones de alta complejidad e incertidumbre.
Dirección y Desarrollo de Personal	Favorecer el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, articulando las potencialidades y necesidades individuales con las de la organización para optimizar la calidad de las contribuciones de los equipos de trabajo y de las personas, en el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales presentes y futuras.	• Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. • Permite niveles de autonomía con el fin de estimular el desarrollo integral del empleado. • Delega de manera efectiva sabiendo cuando intervenir y cuando no hacerlo. • Hace uso de las habilidades y recurso de su grupo de trabajo para alcanzar las metas y los estándares de productividad. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.
Conocimiento del entorno	Estar al tanto de las circunstancias y las relaciones de poder que influyen en el entorno organizacional	• Es consciente de las condiciones específicas del entorno organizacional. • Está al día en los acontecimientos claves del sector y del Estado. • Conoce y hace seguimiento a las políticas gubernamentales. • Identifica las fuerzas políticas que afectan la organización y las posibles alianzas para cumplir con los propósitos organizacionales.

Fuente: Decreto 2539 del 2005. República de Colombia

2.3.5 DECRETO 2772 DEL 2005

“Por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de los organismos y entidades del orden nacional y se dictan otras disposiciones”

Artículo 2º. Nivel Directivo. Comprende los empleos a los cuales corresponden funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.

De acuerdo con su naturaleza, los empleos de este nivel tendrán, entre otras, las siguientes funciones:

- Fijar las políticas y adoptar los planes generales relacionados con la institución o el sector al que pertenecen y velar por el cumplimiento de los términos y condiciones establecidos para su ejecución.
- Dirigir, controlar y velar por el cumplimiento de los objetivos de la institución, en concordancia con los planes de desarrollo y las políticas trazadas.
- Organizar el funcionamiento de la entidad, proponer ajustes a la organización interna y demás disposiciones que regulan los procedimientos y trámites administrativos internos.
- Nombrar, remover y administrar el personal, de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
- Representar al país por delegación del Gobierno en reuniones nacionales e internacionales, relacionadas con asuntos de competencia de la entidad o del sector.
- Adelantar las gestiones necesarias para asegurar el oportuno cumplimiento de los planes, programas y proyectos y adoptar sistemas o canales de información para la ejecución y seguimiento de los planes del sector.
- Asistir a las reuniones de los consejos, juntas, comités y demás cuerpos en que tenga asiento la entidad o efectuar las delegaciones pertinentes.
- Establecer, mantener y perfeccionar el Sistema de Control Interno, el cual debe ser adecuado a la naturaleza, estructura y misión de la organización.
- Las demás señaladas en la Constitución, la ley, los estatutos y las disposiciones que determinen la organización de la entidad o dependencia a su cargo.

2.3.6 LEY 1122 DE 2007

“Por la cual se hacen algunas modificaciones en el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones”

Artículo 28. De los Gerentes de las Empresas Sociales del Estado: Los Gerentes de las Empresas Sociales del Estado serán nombrados por períodos institucionales de cuatro (4) años, mediante concurso de méritos que deberá realizarse dentro de los tres meses, contados desde el inicio del período del

Presidente de la República o del Jefe de la Entidad Territorial respectiva, según el caso. Para lo anterior, la Junta Directiva conformará una terna, previo proceso de selección de la cual, el nominador, según estatutos, tendrá que nombrar el respectivo Gerente. Texto subrayado declarado EXEQUIBLE por la Corte Constitucional mediante Sentencia C-181 de 2010, en el entendido de que la terna a la que se refiere deberá ser conformada por los concursantes que hayan obtenido las tres mejores calificaciones en el respectivo concurso de méritos; de que el nominador de cada empresa social del Estado deberá designar en el cargo de gerente a quien haya alcanzado el más alto puntaje; y de que el resto de la terna operará como un listado de elegibles, de modo que cuando no sea posible designar al candidato que obtuvo la mejor calificación, el nominador deberá nombrar al segundo y, en su defecto, al tercero.

Los Gerentes de las Empresas Sociales del Estado podrán ser reelegidos por una sola vez, cuando la Junta Directiva así lo proponga al nominador, siempre y cuando cumpla con los indicadores de evaluación conforme lo señale el Reglamento, o previo concurso de méritos.

En caso de vacancia absoluta del gerente deberá adelantarse el mismo proceso de selección y el período del gerente seleccionado culminará al vencimiento del período institucional. Cuando la vacancia se produzca a menos de doce meses de terminar el respectivo período, el Presidente de la República o el jefe de la administración Territorial a la que pertenece la “ESE”, designará gerente.

2.3.7 LEY 1438 DE 2011

"Por medio de la cual se reforma el Sistema General de Seguridad Social en Salud y se dictan otras disposiciones".

Artículo 72. Elección y evaluación de Directores o Gerentes de Hospitales. La Junta Directiva de la Empresa Social del Estado del orden territorial deberá aprobar el plan de gestión para ser ejecutado por el Director o Gerente de la entidad, durante el período para el cual ha sido designado y respecto del cual dicho funcionario deberá ser evaluado. Dicho plan contendrá, entre otros aspectos, las metas de gestión y resultados relacionados con la viabilidad financiera, la calidad y eficiencia en la prestación de los servicios, y las metas y compromisos incluidos en convenios suscritos con la Nación o con la entidad territorial si los hubiere, y el reporte de información a la Superintendencia Nacional de Salud y al Ministerio de la Protección Social. El plan de gestión deberá ajustarse a las condiciones y metodología que defina el Ministerio de la Protección Social. La evaluación insatisfactoria de dichos planes será causal de retiro del servicio del Director o Gerente para lo cual se deberá adelantar el proceso que establezca en la presente ley. En caso de que el cargo de Director o Gerente de una Empresa Social del Estado esté vacante a más tardar dentro de los sesenta

(60) días calendario, siguientes se iniciará un proceso de concurso público para su elección.

La Junta Directiva conformará una terna con los concursantes que hayan obtenido las tres mejores calificaciones en el proceso de selección adelantado. El nominador deberá designar en el cargo de gerente o director a quien haya alcanzado el más alto puntaje dentro de los quince (15) días calendario, siguientes a la finalización del proceso de elección. El resto de la terna operará como un listado de elegibles, para que en el caso de no poder designarse el candidato con mayor puntuación, se dará continuación con el segundo y de no ser posible la designación de este, con el tercero.

2.3.8 RESOLUCIÓN NUMERO 5261 DE 1994

Por la cual se establece el Manual de Actividades, Intervenciones y Procedimientos del Plan Obligatorio de Salud en el Sistema General de Seguridad Social en Salud.

Artículo 20. RESPONSABILIDADES POR NIVELES DE COMPLEJIDAD. Para efectos de definir la responsabilidad del personal de salud en los diferentes niveles de complejidad se establece:

Nivel I: Médico general y/o personal auxiliar y/o paramédico y/o de otros profesionales de la salud no especializados.

Nivel II: Médico general y/o profesional paramédico con interconsulta, remisión y/o asesoría de personal o recursos especializados.

Nivel III y IV: Médico especialista con la participación del médico general y/o profesional paramédico

2.4 MARCO CONCEPTUAL

2.4.1 GENERAL

- **Competencias.** Se constituyen como la unión y sinergia de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona para la comprensión y desarrollo de una actividad o función de forma eficiente. Incluye las premisas de “Saber, Saber hacer y hacer” que destacan a una persona en un alto desempeño.

- **Dirección.** Aplicación de conocimientos para la toma de decisiones; mandar, influir, motivar y guiar a un grupo de individuos para lograr la ejecución y alcance de objetivos empresariales; la dirección es una parte fundamental de la administración de las empresas de cualquier razón económica, con ella se da la realización de lo planeado bajo fronteras establecidas para la vigilancia y el cumplimiento efectivo de todas las decisiones.
- **Director / Gerente.** Persona que se ocupa de la ejecución de las funciones relativas a la dirección o gerencia de las organizaciones. Es quien se encarga de la coordinación de las personas y el manejo eficiente de los recursos para cumplir con los objetivos de la organización. A su vez, es la cabeza visible y representativa de las organizaciones, principal actor de la toma de decisiones y quien está a cargo de delegar y supervisar funciones.
- **Gerencia.** Unidad de alta calificación y conocimiento en el que se desarrolla la facultad de dirigir y gestionar diferentes situaciones en pro de los objetivos empresariales; puede decirse también que es el cargo que ocupa quien dirige a la empresa, el cual representa la compañía y es de su deber tomar decisiones para el manejo coordinado de recursos, es decir, está encargado de la administración de la organización; después de la Junta de accionistas, el gerente es la línea más alta del organigrama organizacional. Es sinónimo de ejercicio de autoridad, algunos autores proponen que la gerencia es la responsable del éxito o fracaso de las organizaciones y se requiere como figura de liderazgo para el direccionamiento de los procesos.
- **Habilidades.** Conjunto de características, capacidades y acciones que puede poseer una persona y que contribuyen al logro eficiente de sus tareas u objetivos. Es el talento para llevar a cabo una actividad, trabajo u oficio.

2.4.2 DE HABILIDADES

- **Administración del Tiempo.** Capacidad para reconocer y direccionar la utilización del tiempo en el desarrollo de las actividades pertinentes a cada área con base en la eficiencia. Corresponde con la constitución de sistemas de organización que permitan reducir las demoras y utilizar cada hora laboral en el mayor logro de tareas con calidad.

Para el manejo del tiempo como uno de los recursos más importantes y críticos de los gerentes es necesario:

- ✓ Identificar metas, objetivos y prioridades.
- ✓ Conocer las prácticas habituales en cuanto a la organización y planeación.
- ✓ Conocer el ciclo vital de trabajo y adaptar la planificación del tiempo.

- ✓ Seleccionar las estrategias más idóneas para alcanzar las metas, los objetivos y las prioridades.

La buena administración del tiempo, permite reducir periodos de estrés, potencializar el cumplimiento adecuado de las labores diarias y reorganizar a la institución para funcionar de forma armónica y coordinada entre cada área que la compone.

Esta habilidad se constituye tanto en el manejo del tiempo propio necesario para la ejecución de actividades y funciones inherentes a la labor gerencial, así como el de garantizar el cumplimiento de las tareas de los subordinados. Requiere el análisis de los procesos, el tiempo que estos utilizan para su desarrollo efectivo y la atención sobre tiempos imprevistos que causen demoras.

- **Auto conocimiento.** Capacidad resultado de un el proceso reflexivo mediante el cual la se adquiere noción de su persona, de sus cualidades y características, es fundamental para lograr el dominio de uno mismo, pero no es suficiente. Los estudiosos del comportamiento humano han sabido que el conocimiento de uno mismo es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos.

El autoconocimiento y reconocimiento de un concepto personal es fundamental para mejorar las habilidades directivas. Sin embargo, en algunas ocasiones podría inhibir el mejoramiento personal en vez de facilitarlo. La razón es que los individuos con frecuencia evitan el crecimiento personal y el nuevo conocimiento acerca de sí mismos. Se resisten a adquirir información adicional, para así proteger su autoestima.

- **Comunicación.** Capacidad de comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos en un lenguaje común que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.

En las organizaciones, los Gerentes utilizan el proceso de comunicación para cumplir con sus cuatro funciones: planeación, organización, dirección y control. Como ellos deben tener acceso a información relevante para poder tomar decisiones correctas, los Gerentes efectivos crean redes de contactos que les ayudan a recabar, interpretar y difundir la información. Estos contactos les ayudan porque son los centros neurálgicos de sus organizaciones. Una vez que han tomado las decisiones, las difunden con rapidez a las personas que les ayudarán a ponerlas en práctica.

En contraste, los Gerentes no efectivos a menudo dejan a los empleados a oscuras sobre lo que está ocurriendo. Al parecer, la mala comunicación genera niveles de estrés de gerentes y empleados. La mala comunicación da lugar a que los rumores reemplacen a los hechos, fomenta la enemistad entre departamentos y equipos e inhibe un cambio organizacional con éxito.

La mayoría de los Gerentes pasan una parte importante de sus jornadas de trabajo

Comunicándose con sus superiores, compañeros, clientes y otras personas a través de distintos canales de comunicación verbal y no verbal.

- **Facultamiento y Delegación.** La delegación es la concesión de la autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Esto se observa de manera frecuente en líderes exitosos y gerentes sobrecargados de actividades, ya que es imposible que los directivos realicen todo el trabajo necesario para cumplir la misión de una organización. Por esta razón, todos los directivos necesitan facultar a sus empleados para poder realizar las diferentes actividades dentro de la empresa.

Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibir el facultamiento.

El facultamiento se basa en un conjunto de suposiciones que son opuestas a las que normalmente hacen los directivos. Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Los directivos que facultan al personal les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su comportamiento. En el contexto de dicha estrategia, los empleados realizan sus actividades porque se sienten intrínsecamente atraídos por ellas, no porque exista un sistema de recompensas extrínseco o porque se aplique una técnica de influencia.

- **Iniciativa.** Capacidad de actuar de forma anticipada para emprender tareas y crear oportunidades, es la preferencia por tomar la acción, hacer lo que nadie ha pedido pero mejorar los resultados del trabajo, creando nuevas oportunidades y preparándose para enfrentar escenarios futuros. Quien posee iniciativa es persistente, reconoce las oportunidades y los desafíos y cree en sí mismo para actuar de forma decisiva y ágil. Ser de iniciativa se relaciona con ser proactivo. El gerente proactivo es planificador, dinámico, no es conformista y está dispuesto a emprender procesos estratégicos.

La iniciativa pretende no esperar a que las cosas sucedan o sean exigidas por otros, sino que se refiere al entusiasmo de emprender y protagonizar el desarrollo de ideas. Es anticiparse a los problemas iniciando acciones para superar los obstáculos y alcanzar objetivos.

- **Innovación y Creatividad.** Capacidad de descubrir y producir algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, incluye la posibilidad de ver y descubrir un problema o un factor clave donde otros no lo ven. También puede entenderse como la capacidad de encontrar nuevos y mejores modos de hacer las cosas, de reestructurar la realidad en nuevas formas. Se comprende a su vez como la habilidad de combinar ideas de formas únicas y brindar soluciones novedosas a problemas.

Una de las habilidades fundamentales que debe poseer todo directivo actual para competir y alcanzar las metas personales, profesionales y de la organización es el pensamiento creativo, que incluye la capacidad de pensar tanto en el presente como en el futuro e iniciar mejoras con base en la evaluación de riesgos. También implica combinar información integrándola en situaciones y contextos diferentes, ofrecer soluciones novedosas a problemas, comprender el potencial de la organización y sus departamentos, así como propiciar el cambio y la adaptación al mismo.³⁹

La creatividad e innovación incluyen:

³⁹ MADRIGAL TORRES, Bertha Emilia. Habilidades Directivas. Segunda Edición. México D.F.: Editorial McGraw Hill, 2009.

- Pensamiento inductivo/
deductivo
- Flexibilidad
- Fluidez
- Originalidad

Los gerentes creativos e innovadores tienen un importante rango de conocimientos, pueden combinar ideas con mayor fluidez para establecer y ejecutar proyectos, valoran la autonomía, no es rígido frente a las decisiones, y persiste en la disciplina y estímulo positivo de las ideas de otros.

- **Inteligencia Emocional.** Dirigir una empresa exige un gran dominio de emociones. Los gerentes deben tener calma en los momentos difíciles y serenidad ante la incertidumbre. Un buen gerente es capaz de tomar decisiones racionalmente aunque la situación esté totalmente fuera de control.

Se admite que la inteligencia emocional corresponde al procesamiento de la información emocional, desde esta perspectiva se identifica, asimila, entiende, maneja (controlar, regular) las emociones, es decir la inteligencia emocional es la habilidad para razonar las emociones. Desde esta perspectiva, la inteligencia emocional comprende: la percepción, evaluación y expresión de emociones; facilitación emocional del pensamiento; comprensión y análisis de emociones; y la regulación reflexiva de las emociones.

- **Liderazgo.** Capacidad e iniciativa de poder influir en los demás para poder realizar y lograr objetivos y metas, logrando así que un grupo se identifique y trabajen juntos por un mismo logro.

El liderazgo permite trazar unas metas y la participación activa de los miembros de las organizaciones, quienes entienden sus tareas y miden su propio desempeño. El líder, debe ser capaz de construir equipos equitativos, donde todos asuman una posición de compromiso con sus labores, un buen liderazgo, no se asume como una posición autoritaria, donde la voz del jefe es la única válida, por el contrario, el buen liderazgo, es participativo, reconoce el talento propio de los integrantes en el trabajo, los elogia y permite un accionar activo de cada miembro, siendo el líder, un agente de apoyo y no de crítica constante. El gerente se constituye en un líder que apoya, cuando trabaja como entrenador, consejero y mentor de los miembros de su organización, permitiéndoles prepararse para el futuro.

El liderazgo no se relaciona con buscar seguidores; por el contrario, está vinculado con la posibilidad de ayudar a otras personas a dar lo mejor de sí mismos en sus relaciones laborales y personales.

- **Manejo del Estrés.** Capacidad de evitar situaciones que pueden llevar a una persona a caer en un estado de estrés que puede afectar de manera negativa

su salud, o si ya se está sufriendo un estado de estrés, este debe ser controlado de tal manera que se cause el mínimo malestar posible para la persona.

El estrés es un sentimiento de tensión física o emocional. Puede provenir de cualquier situación o pensamiento que haga sentir a la persona frustrada, furiosa o nerviosa. Cuando el estrés dura mucho tiempo, puede dañar su salud. Algunas personas son muy susceptibles a las tensiones, lo que significa que tienen una predisposición a experimentar reacciones extremadamente negativas al estrés.

Se presentan cuatro principales tipos de factores estresantes:

- ✓ Factores estresantes de tiempo: Sobrecarga de trabajo y falta de control.
 - ✓ Factores estresantes de encuentro: Conflicto de roles, conflicto sobre asuntos y conflictos de interacción.
 - ✓ Factores estresantes situacionales: Condiciones de trabajo desfavorables y cambio rápido.
 - ✓ Factores estresantes anticipatorios: Expectativas desagradables y temor.
- **Motivación.** Capacidad para animar a ejecutar una labor o actividad con diligencia. Se relaciona con las palabras “motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo)”⁴⁰. Según Harold Koontz, la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades o anhelos. Está relacionado con el liderazgo, el mejor trabajo de equipo y la comunicación fluida.

La motivación como habilidad para Directivos permite impulsar la labor diaria de sus colaboradores y trabajadores a su mando, basado en la premisa de “dirigir es una acción con personas y para personas”, es decir, que esta habilidad se acerca a la madurez de las relaciones entre Gerente- Trabajador.

El desarrollo de la motivación viene a darse desde dos perspectivas: la motivación propia del directivo (automotivación) y la motivación que se dirige hacia las personas que pertenecen a su entorno laboral como forma de garantizar el deseo del quehacer óptimo y bajo unos objetivos claros.

Esta habilidad gerencial se relaciona con un “conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta”⁴¹

⁴⁰ Habilidades Directivas. Madrigal Torres Bertha Emilia. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. México. 2009.

⁴¹ Ibíd. Habilidades Directivas. Madrigal Torres Bertha Emilia. Segunda Edición. Editorial McGraw Hill. México. 2009

La habilidad motivacional implica reconocer el proceso de trabajo y la participación que tiene cada trabajador en su consecución, tiene que ver con la visión clara del rumbo de la empresa, establecer expectativas, estrategias y objetivos apropiados para lograr tal visión y desarrollar la utilización de Incentivos tangibles e intangibles que contribuyan en el ejercicio laboral. Los incentivos constituidos como una forma de recompensa tienen importante efecto en el rendimiento laboral a largo plazo cuando no solo se enfocan en lo económico y material trascendiendo a la utilización de estrategias y retos de crecimiento personal y profesional.

Entre los factores motivacionales se encuentran:

- ✓ Seguridad en el empleo
- ✓ Compensación económica
- ✓ Oportunidad de mejora y ascenso
- ✓ Reconocimiento organizacional
- ✓ Posibilidad de iniciativa y creatividad
- ✓ Formación y capacitación
- ✓ Alcanzar retos

- **Orientación a resultados.** Capacidad del gerente de fijar e identificar metas que permiten dirigir el rumbo de la organización, realizar funciones y cumplir compromisos organizacionales en pro de la eficiencia y la calidad con base en mecanismos de verificación y medición de resultados.

Esta habilidad es preocuparse por trabajar bien, compitiendo bajo estándares de excelencia propios, teniendo en cuenta el rendimiento de otros y con base en las exigencias de agentes externos. El gerente dentro del desarrollo de esta habilidad, trabaja e impulsa a su organización para alcanzar estándares fijados por la administración y sus superiores, así crea sus propios métodos de evaluación del impacto de sus acciones en búsqueda de mejorar el rendimiento.

La habilidad tiene que ver también con el análisis beneficio / costo de las oportunidades y decisiones que se emprenden, asumiendo riesgos organizacionales calculados, fijando metas desafiantes acordes con la capacidad de respuesta de la organización.

- **Planeación.** En el proceso administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación, la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste plantear cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización.

La planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.

Por lo tanto el proceso de planeación es necesario para:

- ✓ Diseñar un ambiente adecuado
- ✓ Un desempeño más eficaz de las personas
- ✓ Hacer un uso más racional de los recursos existentes o potenciales
- ✓ Solucionar problemas
- ✓ La consecución de los objetivos y metas organizacionales
- ✓ Afrontar adecuadamente los cambios
- ✓ Disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones Gerenciales

• **Poder e Influencia.** Posibilidad de ejercer influencia sobre alguien para obtener algo, muy similar a la concepción común de “dirigir”, obtener resultados a través de otros, sin embargo tener poder no significa tener influencia. La influencia implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos en aras de alcanzar un objetivo. Existen cuatro características personales que constituyen fuentes de poder, estas son:

- ✓ Pericia: Conocimiento o experiencia relevantes para desarrollar una actividad.
- ✓ Atractivo personal: Características deseables asociadas con la amistad.
- ✓ Esfuerzo: Compromiso de tiempo mayor a los esperado.
- ✓ Legitimidad: Comportamiento congruente con los valores de la organización

Sin embargo el poder no surge únicamente de las características personales, también la naturaleza del puesto y de las actividades laborales desempeña un rol importante. Estas características son:

- ✓ Centralidad: Acceso a la información dentro de una red de comunicación.
- ✓ Flexibilidad: Cantidad de libertad concedida en un puesto.
- ✓ Visibilidad: Grado en el que el desempeño es observado por personas influyentes en la empresa.
- ✓ Relevancia: Ajuste entre las actividades asignadas y las prioridades.

Una vez se conoce el poder y cuál es su fuente, este debe transformarse en influencia, esto depende de conseguir el consentimiento de los demás en una forma que genere apoyo y compromiso, en lugar de resistencia y resentimiento.

- ✓ Castigo: Obliga a los demás a hacer lo que usted dice.
- ✓ Reciprocidad: Sirve para que los demás quieran hacer lo que usted dice.
- ✓ Razón: Mostrar a los demás que es razonable hacer lo que usted dice.

- **Resolución - Gestión de Conflictos.** Capacidad para negociar y resolver desacuerdos. Esta gestión tiene como fin prevenir y reducir la naturaleza destructiva de un conflicto, en la que sea posible llegar a un acuerdo para la resolución del mismo.

El manejo positivo de los conflictos incentiva la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal. El gerente eficiente reconoce la raíz del conflicto, a los involucrados, las intenciones y en los casos requeridos asume el rol de conciliador y colaborador para resolver el problema en conjunto, donde las partes se les da la misma importancia bajo el principio equidad, para que estas se comprometan con la solución y se sientan satisfechas de haber sido tratadas de forma justa.

- **Toma de decisiones.** Capacidad de elegir una alternativa para solucionar un problema o atender una situación comprometiéndose con acciones concretas y sus consecuencias. Es el proceso durante el cual un gerente debe escoger entre una o varias opciones, siguiendo un proceso que contempla:

- ✓ Previsión: anticipación, ver hacia el futuro y definición de problemas
- ✓ Recolección de información
- ✓ Generación, comparación y evaluación de alternativas
- ✓ Elección de un curso de acción.
- ✓ Seguimiento y control de resultados.

El gerente puede tomar distintas decisiones considerando el objetivo de las mismas y el contexto en que han de aplicarse:

- ✓ Decisiones de Rutina: elecciones que se realizan normalmente frente a problemas comunes y bien definidos.
- ✓ Decisiones de Adaptación: combinación de problemas y soluciones alternativas que se salen de lo normal, modificando las rutinas. Suelen tomarse en condiciones de riesgo medio.
- ✓ Decisiones innovadoras: elecciones que se basan en el descubrimiento, identificación y diagnóstico de problemas inusuales, desarrollando soluciones únicas y creativas. Suelen darse bajo condiciones de riesgo.

- **Trabajo en Equipo.** Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes. También puede definirse como Capacidad para trabajar de forma coordinada y en colaboración con otros iguales, apoyando los esfuerzos del equipo, aportando y aceptando distintos puntos de vista e incorporando valor añadido para alcanzar el objetivo común.

El trabajo en equipo incurre en la habilidad del gerente de identificar y establecer equipos compuestos por trabajadores y de reconocer a la totalidad del personal como un mismo equipo que se complementan, colaboran en un proyecto y están comprometidos con un propósito común, siendo responsables de desempeñar tareas que logren la consecución de los objetivos de la organización.

El trabajo en equipo requiere ser capaz de identificar fortalezas y debilidades, distribuir funciones y tareas conforme a las destrezas de los integrantes y pactar acciones que reúnan las fuerzas de equipo en la solución de problemas y la complementariedad de las áreas funcionales. Un gestor del trabajo en equipo permite el reconocimiento y la capacitación, programa el trabajo y construye relaciones de cooperación entre los miembros.

DISCUSIÓN DE AUTORES

Con base en los diferentes postulados que se presentan en torno a las Habilidades Gerenciales, se observa que entre autores existen variados criterios que convergen en un enfoque Humanista de la Gerencia, pues es su fin visualizar las capacidades humanas y administrativas del Gerente para dirigir organizaciones; a su vez, las similitudes entre los fundamentos permiten deducir un compendio de habilidades que se presentan frecuentemente en las teorías dado que los autores las asumen como importantes.

Por ello, el presente trabajo después del respectivo análisis por autor, recoge la definición y características de las habilidades gerenciales más relevantes y de mayor presencia en las teorías, las cuales se constituyen como necesarias para un ejercicio efectivo de la función gerencial enfocada en la dirección de entidades de salud.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo:

Exploratorio. Dado que tiene como objetivo investigar la temática en torno a las Habilidades Gerenciales en Hospitales de Nivel III y IV de Pasto, tema el cual no ha sido estudiado en acciones pasadas dentro de la ciudad, puesto que las referencias bibliográficas respecto al tema están limitadas a su desarrollo en otros lugares del país y en su mayoría se enfocan en sectores diferentes al de la salud.

Así entonces este alcance de investigación permite ahondar en una temática poco estudiada en la región con el fin de procurar mayor conocimiento, generar argumentos, examinar y arrojar resultados importantes para acciones futuras.

Descriptivo. Ya que permite describir situaciones, contextos, variables, componentes y características relevantes con respecto a las Habilidades Gerenciales presentes en los hospitales analizados que son fuente de este estudio.

Su importancia está entonces en la caracterización y puntualización detallada de las habilidades gerenciales clave en la gestión Hospitalaria y ofrecen predecir situaciones de forma generalizada que dará paso a nuevas perspectivas de conocimiento en el ámbito administrativo y de Gerencia en la Salud.

3.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación que seguirá el presente trabajo es de carácter Deductivo – Inductivo. Según Carlos Méndez⁴² estos elementos se constituyen como procesos adecuados para referirse a investigaciones que incurren en la observación.

Así, la primera parte: Deducción, es un proceso que inicia con la observación de fenómenos generales explicadas en un marco teórico general para señalar verdades particulares que se obtienen de la aplicación de la investigación a una realidad concreta. Para el caso del presente trabajo, este proceso se establece en la consecución de los primeros objetivos, en los cuales, se parte de la teoría general de Habilidades Gerenciales para ser observadas en cada Hospital de nivel III y IV de donde se deducirá que habilidades se presentan en el Gerente.

⁴² MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Editorial McGraw Hill, 1995. Páginas 131 a 141.

La segunda parte: Inducción, se refiere a un proceso que inicia de la observación de fenómenos particulares, para encontrar información de las mismas y lograr así establecer conclusiones y premisas generales aplicadas a las situaciones observadas. En este caso, la investigación una vez concluido su proceso deductivo, utiliza la información particular obtenida de cada entidad de salud objeto de estudio, la cual conjunto a los postulados teóricos y legales, obtendrá como resultado un Perfil de Habilidades gerenciales que será generalizada para el ejercicio de la gerencia hospitalaria.

3.3 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El enfoque que permitirá obtener resultados concretos para alcanzar los objetivos de la investigación será el Cuantitativo, ya que la recolección de datos es equivalente al proceso de medición en donde se asigna una calificación a cada variable respecto a las habilidades gerenciales presentes en la gestión de Hospitales.

Uno de los beneficios de los estudios de corte cuantitativo es que pretenden la explicación de una realidad bajo una perspectiva externa y objetiva, es así como este tipo de enfoque se constituye en un medio confiable ya que trabaja con exactitud y precisión en los procesos de medición.

Siguiendo este enfoque, la Investigación utiliza un Diseño No experimental, ya que no es su propósito manipular deliberadamente elementos. Así, se basa fundamentalmente en la observación de características tal y como se dan en su contexto natural para su respectivo análisis.

3.4 ESTRUCTURA DEL DISEÑO

La presente investigación seguirá el siguiente proceso:

- I. Identificar a través de diferentes postulados las variables objeto del estudio, que se constituyen como las Habilidades Gerenciales.
- II. Revisar su definición conceptual y comprender su significado.
- III. Construir los instrumentos de recolección de información referente a habilidades gerenciales en el entorno hospitalario.
- IV. Aplicar los instrumentos que correspondan a Gerentes y a subgerentes, de Hospitales de Nivel III y IV en Pasto.

- V. Aplicar instrumentos dirigidos a usuarios de hospitales de nivel III y IV que complementen la información obtenida en el punto IV de la Estructura del Diseño.
- VI. Procesar la información obtenida en la aplicación de los instrumentos.
- VII. Realizar un análisis individual y comparativo de los resultados obtenidos.
- VIII. Realizar un análisis que relacione los resultados con los fundamentos teóricos y legislativos de habilidades gerenciales.
- IX. Definir las habilidades Gerenciales para la dirección de los hospitales.
- X. Establecer conclusiones y recomendaciones.

3.5 DEFINICIÓN DE LA UNIDAD DE MUESTREO:

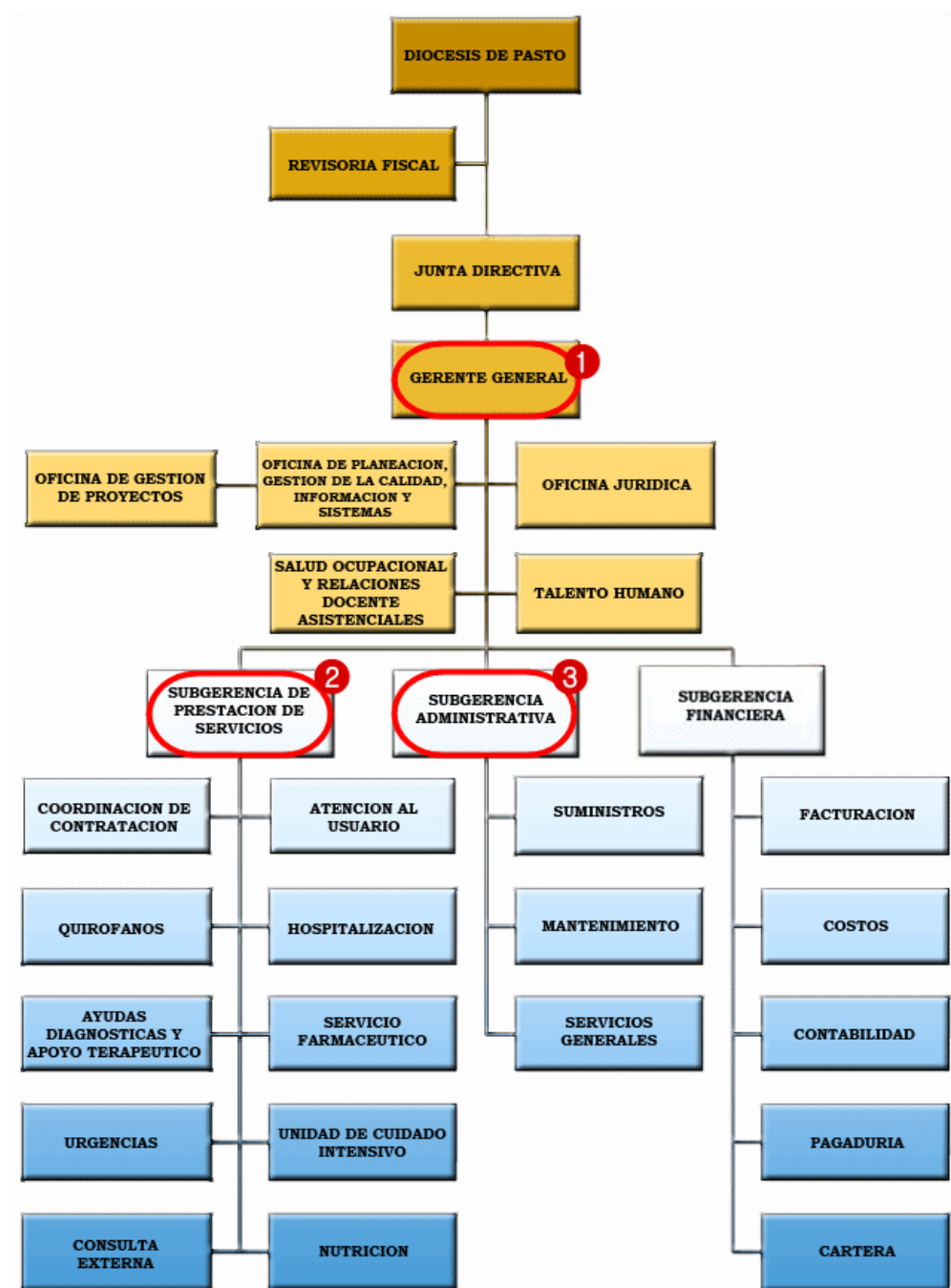
La investigación utiliza un Muestreo por Conveniencia, ya que esta consiste en seleccionar a individuos a conveniencia o de utilidad para responder a los objetivos de la investigación. Esta conveniencia se da porque tales individuos cumplen con los requerimientos de la investigación al posicionarse en los cargos de Gerencia y subgerentes, que NO incluye a las líneas staff ni de comités. Además, este muestreo incluye a los Usuarios de los Hospitales objeto de este proyecto. A continuación se presentan las personas que constituyen la muestra de estudio del presente trabajo:

Figura 14. Organigrama Hospital Infantil Los Ángeles



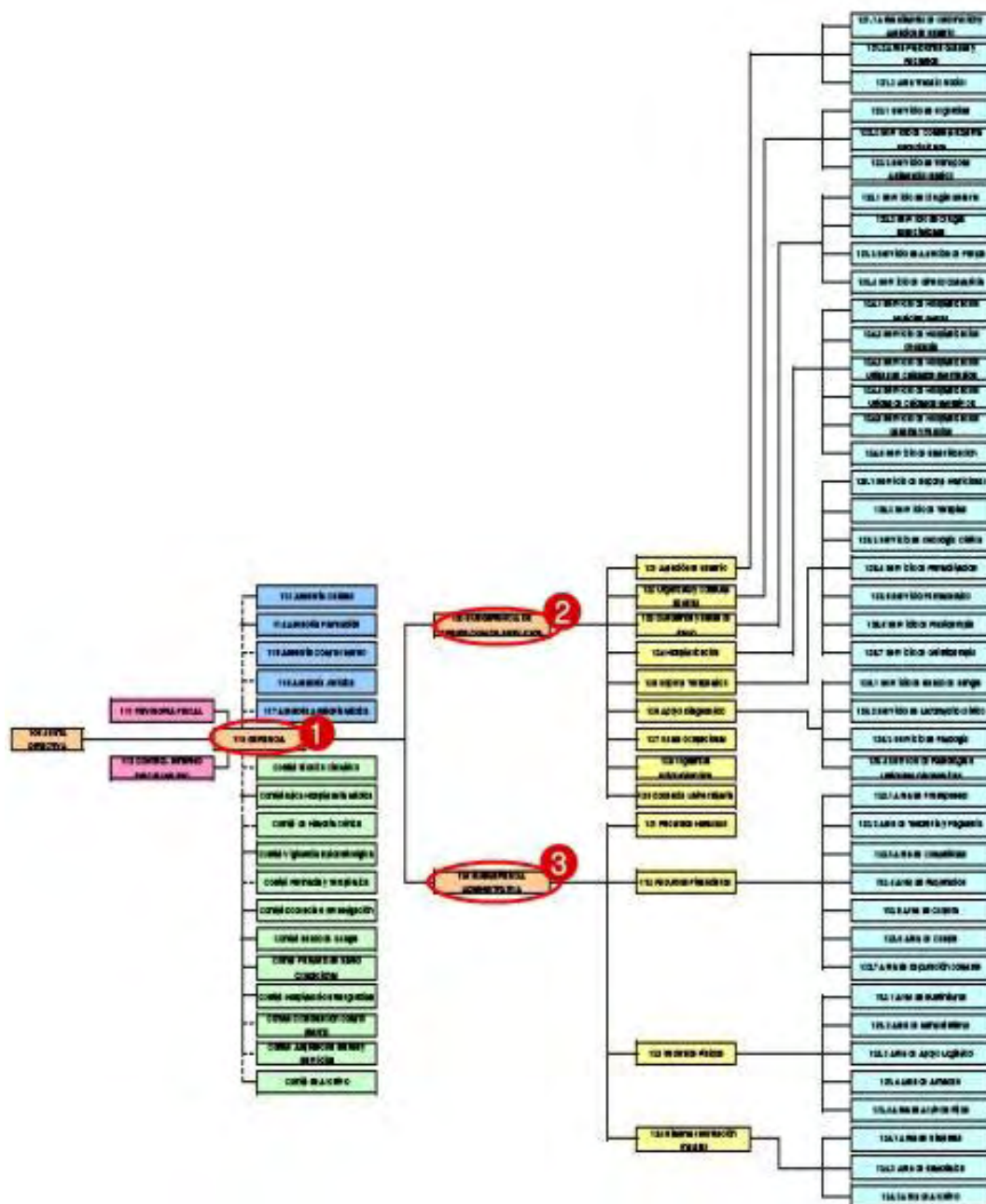
Fuente: Hospital Infantil Los Ángeles. Recuperado de: <http://hinfantil.org/organigrama.php>

Figura 15. Organigrama Fundación Hospital San Pedro.



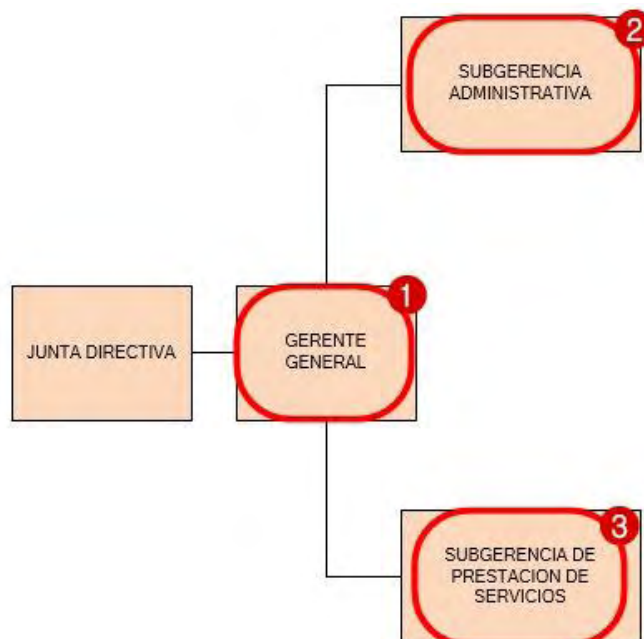
Fuente: Fundación Hospital San Pedro. Recuperado de <http://www.hospitalsanpedro.org/organigrama.html>

Figura 16. Organigrama Hospital Universitario Departamental de Nariño.



Fuente: Auditoría al Módulo de Facturación del Sistema de Información “Dinámica Gerencial Hospitalaria” Del Hospital Universitario Departamental De Nariño E.S.E. John Jairo Erazo Guerrero. 2014. Página 68

Figura 17. Organigrama Hospital Universitario Departamental de Nariño/ Acercamiento.



Fuente: Este trabajo.

En resumen:

Tabla 12. Resumen de la Muestra:

HOSPITAL	POBLACIÓN	TOTAL
Hospital Infantil Los Ángeles	• Gerente General • Gerencia Administrativa • Gerencia Científica	3
Fundación Hospital San Pedro	• Gerente General • Subgerencia de Prestación de Servicios • Subgerencia Administrativa	3
Hospital Universitario Departamental de Nariño	• Gerente General • Subgerencia Administrativa • Subgerencia de Prestación de Servicios	3
Usuarios	• Usuarios de los tres hospitales anteriores.	91
TOTAL GENERAL		100

3.6 FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

3.6.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

PRIMARIAS

Acorde con Cesar Bernal⁴³, las fuentes de información primaria son aquellas de las cuales se puede obtener información de manera directa. Para la presente investigación la fuente de información son los directivos seleccionados por su posición dentro de la estructura organizacional de los diferentes hospitales de nivel III y IV de la ciudad de pasto, a quienes se les realizara una encuesta de carácter personal, con la cual se pretende vislumbrar las habilidades gerenciales del Gerente. Además, también se aplicara una encuesta a los jefes de área con el objetivo de conocer cuál es su percepción sobre las habilidades que posee en gerente de la entidad a la que pertenecen.

SECUNDARIAS

Siguiendo lo descrito por Cesar Bernal⁴⁴, las fuentes de información secundarias son aquellas que ofrecen información sobre el tema objeto de estudio, que son la fuente original de la información, sino que solo la referencian. Para el actual estudio, estas fuentes de información corresponden a los referentes bibliográficos como libros, revistas, artículos, legislación y otros textos, con los cuales se pretende conocer las habilidades gerenciales que poseen los directivos de las organizaciones.

3.6.2 HERRAMIENTAS

Para Méndez⁴⁵ La encuesta permite la recolección de la información requerida a través de formularios, los cuales tienen aplicación a aquellos problemas que se pueden investigar a través de la observación y documentos, permitiendo conocer las motivaciones, actitudes y opiniones de las personas objeto del estudio.

Con base en lo anterior, para la recolección de información inherente al presente trabajo se aplicará una encuesta logrando con éxito el desarrollo de los objetivos

⁴³ BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

⁴⁴ *Ibíd.*

⁴⁵ MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Editorial McGraw Hill, 1995.

específicos. Este paradigma se centra, dentro de las habilidades gerenciales desde diferentes puntos de vista, el propio gerente y otros directivos, desde la legislación y la teoría administrativa.

La Encuesta especializada que se constituye como herramienta del estudio se presenta en los Anexos **1.** Encuesta para la Identificación de Habilidades gerenciales (Gerente) y **2.** Encuesta para la Identificación de Habilidades gerenciales (Otros).

El Instrumento se constituye por:

- ✓ Encabezado
- ✓ Título del Instrumento
- ✓ Datos de control del Instrumento, tales como número, fecha, lugar y hora de aplicación.
- ✓ Presentación: objetivo y política de uso de datos
- ✓ Instrucciones generales y específicas para el encuestador y el encuestado.
- ✓ Cuestionario
- ✓ Observaciones
- ✓ Cierre.

El componente del Cuestionario se conforma de tres partes:

- I. Generalidades, tales como edad, género, estado civil, nivel educativo, títulos académicos obtenidos, años de experiencia en cargos directivos, etc.
- II. Ponderación de 1 a 3 de habilidades gerenciales, donde 1 es el mínimo valor de importancia y 3 el máximo.
- III. Evaluación individual de habilidades gerenciales (5 ítems) según la escala de acción:

- | | |
|-----------------------|-------------------------|
| 1. Nunca lo hace | 3. Casi Siempre lo hace |
| 2. Casi nunca lo hace | 4. Siempre lo hace. |

Y la Encuesta General, dirigida a los Usuarios de los Hospitales, que se presenta en el Anexo **3.** Encuesta para la Identificación de Habilidades gerenciales (USUARIOS) se constituye por:

- ✓ Encabezado
- ✓ Título del Instrumento
- ✓ Datos de control del Instrumento, tales como número, fecha, lugar y hora de aplicación.
- ✓ Presentación: objetivo y política de uso de datos

- ✓ Instrucciones generales y específicas para el encuestador y el encuestado.
- ✓ Cuestionario

El componente del Cuestionario se conforma de dos partes:

- I. Generalidades, tales como edad y género.
- II. Ponderación de 1 a 5 del listado de habilidades gerenciales, donde 1 es el mínimo valor de importancia y 5 el máximo.

3.6.3 PROCESAMIENTO MATEMÁTICO DE LA INFORMACIÓN

La información será procesada según cada herramienta y fuente de recolección, proceso apoyado en software estadístico. La encuesta será sistematizada, donde los investigadores obtendrán de ella datos relevantes para la investigación; los datos arrojados por la encuesta realizada a los gerentes, los subgerentes y los usuarios serán comparados para así obtener conclusiones iniciales que permitan guiar el siguiente paso en el procesamiento.

El procesamiento matemático de datos del instrumento sigue las siguientes etapas:

ENCUESTA ESPECIALIZADA

- I. Sumatoria del puntaje obtenido en la evaluación individual de las habilidades (Parte tres del cuestionario), donde cada habilidad obtendrá un puntaje en el rango 5 a 20.
- II. Multiplicación de cada puntaje individual por la ponderación dada a las habilidades (Segunda parte del cuestionario), donde el puntaje de cada habilidad estará en el rango 5 a 60.
- III. Promedio del puntaje resultado de los productos de cada habilidad en los tres gerentes evaluados.
- IV. Promedio del puntaje resultado de los productos de cada habilidad obtenidos con los subgerentes.

ENCUESTA GENERAL A USUARIOS

- I. Sumatoria de los puntajes de ponderación obtenidos de cada habilidad en lista.

- II. Conversión a base 60 para comparación con resultados de Gerentes y Subgerentes

RESULTADOS TOTALES

- I. Media de los resultados promediados entre gerentes, Subgerentes y usuarios (parte III y IV de “encuestas especializadas” con parte II de la “encuesta a usuarios”)

4. ADMINISTRACIÓN DE PROYECTO.

4.1 PRESUPUESTO

PRESUPUESTO DE GASTOS. PROYECTO DE INVESTIGACIÓN		
Rubros y Renglones	Descripción	Valor Estimado
Papelería	Impresiones y fotocopias de libros y demás documentos relacionados.	\$350.000
	Lapiceros, lápices, borradores y demás elementos de papelería.	\$50.000
Transporte	Desplazamiento a las instituciones y empresas que giran en torno al proyecto.	\$200.000
Elemento de almacenamiento electrónico	CD'S y DVD'S	\$20.000
	Memorias USB 4 GB (x2)	\$30.000
Servicios Telefónicos	Llamadas entre miembros del grupo y a las empresas objeto de estudio	\$50.000
Gastos Varios	Otros gastos no previstos	\$240.000
TOTAL		\$940.000

4.2 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES, PROYECTO DE INVESTIGACIÓN																
Actividades	Año 2015															
	Julio.				Ago.				Sep.				Oct.			
Formulación Inicial del Anteproyecto	■	■														
Aproximación al Marco Teórico pertinente a la temática		■	■													
Desarrollo del Marco de Referencia				■												
Definición de la metodología de investigación y fuentes de información					■	■										
Construcción del Borrador del Instrumento							■									
Revisión y corrección preliminar de Anteproyecto								■								
Entrega final del anteproyecto									■							
Identificación y comprensión de variables de estudio										■						
Construcción del Instrumento Final de recolección de información										■	■					
Acercamiento y aplicación del Instrumento en los Hospitales.											■	■				
Procesamiento de los resultados.													■			
Elaboración del análisis comparativo y de relación con la teoría y la legislación.														■		
Redacción del documento final del proyecto.															■	
Correcciones finales.																■
Entrega del documento final																■

5. INFORME DE RESULTADOS

5.1 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto titulado “CARACTERIZACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN DE LOS HOSPITALES DE NIVEL III Y IV DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2015”, fue desarrollado con el propósito de identificar aquellas habilidades inherentes a la labor de Gerentes en aras a una discusión que evidencie cuales son las de mayor importancia, su relación con la teoría y legislación, y la visión de las mismas en el sector salud a través de niveles jerárquicos cercanos a la gerencia y la perspectiva de los usuarios, proyecto que además trasciende en la constitución de un Instrumento de identificación del nivel de Habilidades Gerenciales para otros sectores socio económicos de la región, construyendo conocimiento en el ámbito administrativo e impulsando a la competitividad Gerencial sobre bases de exigencia actual.

Para ello se partió de la base teórica, práctica y legislativa relacionada con administración y la gerencia, identificándose las Habilidades Gerenciales que tenían mayor presencia entre los postulados. Estas habilidades se colocaron en “tela de juicio” y fueron evaluadas por gerentes, subgerentes y usuarios en tres hospitales de San Juan de Pasto que representan los niveles III y IV en complejidad hospitalaria: Fundación Hospital San Pedro, Hospital Infantil Los Ángeles y Hospital Universitario Departamental de Nariño, escogidos por catalogarse como los más importantes para la ciudad y que por tal requieren de mayores y mejores capacidades desde la dirección en pro de sus más grandes objetivos y el manejo de un talento humano bastante diverso.

Los resultados de estas importantes consideraciones, evaluación y análisis posibilitan entender y verificar Habilidades Gerenciales en organizaciones de salud e incluso en otros sectores que en su preocupación por el mejoramiento progresivo de sus procesos podrán utilizar el método aquí desarrollado para revisar y adecuar su funcionamiento Gerencial.

5.2 PROCESAMIENTO:

Para el procesamiento de los datos obtenidos en este proyecto, se realizaron con anterioridad matrices de datos y se estableció el método de recolección y análisis de investigación, los cuales a través del manejo de fórmulas y apoyo de software de procesamiento de información permitieron la obtención de resultados concluyentes para el análisis e informe del proyecto.

5.3 ANÁLISIS

Para el análisis de información se siguió los objetivos del trabajo investigativo, partiendo del diagnóstico y pasando por el análisis comparativo en contraste con la totalidad de los resultados obtenidos con el dialogo con Gerentes, subgerentes y usuarios, evidencias y soportes en teoría y legislación. Así se puede lograr la Caracterización efectiva de las habilidades de gerentes en las instituciones Hospitalarias objeto de estudio y abrir paso a la reflexión de la labor de los gerentes en la actualidad.

6. DIAGNÓSTICO DE HABILIDADES GERENCIALES DE DIRECTORES DE HOSPITALES DE NIVEL III Y IV EN SAN JUAN DE PASTO, PERCEPCIÓN DE GERENTES, SUBGERENTES Y USUARIOS

6.1 GERENTES

Para el desarrollo del presente trabajo, se logró establecer contacto para la realización de encuestas a los tres Gerentes que dirigen los Hospitales objeto de estudio. A continuación, se relacionan los Gerentes con sus datos generales:

Tabla 13. Datos Generales Gerentes de Entidades Hospitalarias

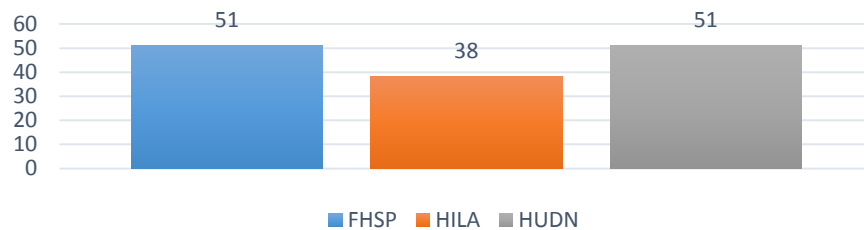
NOMBRE	ENTIDAD	RANGO DE EDAD	FORMACIÓN ACADÉMICA		AÑOS DE EXPERIENCIA
			Pregrado	Posgrado	
EMA GUERRA	Fundación Hospital San Pedro	Mayor a 60	Medicina	Esp. Gerencia en Servicios de Salud; Esp. Gerencia Financiera	20
DORIS SARASTY	Hospital Infantil Los Ángeles	51 -60	Médico Cirujano	Esp. Administración de la Salud; Esp. Gerencia en servicios de Salud; Esp. Finanzas y Mercadeo en Salud.	30
WILSON LARRANIAGA	Hospital Universitario Departamental de Nariño ESE	51 -60	Medicina	Esp. Auditoria y Gerencia de la Calidad; Esp. Mercadeo y Finanzas; Candidato a Mg. En Administración en Salud.	30

Fuente: Esta Investigación.

Cada uno de los gerentes en mención desarrolló los diferentes ítems relacionados con Habilidades Gerenciales que fueron organizados en su respectivo instrumento de recolección de información. Para el desarrollo de los mismos, los gerentes reconocieron su propia labor en la entidad hospitalaria a la que pertenecen, realizando una autoevaluación de cada criterio establecido y una ponderación en importancia de las habilidades enlistadas en la encuesta. A continuación, se establecen los hallazgos obtenidos en este proceso:

Gráfico 2 Administración del tiempo

Administración del Tiempo

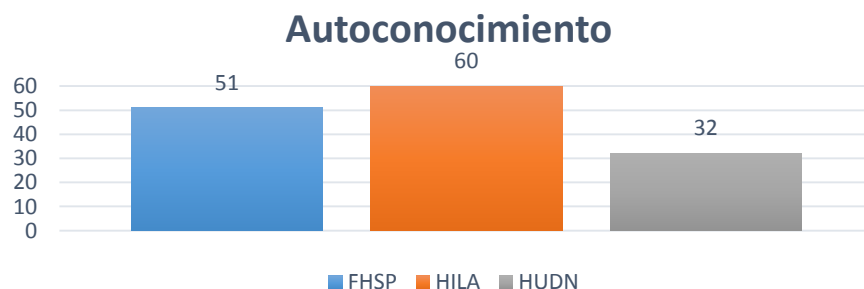


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Administración del Tiempo evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Se encontró que para la Administración del tiempo en la FHSP se obtuvo una calificación de 51 puntos, en el HILA un puntaje de 38 y en el HUDN un resultado de 51 puntos.

Como se observa, el HILA obtuvo el menor de los puntajes relacionados con el manejo del Tiempo, en razón de la dificultad que posee la Gerente en el control de sus propios horarios y una agenda bastante ocupada dadas sus múltiples obligaciones que incluyen no solo la labor hospitalaria, sino su representación como vicepresidenta ante la Asociación de Clínicas y Hospitales de Colombia ACHC lo cual resta de su horario un tiempo necesario para atender sus responsabilidades en el Hospital Infantil Los Ángeles.

Gráfico 3. Autoconocimiento



Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Autoconocimiento evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para el Autoconocimiento en la FHSP se obtuvo una calificación de 51 puntos, en el HILA un puntaje de 60 y en el HUDN un resultado de 32 puntos.

El autoconocimiento como habilidad importante para asumir la responsabilidad directiva, se encuentra en menor valor para el HUDN, probablemente porque es de interés del Gerente otras habilidades que se proyecten en los demás, enfocando sus esfuerzos en el crecimiento de sus trabajadores por encima de sí mismo.

Gráfico 4. Comunicación

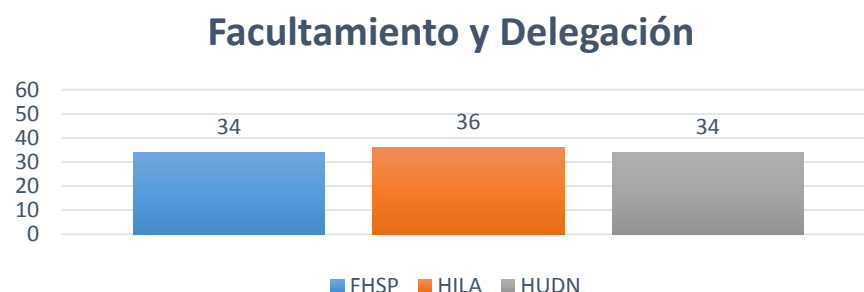


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Comunicación evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Comunicación en la FHSP se obtuvo una calificación de 48 puntos, en el HILA un puntaje de 54 y en el HUDN un resultado de 45 puntos.

Se observa, que la habilidad de Comunicación para las tres organizaciones es de alta importancia, teniendo una calificación que oscila entre los valores más altos. Ello es muestra de que la comunicación es un hecho transversal en el desempeño óptimo de la gerencia y el alcance de sus objetivos.

Gráfico 5. Facultamiento y Delegación

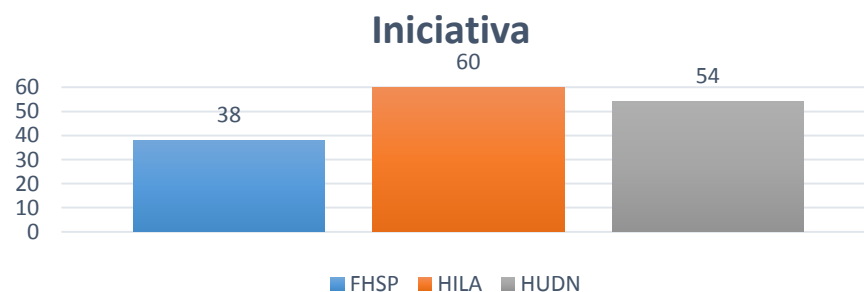


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Facultamiento y Delegación evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para el Facultamiento y la Delegación en la FHSP se obtuvo una calificación de 34 puntos, en el HILA un puntaje de 36 y en el HUDN un resultado de 34 puntos.

El facultamiento y la delegación para los gerentes en común acuerdo es una de las habilidades menos relevantes en el quehacer de la gerencia, apoyados en el hecho de que para ellos resulta mejor realizar las cosas por si mismos que asumir la inseguridad de que otros lo hagan y tener que utilizar más tiempo en la supervisión y el seguimiento, es decir, ellos delegan y facultan en diferentes actividades siempre que sus resultados no coloquen en alto riesgo a la organización.

Gráfico 6. Iniciativa

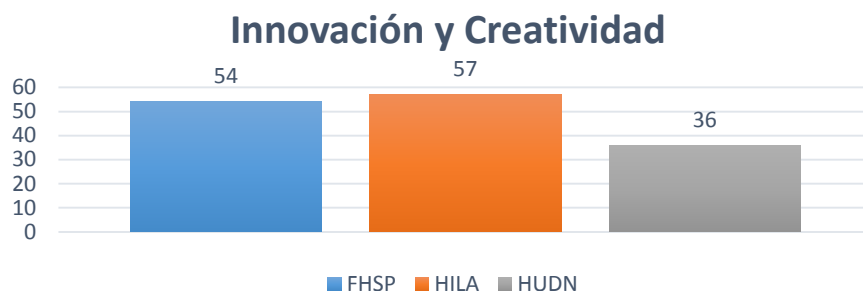


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Iniciativa evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Iniciativa en la FHSP se obtuvo una calificación de 38 puntos, en el HILA un puntaje de 60 y en el HUDN un resultado de 54 puntos.

El menor valor que se obtuvo corresponde a la FHSP en la cual se observa que aunque la Gerente posee la habilidad de Iniciativa, para ella no es una habilidad representativa al momento de ejercer sus funciones como gerente en una entidad hospitalaria.

Gráfico 7. Innovación y Creatividad

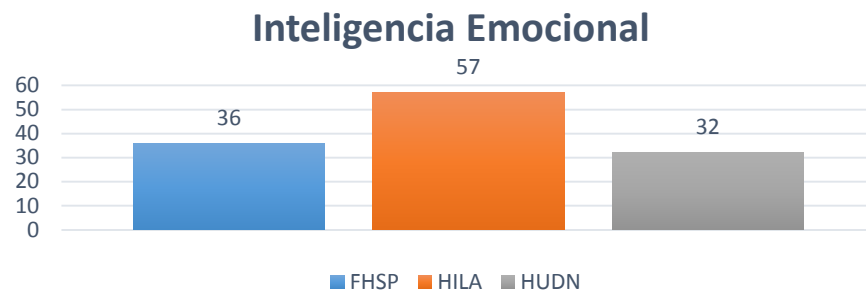


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Innovación y Creatividad evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Innovación y Creatividad en la FHSP se obtuvo una calificación de 54 puntos, en el HILA un puntaje de 57 y en el HUDN un resultado de 36 puntos.

Para el gerente del HUDN la innovación y creatividad se evidencian en su quehacer laboral, pero para él, esta no es característica distintiva en la comprensión de las habilidades gerenciales.

Gráfico 8. Inteligencia Emocional

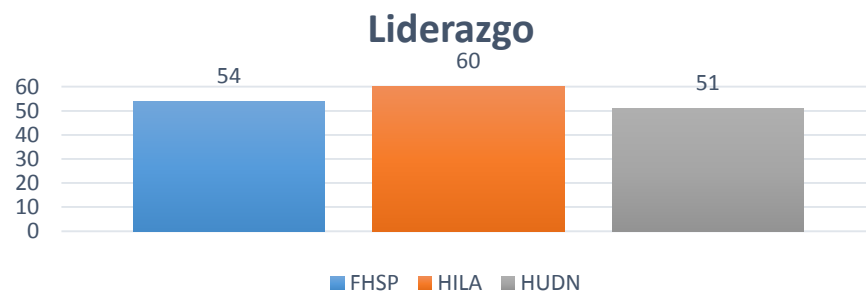


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Inteligencia Emocional evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Inteligencia Emocional en la FHSP se obtuvo una calificación de 36 puntos, en el HILA un puntaje de 57 y en el HUDN un resultado de 32 puntos.

Mientras que para la FHSP y HUDN esta habilidad no es de mayor trascendencia, para la gerente del HILA si constituye una de las habilidades más importantes en el quehacer de la gerencia, fundamentado en la necesidad de reconocer a sus trabajadores, de entender su situación integral para así lograr proyectar mejores actividades laborales que resulten en índices altos en satisfacción y clima laboral. Ello se demuestra en la calificación obtenida en procesos internos de evaluación, en el cual, la satisfacción laboral alcanza un 98 % constituyéndose en un margen elevado (ver anexo 4).

Gráfico 9. Liderazgo

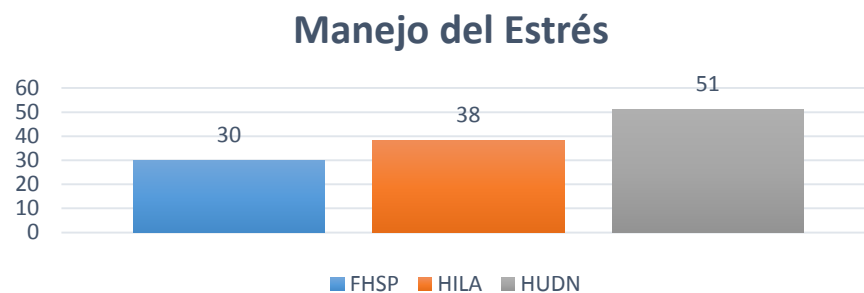


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Liderazgo evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Liderazgo en la FHSP se obtuvo una calificación de 54 puntos, en el HILA un puntaje de 60 y en el HUDN un resultado de 51 puntos.

Como se observa, el Liderazgo en las tres organizaciones se presenta en el desarrollo de la función gerencial, y a su vez su alta ponderación la cataloga como una de las más importantes para la dirección de hospitales nivel III y IV. Así pues, el liderazgo toma en cada institución formas que se adecuan a las necesidades del hospital, de sus usuarios y su talento humano, por ejemplo, para el HILA el liderazgo se evidencia en el ejemplo que la gerente como cabeza de la organización genera en sus trabajadores, haciendo del liderazgo una estrategia para la guía del talento humano.

Gráfico 10. Manejo del Estrés



Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Manejo del Estrés evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para el Manejo del Estrés en la FHSP se obtuvo una calificación de 30 puntos, en el HILA un puntaje de 38 y en el HUDN un resultado de 51 puntos.

En el gráfico se establece que el máximo valor se encuentra en el HUDN, ello referencia que el manejo del estrés en la organización se ha convertido en un punto importante para asumir el mejoramiento continuo de sus procesos y sus servicios en salud desde la estabilidad del talento humano que se reflejará en resultados óptimos.

Gráfico 11. Motivación

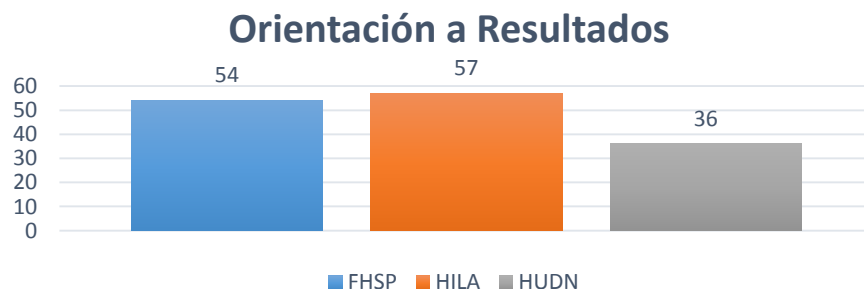


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Motivación evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Motivación en la FHSP se obtuvo una calificación de 54 puntos, en el HILA un puntaje de 54 y en el HUDN un resultado de 48 puntos.

Los resultados aquí observados, definen a la Motivación como una habilidad de alta importancia para todas las organizaciones objeto del estudio, dado que a través de esta se permite el impulso de la realización de cada tarea buscando altos estándares de calidad.

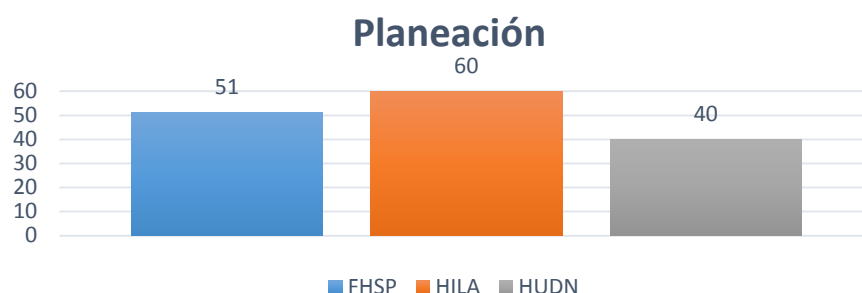
Gráfico 12. Orientación a Resultados



Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Orientación a Resultados evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Orientación a Resultados en la FHSP se obtuvo una calificación de 54 puntos, en el HILA un puntaje de 57 y en el HUDN un resultado de 36 puntos.

Gráfico 13. Planeación

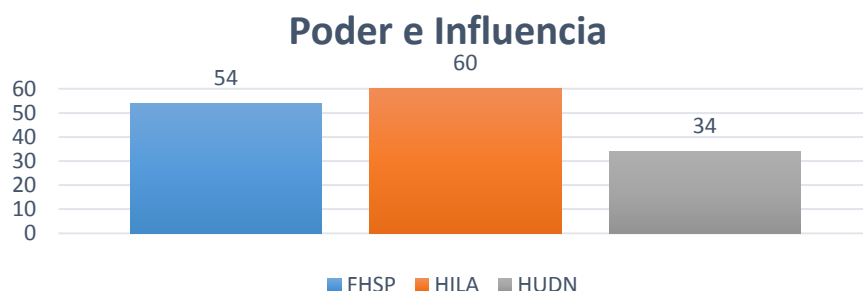


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Planeación evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Planeación en la FHSP se obtuvo una calificación de 51 puntos, en el HILA un puntaje de 60 y en el HUDN un resultado de 40 puntos.

Mientras que para la gerente del Hospital Infantil esta habilidad alcanza su tope máximo al considerarle sumamente importante y al obtener los máximos resultados seguido del H. San Pedro, para el HUDN habilidad solo tiene una ponderación media dado que el gerente no le ha considerado de alta relevancia en comparación a otras habilidades. No obstante, él si realiza procesos de planeación en el desarrollo de su función gerencial, pero probablemente ha relegado esta habilidad respecto a otras porque ha asignado la planeación a otros integrantes del talento humano organizacional.

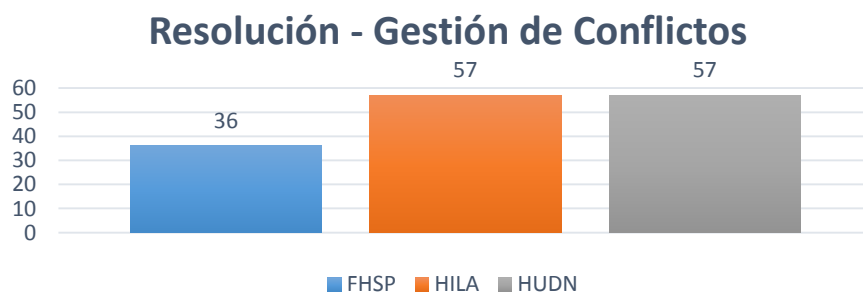
Gráfico 14. Poder e Influencia



Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Poder e Influencia evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para el Poder e Influencia en la FHSP se obtuvo una calificación de 54 puntos, en el HILA un puntaje de 60 y en el HUDN un resultado de 34 puntos.

Gráfico 15. Resolución – Gestión de Conflictos



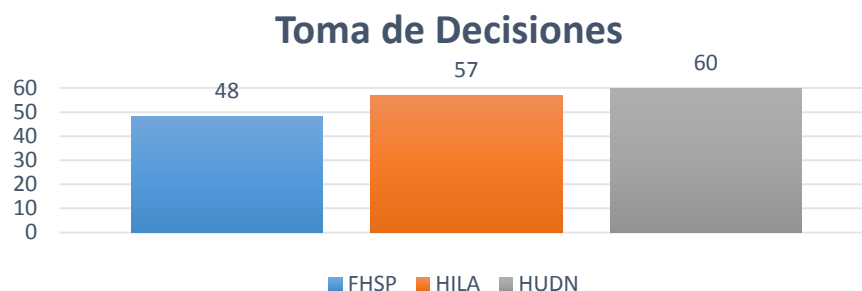
Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Resolución - Gestión de Conflictos evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Resolución – Gestión de

Conflictos en la FHSP se obtuvo una calificación de 36 puntos, en el HILA un puntaje de 57 y en el HUDN un resultado de 57 puntos.

El valor menor encontrado está en la FHSP, puesto que aunque la gerente desarrolle acciones en torno a esta habilidad, para ella no fundamental en la caracterización general de las habilidades de Gerentes de Hospitales.

Gráfico 16. Toma de Decisiones

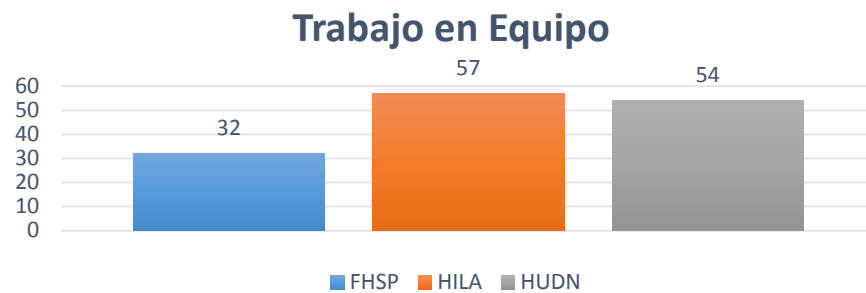


Fuente: Esta investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Toma de Decisiones evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para la Toma de Decisiones en la FHSP se obtuvo una calificación de 48 puntos, en el HILA un puntaje de 57 y en el HUDN un resultado de 60 puntos.

Para las tres entidades, la toma de decisiones es de suma importancia en el desarrollo de una gerencia efectiva, no obstante, la gerente de la FHSP obtuvo un resultado menor que el de sus semejantes porque lleva a cabo las actividades relacionadas con esta habilidad con menor frecuencia que los otros gerentes encuestados.

Gráfico 17. Trabajo en Equipo



Fuente: Esta investigación

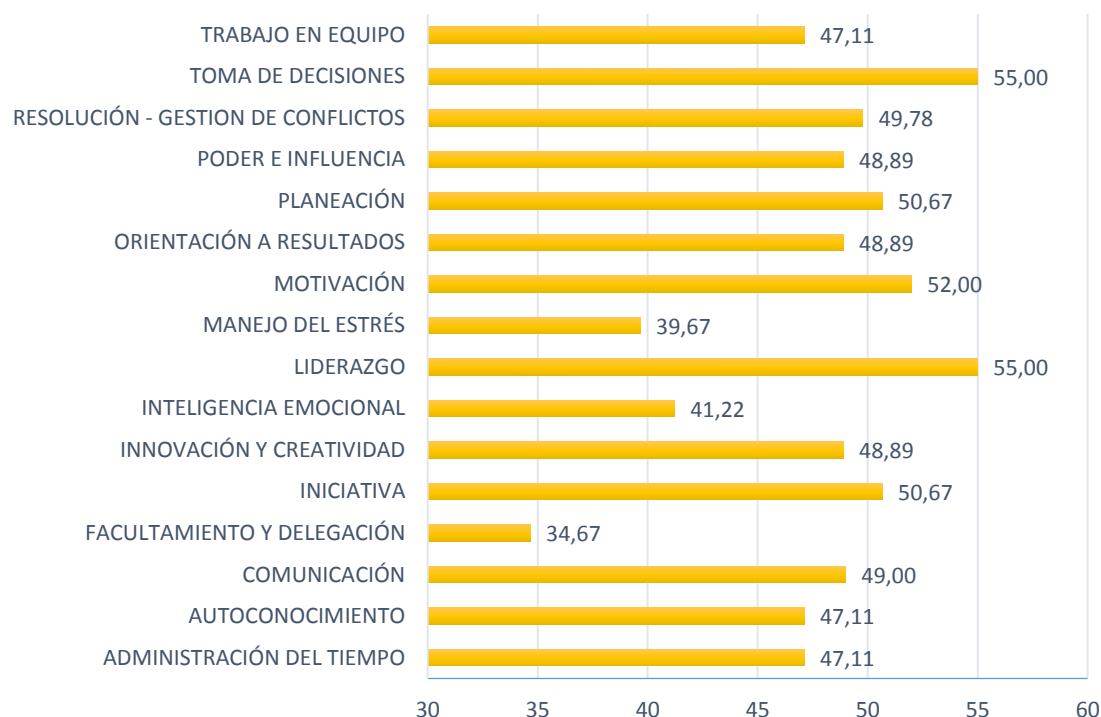
En este gráfico se puede observar la habilidad de Trabajo en Equipo evaluada en las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). Se encontró que para el Trabajo en Equipo en la FHSP se obtuvo una calificación de 32 puntos, en el HILA un puntaje de 57 y en el HUDN un resultado de 54 puntos.

Para los encuestados, el trabajo en equipo debería ser una de las habilidades fundamentales en un gerente, no obstante en la FHSP esta habilidad se demuestra en menos medida que en las otras instituciones, evidenciando la necesidad de mejorar en este aspecto para que haya una mayor confianza y mejores resultados en la construcción de equipos y el desarrollo de las responsabilidades que asuman.

El resumen de los datos obtenidos en la caracterización de habilidades gerenciales en los directores de los tres hospitales objeto de estudio se muestra a continuación:

Gráfico 18. Resumen - Gerentes

RESUMEN / GERENTES



Fuente: Esta investigación.

Para los gerentes participantes del estudio, las principales habilidades que caracterizan a un Gerente de Hospital de niveles III y IV en complejidad, son de mayor a menor:

I. **TOMA DE DECISIONES:** Es la habilidad más importante porque se relaciona con una de las principales funciones de quienes dirigen organizaciones. La toma de decisiones es parte esencial del rumbo que siguen los hospitales en su capacidad de desarrollo y alcance de objetivos en el servicio de salud. La toma de decisiones como habilidad está inmersa en todos los procesos que lleva a cabo la organización y por tal su existencia debe potencializarse para guiar el buen funcionamiento de las organizaciones.

II. **LIDERAZGO:** Los gerentes reconocen que no son solo jefes, sino que encabezan a las organizaciones, apropiándose de cada uno de sus procesos. Como líderes, deben guiar y dar ejemplo a sus trabajadores y colaboradores para que en conjunto logren beneficios al interés de toda la organización. El liderazgo de la mano con la toma de decisiones, permite hacer frente a las exigencias y necesidades institucionales, trazando metas y estrategias que a través del

compromiso y el dinamismo laboral alcanzan su punto esperado. Los gerentes como líderes además deben entrenar y apoyar a cada uno de sus trabajadores.

III. MOTIVACIÓN: En un trabajo en el que el contacto con las personas es tan cercano, un buen gerente debe poseer y fortalecer su habilidad de motivación, tanto de sí mismo como de los trabajadores a su cargo, pues ello impulsa el quehacer más adecuado en las labores del Hospital para la prestación de un mejor servicio y exalta las capacidades del talento humano mejorando las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos.

IV. INICIATIVA: Los gerentes como agentes que propician acciones para enfrentar y adaptarse a los cambios, deben según lo muestran los resultados, poseer la habilidad de Iniciativa y potencializarla en el transcurso de su quehacer como director. La iniciativa permite emprender acciones que se anticipen al aprovechamiento de oportunidades y a un mejor manejo de la incertidumbre, generando flexibilidad y dinamismo de los hospitales y la situación actual de la salud en Colombia. Evidencia de ello, son los proyectos enmarcados en calidad que las instituciones objeto de este estudio han adelantado en los últimos años mucho antes que otras organizaciones similares.

V. PLANEACIÓN: Los gerentes han reconocido la importancia de la habilidad de planeación como característica fundamental en un Director de hospital, atendiendo a que a través de esta habilidad se facilita el uso adecuado de los recursos (financieros, patrimoniales, talento humano, logísticos, etc.) sean de carácter público, privado o mixto. Esta habilidad no se desliga de otras como la toma de decisiones, en la cual para asumir cualquier acción o ruta a seguir, se debe prever los posibles resultados que generar impacto en los procesos y las personas. Además, a través de la habilidad de planeación, los gerentes pueden hacer un mejor manejo de la complejidad del talento humano diverso que poseen y regir acorde al direccionamiento de la institución.

Habilidades como: 6) Resolución de Conflictos, 7) Comunicación, 8) Poder e Influencia, 9) Orientación a resultados, 10) Innovación y Creatividad, 11) Auto conocimiento, 12) Administración del Tiempo, 13) Trabajo en Equipo e 14) Inteligencia emocional, obtuvieron puntajes medios (entre 40 y 50) lo que las cataloga como habilidades aceptables en la caracterización de Gerentes de Hospitales desde la visión de los directores, es decir, estas habilidades están inmersas en el quehacer normal de la labor gerencial y aunque son importantes, no obtuvieron un puntaje destacado.

Las habilidades 15) Manejo del estrés y 16) Facultamiento y Delegación, obtuvieron el menor puntaje en la encuesta dirigida a los Gerentes. Entre las razones de ello, cabe destacar que para estos directores, el manejo del estrés es ajeno a sus capacidades dado la extenuante carga laboral con la que trabajan y

que no pueden eludir, pues son responsabilidades de las cuales asumieron un total compromiso, consecuente con esto, prefieren apropiarse de cada una de las actividades y procesos que les significa mayor impacto resistiéndose a facultar y delegar tareas que requieren una total concentración y seguimiento, por tal, si han de facultar y delegar cualquier asunto, lo harán una vez evaluados los riesgos que pueden asumir.

6.2 SUBGERENTES

En contraste con la visión gerencial, se aplicó el instrumento para la caracterización de habilidades desde la perspectiva de los subgerentes, quienes evaluaron al director de cada hospital al que pertenecen considerando su cercanía laboral jerárquica con tales personas. Los subgerentes a quienes se les realizó la encuesta son:

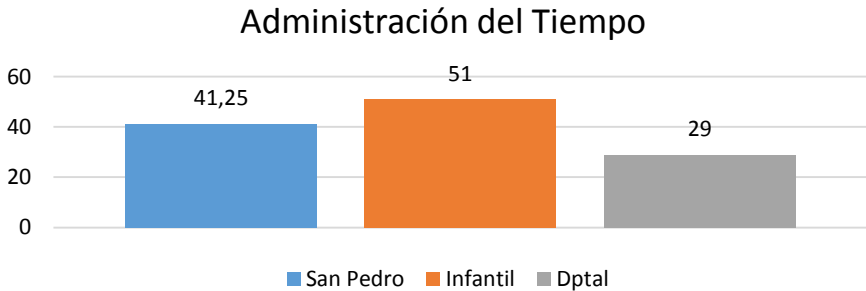
Tabla 14. Subgerentes Encuestados

ENTIDAD	NOMBRE	CARGO
Fundación Hospital San Pedro	Dr. Patiño	Subg. (E) de Servicios
	Dr. Perugache	Subg. Administrativo
Hospital Infantil Los Ángeles	Dr. Guillermo	Subg. Administrativo
	Dra. Benavides	Subg. Científico.
Hospital Universitario Departamental de Nariño ESE	Dr. Casas	Subg. Científico
	Dr. Mesías	Subg. Administrativo

Fuente: Esta Investigación. No se establece en este documento mayor información sobre los subgerentes dado el Anonimato de la información suministrada.

A continuación se observan los resultados respecto a habilidades gerenciales, teniendo en cuenta la importancia y la presencia de las mismas en los Gerentes:

Gráfico 19. Administración del Tiempo

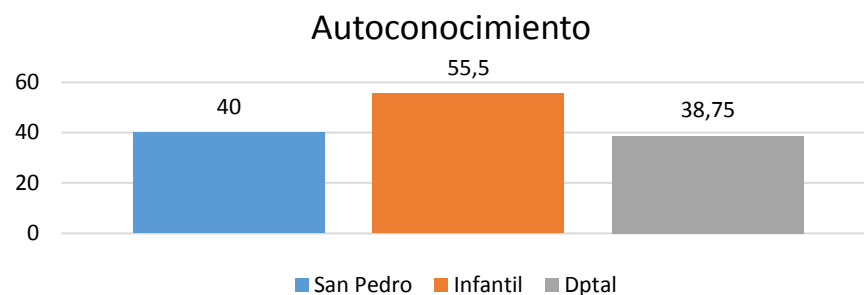


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Administración del Tiempo evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 41,25 puntos, para el HILA un puntaje de 51 y para el HUDN un registro de 29 puntos.

El menor registro observado está en el HUDN donde los subgerentes calificaron a tal habilidad con una importancia media y reconocieron que el gerente de tal organización no maneja una adecuada administración del tiempo.

Gráfico 20. Autoconocimiento

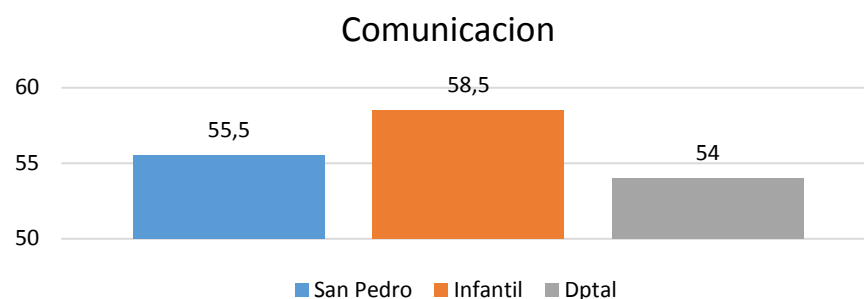


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Autoconocimiento evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 40 puntos, para el HILA un puntaje de 55,5 y para el HUDN un registro de 38,75 puntos.

En esta habilidad, el mayor registro lo dieron los subgerentes del HILA, ello en reconocimiento de que la Gerente es consciente de sus capacidades y busca reconocer sus fortalezas y debilidades en aras a un mejoramiento personal que luego se evidencie en la Organización.

Gráfico 21. Comunicación

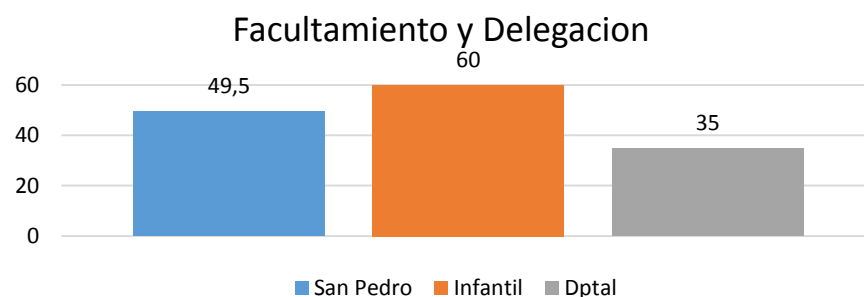


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Comunicación evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 55,5 puntos, para el HILA un puntaje de 58,9 y para el HUDN un registro de 54 puntos.

La gráfica es concluyente respecto a la habilidad de comunicación como pilar importante en el desarrollo de las actividades gerenciales al interior de las organizaciones.

Gráfico 22. Facultamiento y Delegación



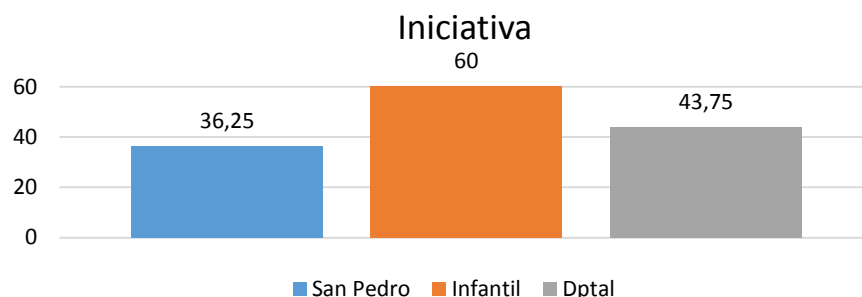
Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Facultamiento y Delegación evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación

Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 49,5 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 35 puntos.

Para los subgerentes del HUDN la habilidad de Facultamiento y Delegación obtuvo el mínimo valor entre las instituciones evaluadas, dado que aunque la reconocen como importante, establecieron que su Gerente no lleva a cabo con demasiada frecuencia acciones relacionadas con tal habilidad.

Gráfico 23. Iniciativa

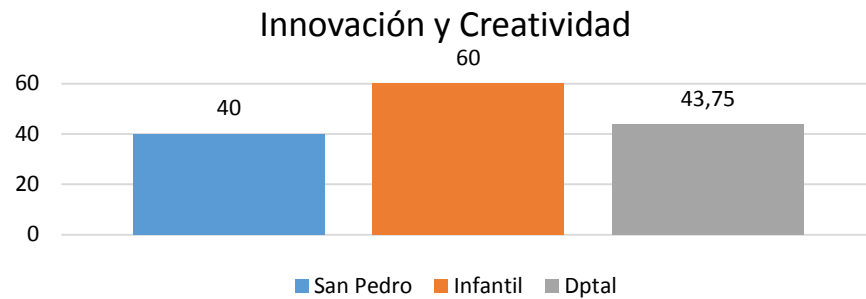


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Iniciativa evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 36,25 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 43,75 puntos.

Los subgerentes de la FHSP registraron un valor por debajo de las instituciones similares, ello en consideración de que las acciones relacionadas con la iniciativa son menos visibles en la Gerente que en comparación a sus colegas.

Gráfico 24. Innovación y Creatividad

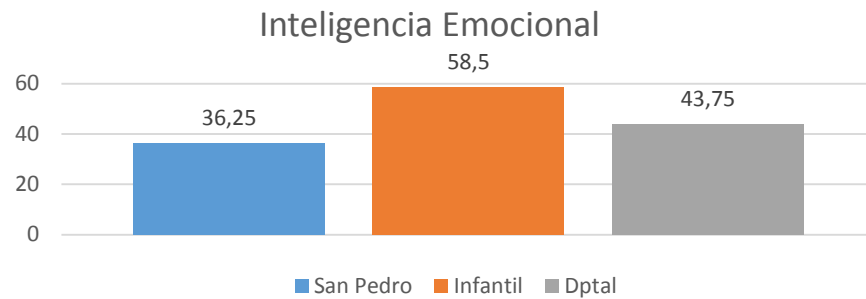


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Administración del Tiempo evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 40 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 43,75 puntos.

El valor máximo registrado se observa en el HILA, principalmente porque la Gerente promueve acciones y proyectos nuevos que hagan la diferencia con instituciones pediátricas en el país en aras de mantenerse a la vanguardia en el servicio de salud.

Gráfico 25. Inteligencia Emocional

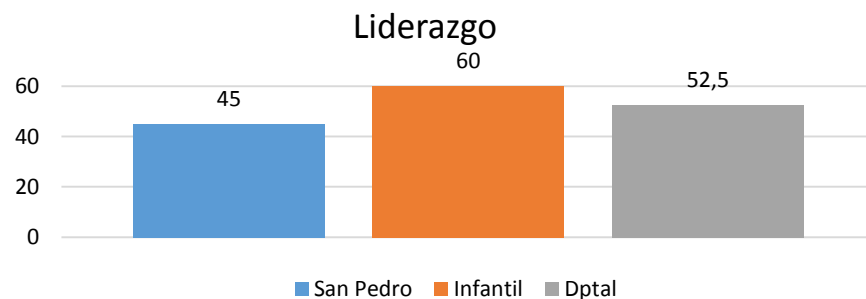


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Inteligencia Emocional evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 36,25 puntos, para el HILA un puntaje de 58,5 y para el HUDN un registro de 43,75 puntos.

La inteligencia emocional que ponderó en el HILA se justifica en razón de que los subgerentes reconocen que esta habilidad es utilizada desde la Gerencia como parte de su estrategia directiva, para ella conocer a los demás e identificar su estabilidad emocional son ejes fundamentales del bienestar colectivo que se traducen en buenos resultados laborales.

Gráfico 26. Liderazgo



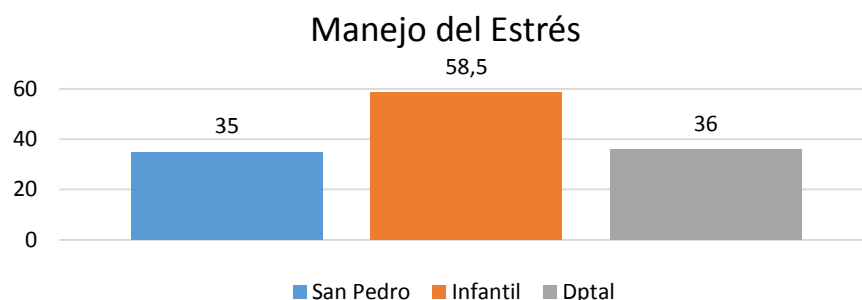
Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Liderazgo evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil

Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 45 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 52,5 puntos.

El liderazgo desde la perspectiva de los subgerentes fue considerada como habilidad importante en un gerente, no obstante en la FHSP ellos reconocen que se debe mejorar esta habilidad para el ejercicio eficiente de la dirección.

Gráfico 27. Manejo del Estrés

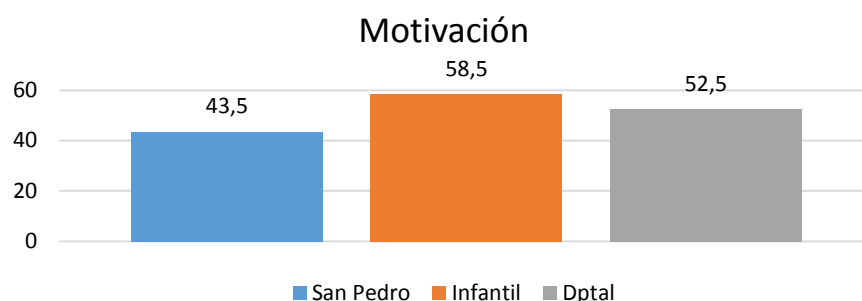


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Manejo del Estrés evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 35 puntos, para el HILA un puntaje de 58,5 y para el HUDN un registro de 36 puntos.

La habilidad de manejo de estrés solo se consideró como altamente importante y evidente en la gerencia en el HILA, mientras que para el HUDN y FHSP, la relevancia y presencia de esta habilidad es mínima para caracterizar a los Gerentes.

Gráfico 28. Motivación

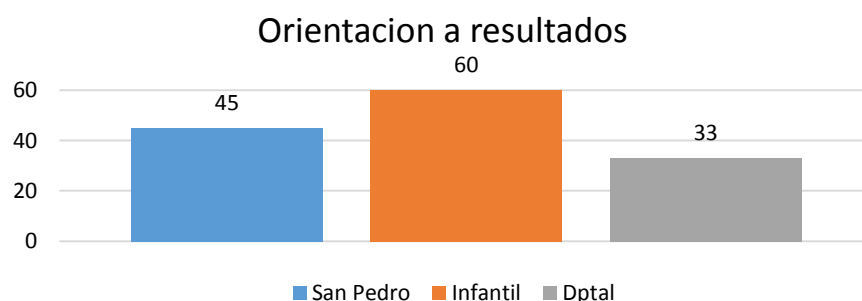


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Motivación evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 43,5 puntos, para el HILA un puntaje de 58,5 y para el HUDN un registro de 52,5 puntos.

La motivación en perspectiva de los subgerentes es una habilidad gerencial significativa en el quehacer de la dirección y caracteriza a un buen gerente, sin embargo, en la FHSP los procesos donde se evidencia la habilidad de motivación no son suficientes para alcanzar un puntaje mayor.

Gráfico 29. Orientación a Resultados



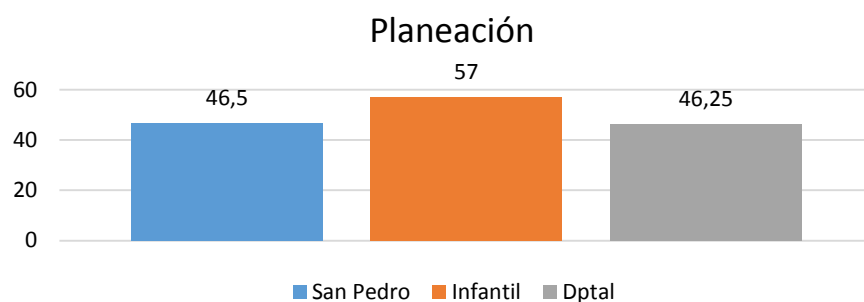
Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Orientación a Resultados evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño

(HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 45 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 33 puntos.

A excepción del HILA y FHSP, los subgerentes del Hospital Departamental no distinguen mayor importancia en esta habilidad, probablemente porque favorecen otras habilidades que tienen mayor relación con el trato de puntos sensibles y con los procesos de humanización.

Gráfico 30. Planeación

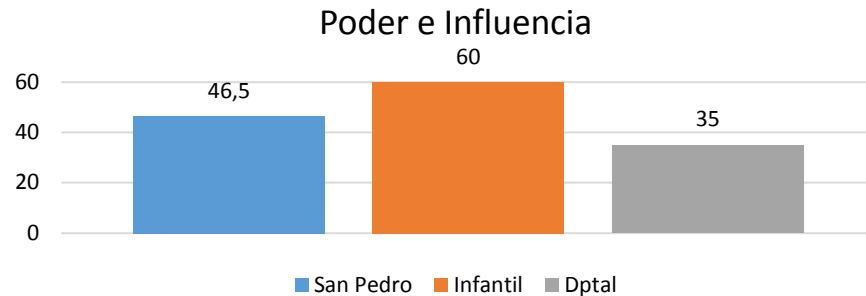


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Planeación evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 46,5 puntos, para el HILA un puntaje de 57 y para el HUDN un registro de 46,25 puntos.

En los Hospitales Departamental y San Pedro se registró un valor similar y menor que el HILA, dado la baja evidencia de esta habilidad en cada uno de sus Gerentes, aun así, todos ellos la catalogan como importante en la caracterización de un buen directivo.

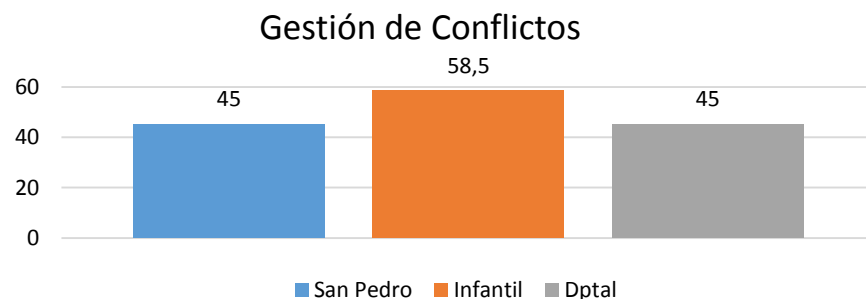
Gráfico 31. Poder e Influencia



Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Poder e Influencia evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 46,5 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 35 puntos.

Gráfico 32. Gestión de Conflictos

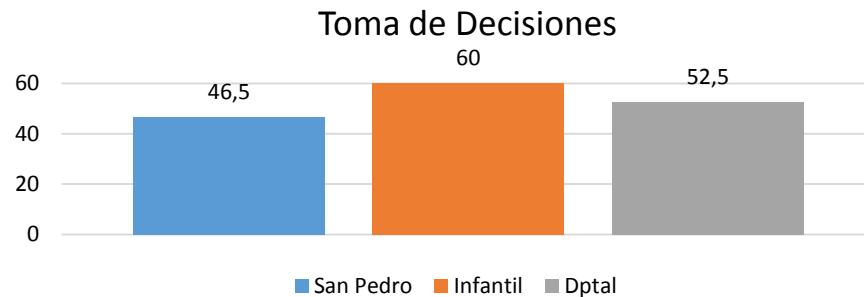


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Gestión de Conflictos evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 45 puntos, para el HILA un puntaje de 58,5 y para el HUDN un registro de 45 puntos.

La habilidad registro valores relativamente altos, considerando que esta es importante en el manejo armónico del clima laboral y la resolución de problemas que permitan relaciones laborales adecuadas, aun así, cabe resaltar que para el HUDN y FHSP podrían existir mejores prácticas que evidencien esta habilidad en el trabajo que llevan a cabo sus Gerentes.

Gráfico 33. Toma de Decisiones

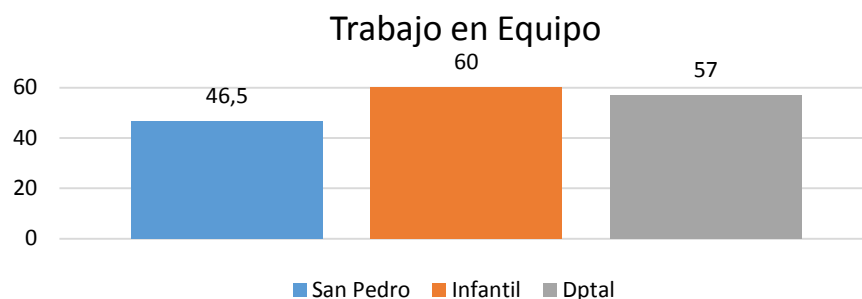


Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Toma de Decisiones evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 46,5 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 52,5 puntos.

La toma de decisiones como habilidad analizada por los subgerentes fue considerada altamente importante, pues caracteriza la labor Gerencial en toda organización de Salud. Los subgerentes de la FHSP reconocen que la gerente podría realizar mejores acciones para llevar a cabo una toma de decisiones efectiva.

Gráfico 34. Trabajo en Equipo



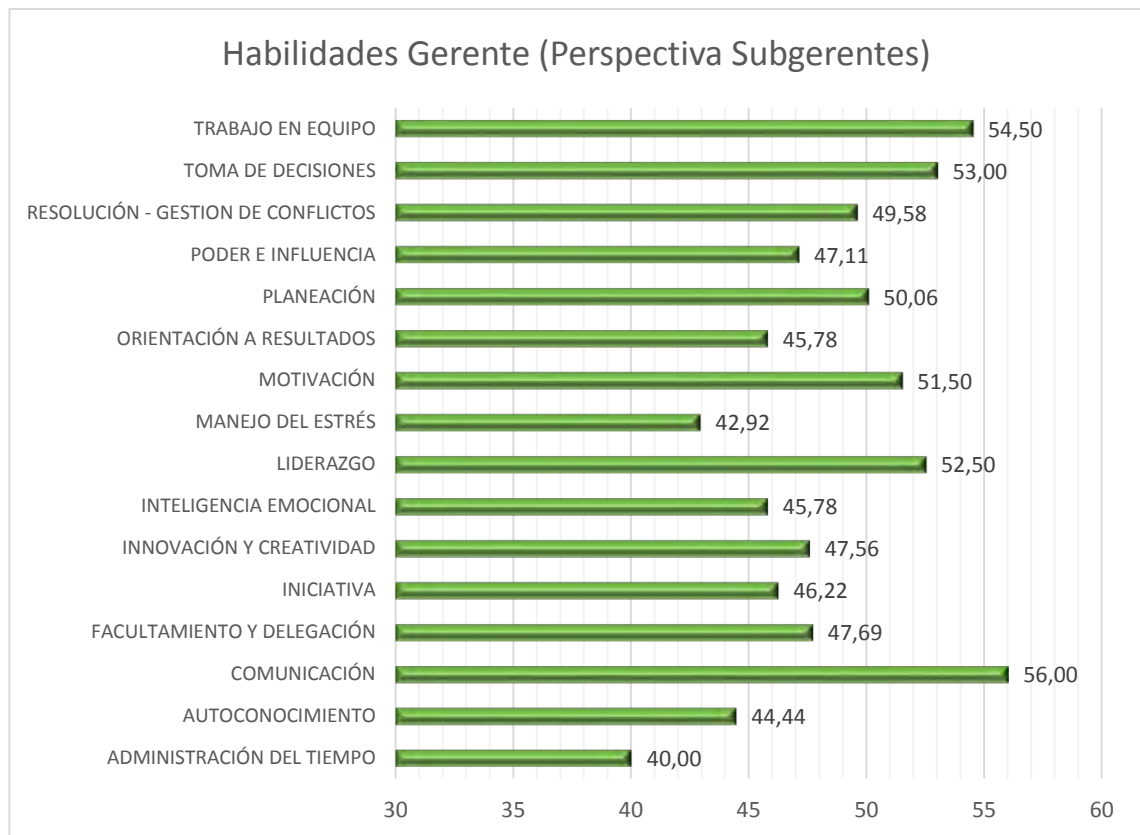
Fuente: Esta Investigación

En este gráfico se puede observar la habilidad de Trabajo en Equipo evaluada por los Subgerentes de las tres entidades estudiadas: Fundación Hospital San Pedro (FHSP), Hospital Universitario Departamental de Nariño (HUDN) y Hospital Infantil Los Ángeles (HILA). El valor máximo que se puede alcanzar es de 60 puntos producto de la multiplicación de la ponderación con la sumatoria de los resultados individuales de cada habilidad. Para la FHSP se obtuvo un valor de 46,5 puntos, para el HILA un puntaje de 60 y para el HUDN un registro de 57 puntos.

EL trabajo en equipo para la FHSP no fue tan bien calificada por sus subgerentes lo que evidencia la necesidad de fortalecerla en pro de mejores resultados. Para la totalidad de los subgerentes esta habilidad es significativa en el perfil de un buen gerente.

El resumen de los registros desde la perspectiva de la totalidad de los Subgerentes se muestra en la siguiente gráfica:

Gráfico 35. Perspectiva Subgerente



Fuente: Esta Investigación

De la gráfica se deduce que en un ranking de mayor a menor relevancia de las habilidades gerenciales:

- **MAYOR IMPORTANCIA** (Registros entre 50 y 60 puntos):
 1. **COMUNICACIÓN**, al ser una de las actividades más usuales entre gerente y la planta laboral.
 2. **TRABAJO EN EQUIPO**, pues el gerente debe apoyarse de sus trabajadores organizados en equipos para la realización de objetivos organizacionales.
 3. **TOMA DE DECISIONES**: pues recae sobre el gerente la responsabilidad del rumbo del Hospital.

4. LIDERAZGO: al ser el gerente cabeza visible de todos los procesos.
 5. MOTIVACIÓN: pues el gerente es el agente que impulsa las labores de la planta laboral.
 6. PLANEACIÓN: Al ser una habilidad fundamental en el proceso administrativo.
- IMPORTANCIA MEDIA (Registros entre 40 y 50 puntos).
7. Gestión de Conflictos
 8. Facultamiento y Delegación
 9. Innovación y creatividad
 10. Poder e influencia
 11. Iniciativa
 12. Orientación a Resultados
 13. Inteligencia emocional
 14. Autoconocimiento
 15. Manejo del Estrés
 16. Administración del Tiempo.

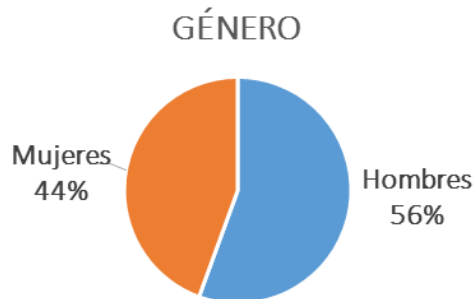
Los subgerentes no desconocen la importancia de estas habilidades permitiendo observar que estas si se presentan en los gerentes aunque en menor medida que las catalogadas como de mayor importancia.

6.3 USUARIOS

Siendo los usuarios las personas quienes reciben la prestación de los servicios de los hospitales objeto de estudio, se desarrolló una encuesta para identificar las habilidades gerenciales que ellos consideraban pertinentes y necesarias en la ejecución de la función gerencial.

De los encuestados, se obtuvo una población de:

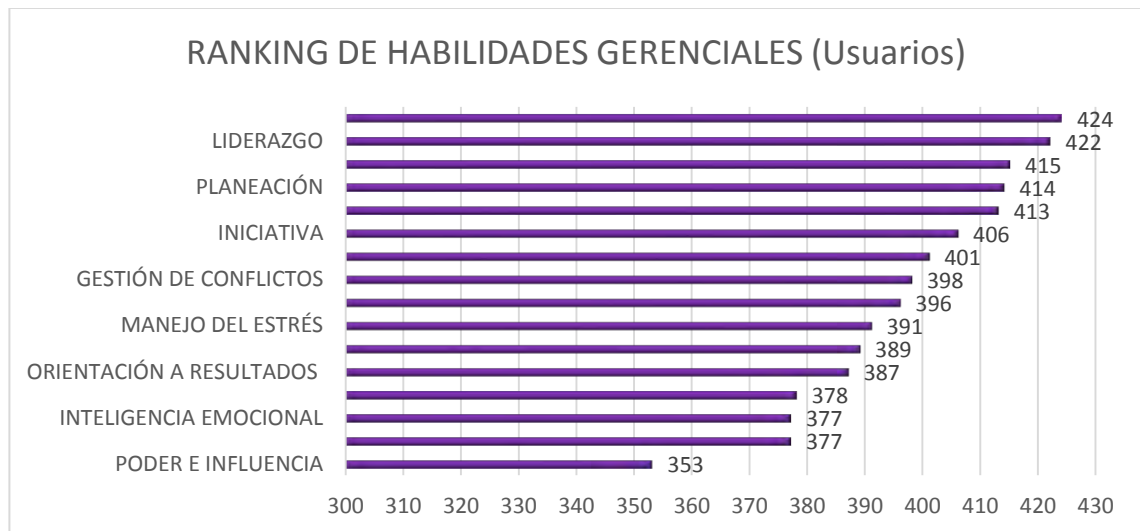
Gráfico 36. Género.



Fuente: Esta Investigación

Un 44% de Mujeres y un 56% restante constituido por Hombres. Esta población valoró la importancia de un listado de habilidades que deberían presentarse en el Gerente de un hospital de alta complejidad, a continuación se muestran la sumatoria de los resultados obtenidos:

Gráfico 37. Ranking de Habilidades Gerenciales (Usuarios)



Fuente: Esta Investigación

Desde la perspectiva de los Usuarios, las habilidades con mayor importancia en orden descendente son:

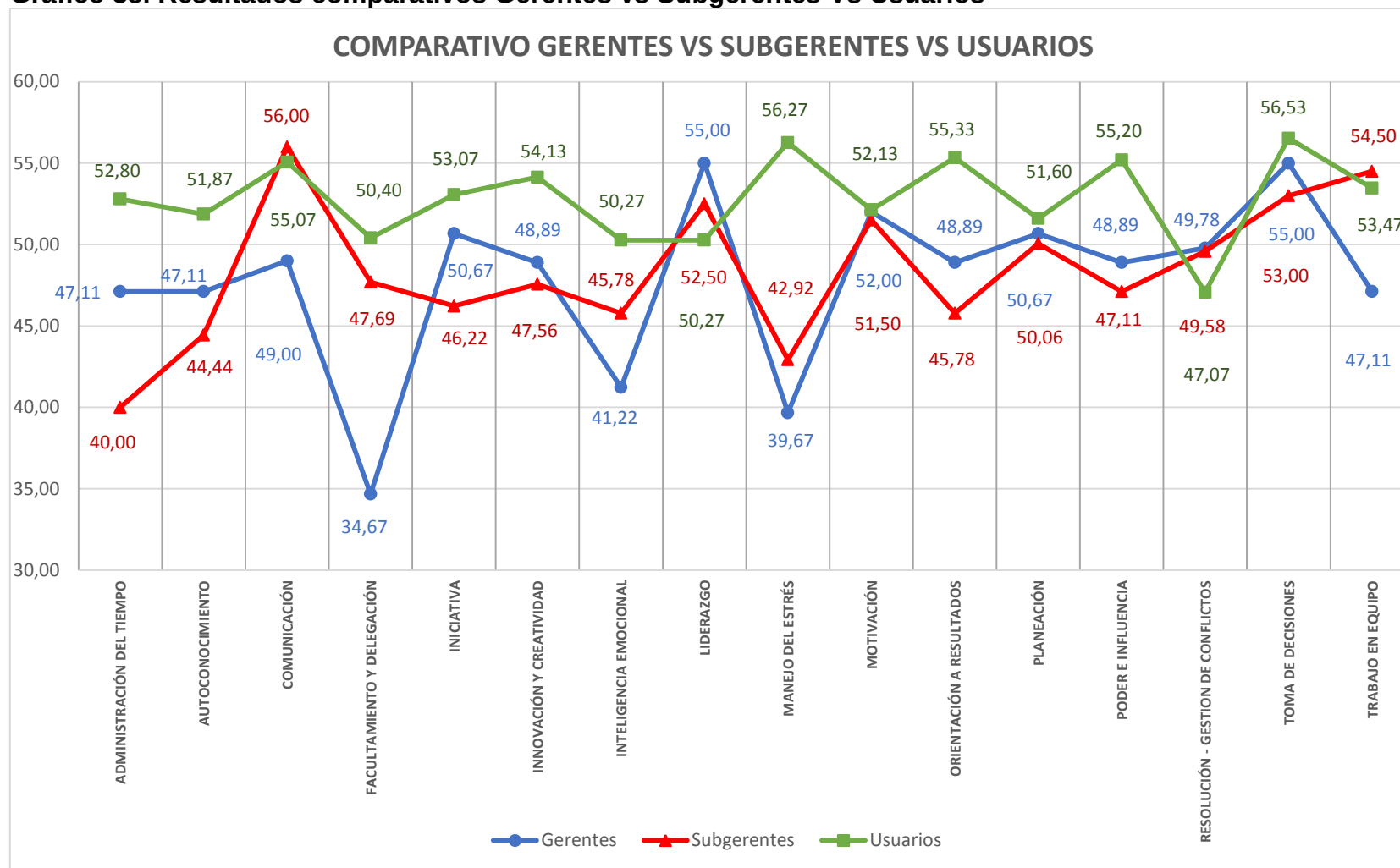
1. TOMA DE DECISIONES: porque las altas responsabilidades que implica la labor hospitalaria deben estar representadas en las decisiones del Gerente.
2. LIDERAZGO: Dado que los gerentes deben ser guía de todos los procesos y las personas que laboran en el Hospital.
3. MOTIVACIÓN: ello porque el ánimo que un gerente puede transmitir a los trabajadores, se verá evidenciado en la buena atención a sus pacientes y usuarios en general.
4. PLANEACIÓN: Para los usuarios es importante que el Gerente sea hábil en planear porque a través de ello permite un mejor orden de las cosas y de las actividades internas.
5. COMUNICACIÓN: Los gerentes deben saber transmitir de forma adecuada y oportuna las ideas y diferentes asuntos que conciernen la labor médica y administrativa.
6. INICIATIVA: para los usuarios, un Gerente debe poseer Iniciativa para no esperar a que los asuntos se le acumulen sino debe anticiparse y proponer acciones que den mayor fluidez a los procesos.
7. TRABAJO EN EQUIPO: Se consideró como habilidad importante porque se reconoce que un buen gerente está rodeado por profesionales que le ayudan a encaminar todo asunto organizacional a un buen término.
8. GESTIÓN DEL CONFLICTOS: Un gerente debe tener esta habilidad para hacer presencia frente a los posibles problemas que se puede presentar en la organización y guiar acciones para poder darles solución.
9. ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO: Para los usuarios, esta habilidad debería presentarse en un gerente debido a sus múltiples ocupaciones sobre las cuales debe saber distribuir el tiempo que posee. Además a través de esta él podría mejorar el uso del tiempo de sus trabajadores.
10. MANEJO DEL ESTRÉS: Los usuarios reconocen que los hospitales por el servicio médico que prestan y la diversidad de funcionarios que poseen, manejan niveles altos de estrés y fatiga, por lo cual un buen gerente como cabeza de la organización debe saber manejar estas condiciones para la estabilidad de la organización.

Otras habilidades mencionadas obtuvieron menores puntajes de importancia, dado que aunque se deben presentar entre gerentes, no son para los usuarios, habilidades representativas para ese funcionario. Estas habilidades son: 11) Auto

Conocimiento, 12) Orientación A Resultados, 13) Facultamiento Y Delegación, 14) Innovación Y Creatividad, 15) Inteligencia Emocional, 16) Poder E Influencia.

7. ANÁLISIS COMPARATIVO DE HABILIDADES GERENCIALES DE DIRECTORES DE HOSPITALES DE NIVEL III Y IV EN SAN JUAN DE PASTO, PERCEPCIÓN DE GERENTES, SUBGERENTES Y USUARIOS

Gráfico 38. Resultados comparativos Gerentes vs Subgerentes Vs Usuarios



Fuente: Esta investigación

Las diferentes posiciones que se obtuvo al evaluar las habilidades gerenciales, se basan en los conocimientos, experiencias y expectativas personales de los tres enfoques: Gerencial, de Subgerentes y de Usuarios.

Como se observa en la gráfica 38 mientras algunas habilidades coinciden entre las diferentes percepciones, en otras se observan discrepancias importantes que evidencian el enfoque interno, externo y el juego de intereses entre las partes.

A continuación se analizan ambas posturas, tanto de convergencia como de divergencia:

7.1 HABILIDADES GERENCIALES CONVERGENTES:

Por habilidades gerenciales “convergentes” se entenderán aquellas habilidades en las cuales los puntos de evaluación de los tres agentes (gerentes, subgerentes y usuarios) se encuentran en un mismo nivel o son puntos altamente cercanos, acreditándolos como habilidad en la que la perspectiva de los encuestados se coloca en común acuerdo:

- **MOTIVACIÓN:** Los tres enfoques coinciden en que es una habilidad gerencial que se destaca entre el listado de habilidades analizadas. Para los gerentes la práctica de esta habilidad propicia el impulso del talento humano bajo su responsabilidad en pro de alcanzar unos resultados y objetivos, es decir, permite la eficiencia en la labor y prestación de los servicios; los subgerentes por su parte buscan sentirse motivados desde su director y a su vez transmitir esa motivación a otros niveles jerárquicos que favorece un clima laboral positivo y una identidad organizacional adecuada; los usuarios reconocen que la habilidad de motivación ejerce una influencia positiva en los trabajadores que tienen contacto directo con ellos, recibiendo un mejor servicio traducido en satisfacción personal.
- **PLANEACIÓN:** Las distintas perspectivas analizadas concuerdan en que la planeación es una habilidad gerencial fundamental en el ejercicio de su labor. Desde la visión de los gerentes, saber planear significa tener mayor control de lo que se hizo, hace, y se hará, evaluando la realización de procesos y permitiendo acciones correctivas; para los subgerentes esta habilidad significa una mejor planificación del camino a seguir, es decir, posee una “hoja de ruta” que guía el orden de sus labores y las de sus compañeros, manteniendo la sinergia de la estructura organizacional hospitalaria; y para los Usuarios, un gerente con habilidad de planear representa una organización que conoce su rumbo y está preparada para enfrentar cualquier imprevisto, generando confianza del servicio de salud que prestan.

- **TOMA DE DECISIONES:** esta habilidad reflejó una posición similar entre los tres agentes, registrando además valores altos que simbolizan su importancia en la caracterización Gerencial. Para los Gerentes esta habilidad implica saber qué hacer en cada situación, siempre asumiendo la responsabilidad que cada acción conlleve, lo que permite aprovechar oportunidades y elegir bien acorde con el conocimiento y adecuado manejo de información que facilita analizar las diferentes alternativas de respuesta o solución; mientras tanto para la Subgerencia, esta habilidad es importante porque la toma de decisiones afecta directamente su labor, un gerente que practica esta habilidad genera confianza y disminuye la incertidumbre del quehacer normal de sus funciones; para los Usuarios, que el gerente posea esta habilidad se refleja en la calidad de los servicios prestados por cada uno de los trabajadores.
- **LIDERAZGO:** La habilidad en mención, obtuvo calificaciones cercanas para los encuestados, y además se establece en un nivel de alta importancia respecto a otras habilidades. Esta habilidad se representa en el Gerente en cuanto se reconoce como quien encabeza a la totalidad de la Institución de Salud, así pues poseer la habilidad de líder es representar a la organización frente a sus trabajadores y al sector salud en general, logrando influir en los demás, transmitiendo la identidad del hospital; para los subgerentes trabajar con un gerente Líder, significa que él es capaz de apropiarse de los procesos laborales, dirigiendo y permitiendo la participación de todos, actuando con el ejemplo, es decir, el liderazgo como habilidad da paso a sentir apoyo e instrucción donde es más fácil trabajar con quien representa al Hospital; para los usuarios un gerente que posee liderazgo simboliza la imagen de un buen hospital y se traduce en la calidad de los servicios que presta.
- **GESTIÓN DE CONFLICTOS:** De entre las habilidades que coinciden en puntaje, esta habilidad es la que menor registro obtuvo. Desde la visión del Gerente, conocer y hacer práctica de esta habilidad abre paso al mejoramiento personal, laboral y mejores relaciones con trabajadores, instituciones similares y usuarios a los que ofrece sus servicios, poseer esta habilidad permite hacer frente a los problemas y discrepancias generando respuestas oportunas que generen el menor impacto negativo, a su vez, ayuda a impartir políticas y acciones justas de forma diplomática e incluye la facultad de negociar para abrir espacios de discusión que permiten obtener ventajas a favor del hospital; los subgerentes reconocen como sobresaliente esta habilidad en cuanto genera confianza en el entorno laboral, saben que pueden acudir a su Gerente para que les apoye en situaciones de conflicto siendo un mediador; por su parte los Usuarios reconocen que un gerente con habilidad de gestionar conflictos se convierte en un respaldo frente a dilemas y situaciones adversas.

7.2 HABILIDADES QUE CONVERGEN ENTRE GERENTE Y SUBGERENTE

Algunas habilidades no convergen en las tres perspectivas, sino en tan solo dos, tal es el caso de:

- **Manejo del estrés.** Esta habilidad se encuentra evaluada en puntos cercanos para gerentes y subgerentes ubicándolo en un nivel bajo, ello considerando que para ambas posiciones, el manejo del estrés sale de las manos de los directivos y pasa a ser prioridad de otras unidades hospitalarias como Gestión de Talento Humano y salud ocupacional y además reconocen que ellos mismos se les dificulta el manejo del estrés propio al acumularse tareas de alta complejidad dado sus múltiples responsabilidades. Para usuarios en cambio, esta debería ser una de las habilidades importantes en la caracterización del Gerente, esta evaluación se da porque comúnmente los usuarios son pacientes y familiares de pacientes que deben sobrellevar la carga del papeleo administrativo y del estado de salud de quien recibe los servicios hospitalarios, por tal ellos consideran que manejar el estrés sería beneficioso para el buen servicio de salud, no obstante ellos no lo están observando desde la perspectiva del que dirige, sino del personal más cercano que le atiende: médicos y enfermeros.
- **Innovación y creatividad.** Mientras que para los usuarios un gerente debería ser innovador y crear nuevos métodos y enfoques de trabajo, para los gerentes y subgerentes poseer esta habilidad y colocarla en práctica no es relevante en el ejercicio de la gerencia, principalmente porque hay preferencia por la estabilidad en los procesos y asumir los menores riesgos en los procesos de cambio.
- **Poder e influencia.** Los usuarios a diferencia de los otros dos agentes encuestados, colocan a esta habilidad en un nivel alto porque consideran al Gerente como la cabeza que representa la autoridad de la organización y que por tal debe tener la capacidad de mandar y hacer que otros hagan lo que él les ordena; no obstante en la visión Gerente y Subgerente, esta habilidad se relaciona más con una posición autoritaria lo que limitaría la participación activa de los trabajadores, así, ellos prefieren no el poder como forma de dirección autocrática, sino el trabajo en conjunto en el que el Gerente es el líder.

7.3 HABILIDADES QUE CONVERGEN ENTRE SUBGERENTES Y USUARIOS

Se destacan:

- **Comunicación.** Para el gerente esta es una habilidad buena pero no le da la misma importancia que usuarios y subgerentes para los cuales la comunicación es una habilidad vital en el ejercicio de la gerencia, ello se da porque para los Usuarios la comunicación es fundamental a la hora de recibir los servicios que el

hospital ofrece, siendo una práctica común entre ellos y funcionarios con los que tienen contacto directo, considerando que si el Gerente tiene la capacidad de comunicación ello se verá reflejado en el personal de salud, por otro lado, para los subgerentes la comunicación es esencial en el desarrollo de los procesos laborales del hospital al ser ellos los intermediarios entre las esferas más altas de la organización y los niveles jerárquicos administrativos y operativos, exigiendo del gerente mejorar su habilidad comunicativa.

- **Trabajo en Equipo.** los gerentes han catalogado a esta habilidad por debajo de la perspectiva Usuario – Subgerente, ello no significa que esta no sea fundamental en la caracterización de directores de hospital, sino que no le están dando la merecida importancia que si es reconocida por los subgerentes y sus usuarios, dado que para ellos, esta habilidad define un desarrollo de procesos en los cuales se incorporan la totalidad de los esfuerzos de cada área o departamento en el que el hospital se divide, es decir, vincula las capacidades de los trabajadores para el logro de resultados que benefician a la organización.

7.4 HABILIDADES GERENCIALES DIVERGENTES

Por habilidades gerenciales “divergentes” se entienden aquellas habilidades en las que los puntos de evaluación de los tres agentes encuestados NO se encuentran o no coinciden, las cuales son:

- Administración del tiempo. Esta habilidad tiene diferencia al evaluarse porque:
 - Gerente: No posee el tiempo suficiente para ejecutar numerosas labores, dejando esta habilidad por debajo de otras que son para él más importantes.
 - Subgerente: es mayor la calificación, porque para ellos el Gerente si debería manejar el tiempo en aras a buenos resultados de cada actividad.
 - Usuarios: Es la más alta calificación, dado que como pacientes y familiares, la administración del tiempo se concentra en el manejo eficaz de los procesos de salud, reduciendo las demoras.
- Autoconocimiento
- Facultamiento y delegación
- Iniciativa
- Inteligencia emocional
- Orientación a resultados

La posición de los tres agentes no concuerda para estas últimas habilidades porque cada uno las analiza desde una perspectiva intrínseca o personal limitando una opinión que permita la estandarización de resultados.

7.5 CONSOLIDACIÓN DE RESULTADOS

Asenjo⁴⁶ señala que para planificar el futuro hay que conocer los intereses fundamentales de los actores en una organización hospitalaria, los cuales son:

Primer grupo: Los enfermos (Usuarios), que además son votantes y contribuyentes y para los que el fundamental interés expresado es la calidad intrínseca o aparente, ya que sobre todo desean no esperar para ser asistidos, desean ser informados, ser tratados con amabilidad y contribuir a su curación.

Segundo Grupo: Los profesionales (trabajadores), quienes aspiran a tener todo tipo de medios tecnológicos y recursos, quienes generalmente su costo, efectividad o rendimiento influye en la calidad científica, técnica e investigativa.

Tercer Grupo: Lo constituyen los gestores, administradores y directivos, los cuales buscan ante todo la eficiencia, es decir, conseguir los objetivos asistenciales.

Cuarto grupo: Lo constituyen el Estado cuyo máximo interés es conseguir la prestación equitativa del servicio de salud.

En el proceso de reconocer y propiciar el mejoramiento de la Habilidades Gerenciales, es necesario atender a la perspectiva de los agentes que se relacionan con el servicio del Hospital y por ello, las posiciones de Gerentes, Subgerentes y Usuarios se constituyen como fundamentales en el entendimiento de esas habilidades para la construcción de mejores unidades directivas.

El análisis estadístico arrojó diferentes relaciones en la importancia de una u otra habilidad evaluada, considerando su existencia y pertinencia en la labor de los Gerentes de los Hospitales de nivel III y IV en Pasto y el juego de intereses de estos actores participantes del proyecto investigativo. Su posición lleva a deducir cuales son las habilidades de mayor relevancia y que caracterizan a un Gerente acorde con las responsabilidades que implica dirigir una Institución Hospitalaria.

Teniendo en cuenta lo anterior, se integró los datos obtenidos y se obtuvo el siguiente resumen:

⁴⁶ MORA AGUILAR, Ana Isabel. ANÁLISIS DE COMPETENCIAS GERENCIALES DE DIRECTORES CENTROS HOSPITALARIOS DE LA CCSS. San José, Costa Rica, julio 2007.

Tabla 15. Promedio de puntaje de habilidades

RANKING	HABILIDADES	GERENTES	SUB GERENTES	USUARIOS	PROMEDIO
1	Toma de Decisión	55	53	56,53	54,84
2	Comunicación	49	56	55,07	53,36
3	Liderazgo	55	52,5	50,27	52,59
4	Motivación	52	51,5	52,13	51,88
5	Trabajo en Equipo	47,11	54,5	53,47	51,69
6	Planeación	50,67	50,06	51,6	50,78
7	Poder e Influencia	48,89	47,11	55,2	50,40
8	Innovación y Creatividad	48,89	47,56	54,13	50,19
9	Orientación a Resultados	48,89	45,78	55,33	50,00
10	Iniciativa	50,67	46,22	53,07	49,99
11	Gestión de Conflictos	49,78	49,58	47,07	48,81
12	Autoconocimiento	47,11	44,44	51,87	47,81
13	Administración del Tiempo	47,11	40	52,8	46,64
14	Manejo del Estrés	39,67	42,92	56,27	46,29
15	Inteligencia Emocional	41,22	45,78	50,27	45,76
16	Facultamiento y Delegación	34,67	47,69	50,4	44,25

Fuente: Esta Investigación

De la anterior tabla, se obtiene que las principales habilidades (más no las únicas) para un Gerente de una Institución Hospitalaria del nivel III y IV son:

Figura 18. Pirámide de habilidades gerenciales principales



Fuente: Esta Investigación.

Todas las habilidades objeto de estudio se relacionan de una u otra manera con el quehacer del Gerente, no obstante se destacan algunas de estas por tener una relación directa significativa con el cargo Gerencial enmarcado en las funciones del proceso administrativo, es decir, son las habilidades enunciadas en la Pirámide anterior, aquellas que caracterizan a un Gerente o Director de Hospital, las cuales permiten cumplir con las responsabilidades del cargo y responder a las expectativas de los diferentes grupos de interés.

Figura 19. Habilidades gerenciales secundarias



Fuente: Esta Investigación.

Las habilidades que no se enunciaron en la pirámide no deben ser excluidas de la función gerencial, sólo que estas no tienen un impacto que se equipare con las habilidades gerenciales principales. Así, estas pueden clasificarse como “Habilidades Gerenciales Secundarias” las cuales sirven de apoyo o soporte y potencian a las Habilidades Principales en pro de la eficiencia y efectividad en la dirección de Hospitales.

8. CONTRASTE DE HABILIDADES GERENCIALES DE DIRECTORES DE HOSPITALES NIVEL III Y IV EN PASTO, COMPARATIVO DE TEORÍA- INVESTIGACIÓN Y LEGISLACIÓN.

Las habilidades gerenciales como aquellas capacidades y destrezas que debe poseer un gerente para el desarrollo óptimo de sus funciones, son elementos que la teoría administrativa ha tratado a lo largo del tiempo a través de diferentes autores que han reconocido la evolución e importancia del papel del Gerente en las organizaciones.

De igual forma la legislación nacional y los estudios colombianos⁴⁷ “han considerado a la Gerencia como una actividad social que orientada a la dirección de organizaciones tiene por finalidad la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad, siendo sus beneficiarios la sociedad, los usuarios, el Estado, el medio ambiente, entre otros. Esta consideración tiene especial interés en la gestión de instituciones de salud por cuanto se relacionan con un servicio asociado con el bienestar social de la comunidad, con la calidad de vida de una sociedad y con un alto impacto sobre el desarrollo de un país o región”, en razón de ello, la legislación colombiana busca posicionar en cargos directivos, personas pertinentes a las responsabilidades que se les asignará, perfilando características que deben poseer dichos individuos, estandarizándolas y reglamentándolas mediante leyes y decretos.

La presencia de estas habilidades en la teoría y la legislación han dado paso a la necesidad de ser reconocidas en contextos puntuales, en los cuales, las particularidades del entorno exigen la adaptación de estas habilidades para el alcance de sus objetivos.

Con el propósito de contrastar las Habilidades Gerenciales existentes en la teoría, la legislación y el contexto puntual: Los Hospitales de nivel III y IV, se muestra a continuación una tabla con el listado de habilidades que pertenecen a la teoría e Investigación, y la Legislación:

⁴⁷MUÑOZ ARIAS, Juan y CALDERÓN, Gregorio. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. En: Revista Gerencia y políticas de Salud. Julio-diciembre, 2008, vol. 7, Nº 15.

Tabla 16. Listas de Habilidades Gerenciales

TEORÍA/ INVESTIGACIÓN	LEGISLACIÓN
Toma de Decisión	Orientación a resultados
Comunicación	Orientación al usuario y al ciudadano
Liderazgo	Transparencia
Motivación	Compromiso con la Organización
Trabajo en Equipo	Liderazgo
Planeación	Planeación
Poder e Influencia	Toma de decisiones
Innovación y Creatividad	Dirección y Desarrollo de Personal
Orientación a Resultados	Conocimiento del entorno
Iniciativa	
Gestión de Conflictos	
Autoconocimiento	
Administración del Tiempo	
Manejo del Estrés	
Inteligencia Emocional	
Facultamiento y Delegación	

Fuente: Esta Investigación.

Del listado presentado en la tabla 16 se observa que algunas de las habilidades son comunes para ambas partes, las cuales son:

- **Orientación a resultados:** básicamente es entendida, tanto en la legislación como en la teoría e investigación, como aquella habilidad que permite guiar toda acción al cumplimiento de objetivos, índices, propósitos, etc. de manera efectiva.
- **Liderazgo:** la teoría e investigación la reconoció como importante y la legislación la relaciona con todas aquellas actividades que tienen que ver con dirigir e influenciar de manera positiva en los trabajadores y personas al cargo del directivo.
- **Planeación:** como habilidad que hace presencia en todas los postulados, está orientada a anticiparse a situaciones y definir claramente el rumbo que seguirá las organizaciones a través del establecimiento de metas y objetivos que serán alcanzados con procesos estratégicos, tácticos y operativos.
- **Toma de Decisiones:** en común acuerdo, es definida como una habilidad que permite analizar y escoger alternativas de solución para hacer frente a una situación.

El hecho de que las anteriores se presenten en todas las partes analizadas, demuestra la importancia de las habilidades que debe poseer como mínimo una persona que asumirá el cargo de Gerente de Hospital, en otras palabras, los

postulados respaldan mutuamente su enfoque, fortaleciendo los criterios de caracterización de Habilidades Gerenciales.

Sin embargo, realizando un análisis a priori existen habilidades que no están de forma explícita en el listado de la Legislación, dando a entender que para la normatividad no son importantes, no obstante, en la lectura intrínseca de los postulados legislativos se encontró que aquellas no evidentes se presentan dentro de las conductas asociadas a otras habilidades listadas en la legislación. Para entender mejor lo anterior, se muestran las habilidades de la legislación y su relación con las presentes en la teoría – investigación:

Tabla 17. Contraste de Habilidades no explícitas

HABILIDAD DE LEGISLACIÓN	CONDUCTA ASOCIADA	HABILIDAD TEÓRICO-INVESTIGATIVA
Transparencia	• Proporciona información veraz, objetiva y basada en hechos. • Facilita el acceso a la información relacionada con sus responsabilidades y con el servicio a cargo de la entidad en que labora.	Comunicación
Dirección y Desarrollo de Personal	• Identifica necesidades de formación y capacitación y propone acciones para satisfacerlas. • Establece espacios regulares de retroalimentación y reconocimiento del desempeño y sabe manejar hábilmente el bajo desempeño. • Tiene en cuenta las opiniones de sus colaboradores. • Mantiene con sus colaboradores relaciones de respeto.	Motivación
Liderazgo	• Constituye y mantiene grupos de trabajo con un desempeño conforme a los estándares. • Promueve la eficacia del equipo. • Genera un clima positivo y de seguridad en sus colaboradores. • Fomenta la participación de todos en los procesos de reflexión y de toma de decisiones.	Trabajo en Equipo

Fuente: Esta Investigación.

Ahora bien, hay habilidades que la legislación no ha tenido en cuenta y que si existen en los postulados teóricos los cuales fueron reafirmados con la Investigación, tales como Innovación y Creatividad o Poder e influencia. Frente a ello, se hace necesario que quienes proponen los requerimientos mínimos en

habilidades para Directores de Hospitales traigan a consideración las Habilidades enunciadas en la teoría que como se demostró son fundamentales para el ejercicio efectivo de la gerencia y que además se relacionen las habilidades secundarias entre los fundamentos legislativos.

En consecuencia no puede ser ajeno a las instituciones prestadoras de servicios de salud la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales 'Es de vital importancia velar porque las organizaciones (de salud) adopten las metodologías y herramientas de gerencia que les garanticen una creciente productividad y una entrega asegurada'⁴⁸ apoyados en los criterios legales y fundamentos de autores que se han esforzado en desarrollar fundamentos para el mejoramiento de la Gerencia.

⁴⁸ MUÑOZ ARIAS, Juan y CALDERÓN, Gregorio. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. En: Revista Gerencia y políticas de Salud. Julio-diciembre, 2008, vol. 7, Nº 15

9. PROPUESTA: CONSTRUIR UN INSTRUMENTO METODOLÓGICO, COMO HERRAMIENTA DE IDENTIFICACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES QUE POSEE UN GERENTE

Dado el deseo de analizar y comprender mejor la labor gerencial de la región y en aras a la trascendencia del actual proyecto desde la academia hacia el ámbito profesional, ha resultado de la presente investigación la construcción de la cartilla o documento denominado “GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES” con el objetivo de que el mismo sirva para la caracterización de Habilidades Gerenciales en diferentes sectores y organizaciones.

Como su nombre lo indica, este documento sirve como instructivo para personas u organizaciones que busquen entender y verificar las habilidades que poseen los gerentes en el quehacer de sus funciones. Se espera que el mismo sea de utilidad para investigadores en el contexto académico y empresarial y permita la construcción de conocimiento y acciones de mejoramiento en pro del desarrollo de las ciencias administrativas.

La guía comprende:

- Presentación del documento y su objetivo.
- Definición los conceptos clave para entender las Habilidades Gerenciales.
- Descripción de los Instrumentos y su forma de uso.
- Descripción de los pasos a seguir para la aplicación de los instrumentos.
- Metodología de procesamiento y análisis de información.
- Presentación de anexos.

Para la visualización de la Propuesta, puede dirigirse al Anexo 5.

CONCLUSIONES

El desarrollo del proyecto de investigación tuvo por objetivo encontrar la caracterización de habilidades gerenciales, por lo cual baso sus estudios en tres organizaciones de salud que representan una alta complejidad respecto a los servicios que presta y además, son organizaciones de elevado nombre para la ciudad y para el sector salud a nivel nacional.

Esta caracterización permitió no solo definir cuáles son aquellas habilidades que pueden considerarse importantes para el desarrollo adecuado de la función gerencial, sino que a su vez permite observar como el nivel de una habilidad u otra se hace presente en esas organizaciones atendiendo a su naturaleza y a las preocupaciones que acarrea la gerencia en pro del alcance de sus objetivos.

Las organizaciones de salud están en una constante renovación y búsqueda de la calidad concentrada en la transformación de los procesos y el mejor manejo presupuestal de sus recursos monetarios y ello no va desligado de un sobresaliente quehacer gerencial. Como la cabeza de los hospitales, los tres gerentes encuestados demuestran la integridad que poseen respecto a sus habilidades, entendidas como las capacidades en torno a la administración de sus instituciones.

Era de esperarse que habilidades como la toma de decisiones estuviese inmersa en un tope máximo al obtener los resultados de este estudio al considerarla parte esencial de la identidad de un gerente, no obstante se ha observado como otras habilidades se han constituido en un mejor soporte de sus funciones, partiendo desde un liderazgo altamente participativo, un trabajo en equipo, una comunicación y motivación relacionadas con la función de “manejar” personas y situaciones blandas o sensibles, además habilidades que le permiten flexibilizar procesos y orientarse al logro de objetivos como la innovación y la orientación a resultados.

Conjuntamente se observó como otras habilidades no se consideran como características relevantes para definir a un gerente, pero si son un apoyo en el logro armónico de los objetivos gerenciales, de entre estas habilidades de apoyo cabe destacar que algunas se posicionaron como tal al obtener puntajes bajos en el estudio, habilidades como facultar o delegar parecen poco importantes, sin embargo, su resultado radica en la aversión al riesgo y en los altos costos que para los gerentes implica dar confianza en el desarrollo de todo proceso a X o Y persona, apropiándose de gran parte de actividades de forma casi exclusiva en respuesta a un “prejuicio” de si quieren lograr alcanzar resultados esperados es mejor hacer las cosas por sí mismo. Esta aversión es comprensible en razón que a diferencia de otras organizaciones, las de salud provocan un elevado impacto en las personas, en la región y en la vida misma, un error puede causar

consecuencias realmente catastróficas y por tal los gerentes han relegado algunas de las habilidades consideradas como buenas, para evitar caer en el desarrollo de acciones de las cuales luego no tengan inferencia, y no solo se refiere a delegar, también incluye otras como manejar el estrés o el tiempo, dos asuntos que son necesarios reconocer en un hospital pero que en manos de gerencia parece escaparse dado por una parte la diversidad de profesionales y trabajadores de servicios de apoyo y por otro lado el número indefinible de asuntos y responsabilidades a su cargo.

Es probable que si esta caracterización se desarrollará en otras instituciones u organizaciones, las habilidades se ponderen en “rankings” diferentes dadas otras preocupaciones y otra naturaleza de sus funciones, pues aun siendo gerentes que toman decisiones como su cúspide laboral o su esencia, quizás hayan habilidades que sean requeridas en mayor presencia que en los hospitales aquí evaluados.

Es importante reconocer que para la caracterización de estas habilidades participaron dos agentes más, por una parte las subgerencias, consideradas las unidades que probablemente tienen mayor relación y cercanía con el Gerente y que por tal le conocen mejor, y por otro lado los usuarios, que aunque se consideró a un inicio que talvez no sabrían de habilidades gerenciales o que poco les importaría, el estudio demostró que a ellos también les interesa saber y definir quién es el gerente respecto a las habilidades que debe poseer, ya que ellas se ven reflejadas en mejor servicio. Esta evaluación a través de agentes externos, de la unidad gerencial, permitió visualizar cuales habilidades se consideran como adecuadas en el perfil del gerente y las necesidades y expectativas que esos agentes tienen de los gerentes, pues a pesar de que la gerencia reconociera la alta o baja presencia de cualquiera de las habilidades, los otros dos agentes colocaron su aporte e hicieron evidente requerimientos de mejorar en muchos aspectos del trabajo gerencial, aspectos como manejar mejor la comunicación y el tiempo parecen ser elementos que requieren fortalecerse en una relación mejor con subgerentes al ser intermediarios entre altos mandos y trabajadores, y en las relaciones con usuarios en la necesidad de información y atención oportuna.

Esta caracterización a su vez se complementó con la propuesta legislativa en torno a la temática de habilidades y demostró que en concordancia a los postulados, la legislación reconoce la necesidad de que hagan presencia en el perfil gerencial ciertas habilidades más que otras, para el desempeño óptimo de sus funciones y así garantizar un logro elevado del Estado: permitir que el servicio de salud sea de calidad y de alcance para toda la población. Estas habilidades quizá no se presentan con las mismas palabras o definiciones que las de los fundamentos administrativos, pero tienen un trasfondo que busca alcanzar el mismo horizonte.

Así pues, caracterizar habilidades gerenciales permite definir aquellas que se pueden considerar como principales, sin dejar de lado otras que serán

consideradas de apoyo, y a su vez permite reconocer que expectativas poseen otros respecto a las características del gerente de hospitales, procurando entonces la necesidad de crear estrategias o acciones que propicien el fortalecimiento de habilidades y procesos relacionadas con las mismas. Una buena gerencia no es la que posee todas las habilidades, sino la que reconoce cuales son fundamentales para lograr el objeto de la unidad gerencial y cuales apoyaran relativas acciones que les son de su responsabilidad. Las habilidades deben responder no solo a sus funciones, sino también a sus relaciones formales con clientes internos y externos de la organización para la integridad de su labor con su entorno.

RECOMENDACIONES

La puesta en marcha del proyecto surgió por el interés en conocer mejor la función gerencial, y tener idea de cómo son los gerentes realmente, que hacen, como lo hacen y que es necesario para ser directivo. En el afán por comprender estos interrogantes se encontraron ciertas situaciones que facilitaron y en otras entorpecieron el normal desarrollo de la investigación por tal motivo mediante una serie de recomendaciones dirigidas a aquellos que tengan un interés similar por conocer mejor la labor gerencial se pretende facilitar futuros procesos investigativos.

Como primera recomendación, establecer un proyecto que permita ampliar el modelo de caracterización de habilidades a diferentes sectores como el comercial o financiero, que proporcione una comprensión más amplia de la labor gerencial en la región. Y que facilite la optimización de la herramienta para la evaluación e identificación de habilidades gerenciales.

Durante el trabajo de campo se identificó que establecer contacto con las personas directamente involucradas en la función administrativa era un paso fundamental para alcanzar los objetivos de la investigación. Como fuente de información primaria, los Gerentes, brindan una mirada veraz de la labor gerencial por tal motivo al momento de aplicar la encuesta hay que tener buena disposición, conocimiento adecuado de lo que se está buscando y ante todo buena administración del tiempo ya que la el instrumento es extenso y el espacio que ofrecen los gerentes para este tipo de actividades es limitado. Sin embargo la predisposición y colaboración de los gerentes fue un factor que acelero el proceso investigativo, por otro lado las dificultades se presentaron al momento de continuar la labor de campo con los subgerentes, algunos de ellos se mostraron reacios a colaborar con el estudio y otros no prestaban atención a las respuestas que estaban dando, en este punto se recomienda, si es posible, contar con permiso del gerente para poder entrevistar a los demás directivos y el respaldo de la institución académica sobre el uso de la información que se recolectara.

Respecto a la herramienta que permite la evaluación e identificación de habilidades gerenciales, se propone ampliar el instrumento al incluir preguntas abiertas que permitan ahondar en razones de peso en el por qué se obtuvo cierto puntaje para algunas habilidades, además que en el contacto con los gerentes, ellos mostraron interés en participar y comentar sobre sus experiencias en la función gerencial, lo que llevaría enriquecer y fortalecer más la propuesta de trabajo de la investigación.

Por último, se invita a los gerentes de los hospitales objeto de estudio a desarrollar e implementar talleres o actividades que permitan fortalecer sus propias habilidades y extenderlas a sus trabajadores y colaboradores.

BIBLIOGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE SAN JUAN DE PASTO. Plan Territorial de la Salud de Pasto 2012 – 2015. San Juan de Pasto.: Alcaldía Municipal. Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <http://www.pasto.gov.co/phocadownload/documentos2012/salud/plan_territorial_de_salud_2012-2015.pdf>

ÁLVAREZ MEDINA, Lourdes. Competencias centrales y ventaja competitiva: El concepto, su evolución y su aplicabilidad. En Contaduría y Administración. Abril-junio, 2003, N° 209, p. 5-22. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=39520902>>

ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE EMPRESAS DE MEDICINA INTEGRAL. ACEMI Cifras e Indicadores del Sistema de Salud. Colombia, 2013.

ASOCIACIÓN COLOMBIA DE HOSPITALES Y CLÍNICAS. Registro de Entidades de Salud. Colombia, 2014.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: Administración, Economía, Humanidades y Ciencias Sociales. Bogotá, Colombia: Pearson Educación.

CAMERON, Kim S; QUINN, Robert E.; DEGRAFF, Jeff y THAKOR, Anjan V. Competing Values Leadership. Segunda edición. Reino Unido: Edward Elgar Publishing Limited, 2014.

COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. Constitución política de Colombia 1991. (07, julio, 1991). Por la cual se promulga la Constitución política de Colombia. Gaceta Constitucional número 114. Bogotá, D.C., 1991.

CENTRO DE ESTUDIOS DE DESARROLLO REGIONAL Y EMPRESARIAL CEDRE. Cuentas Económicas del Municipio de Pasto. 2005 - 2010p. San Juan de Pasto, Junio de 2012.

CODINA JIMÉNEZ, Alexis. Habilidades directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Como?. La Habana, Cuba: Universidad de la Habana. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <www.sld.cu/%2Fgalerias/%2Fdoc/%2Fsitios/%2Finfodir/%2F10_habilidades_directivas.doc&ei=CAnlVeyTKoWmNrIsi9qJ&usq=AFQjCNFJ5tjgBzVAqjGBQI9N7zDtM9n7Bq&cad=rja>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 100. (23, diciembre, 1993). Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1993. No. 41148. p. 1-168.

DAMM M., Loreto y SZMULEWICZ E., Pablo. Modelo genérico de gerente de Spencer y Spencer. En: Gestión Turística. 2007, N° 7, p. 55-80.

ERAZO GUERRERO, John Jairo. Auditoría al Módulo de Facturación del Sistema de Información “Dinámica Gerencial Hospitalaria” Del Hospital Universitario Departamental De Nariño E.S.E. San Juan de Pasto, 2014.

FUNDACIÓN HOSPITAL SAN PEDRO. Página web Fundación Hospital San Pedro. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://www.hospitalsanpedro.org>>

GUTIÉRREZ TOBAR, Edimer. Desarrollo de Competencias Gerenciales. Primera edición. Bogotá D.C.: ECOE Ediciones, 2010.

HELLRIEGEL, Don, et al. Administración. Un enfoque basado en Competencias. 11ª Edición. 2009.

HERNÁNDEZ LÓPEZ, Iván Darío. De la junta directiva, el gerente, los comités y otros temas (I). En: Revista Hospitalaria. Septiembre-octubre, 2014, ed. 97, p. 42-43. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://achc.org.co/hospitalaria/revista.php?idart=1794>>

HERNÁNDEZ LÓPEZ, Iván Darío. De la junta directiva, el gerente, los comités y otros temas (II). En: Revista Hospitalaria. Noviembre-diciembre, 2014, ed. 98, p. 44-45. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://achc.org.co/hospitalaria/edicion.php?idedicion=98>>

HERNÁNDEZ LÓPEZ, Iván Darío. De la junta directiva, el gerente, los comités y otros temas (III). En: Revista Hospitalaria. Enero-febrero, 2015, ed. 99, p. 34-35. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://achc.org.co/hospitalaria/revista.php?idart=1817>>

HERNÁNDEZ LÓPEZ, Iván Darío. De la junta directiva, el gerente, los comités y otros temas (IV). En: Revista Hospitalaria. Marzo-abril, 2015, ed. 100, p. 34-35. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://achc.org.co/hospitalaria/revista.php?idart=1830>>

HOSPITAL INFANTIL LOS ÁNGELES. Página web Hospital Infantil los Ángeles. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en < <http://hinfantil.org>>

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE SALUD DE NARIÑO. Programa de reorganización, rediseño y modernización de las redes de prestación de servicios de salud del departamento de Nariño. San Juan de Pasto, 2008. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <http://idsn.gov.co/site/images/publicaciones/red_de_servicios/doc_red_de_servicios.pdf>

INSTITUTO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO. Quienes somos. San Juan de Pasto.: Instituto departamental de salud de Nariño. . [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://www.idsn.gov.co/index.php/quienes-somos/331-instituto-departamental-de-salud-de-narino>>

LAZZATI, Santiago. Upgrade in Management Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <http://www.alconet.com.ar/varios/management/fas_00_00.html>

LLANO CIFUENTES, Carlos. El arte de gobernar según Peter Drucker. En: Revista Istmo. Edición 252. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <http://istmo.mx/2001/01/el_arte_de_gobernar_segun_peter_drucker/>

MADRIGAL TORRES, Bertha Emilia. Habilidades Directivas. Segunda Edición. México D.F.: Editorial McGraw Hill, 2009.

MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología: Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Segunda edición. Editorial McGraw Hill, 1995.

MINTZBERG, Henry. Directivos, no MBA`s: Una visión crítica de la dirección de empresas y la formación empresarial. Barcelona, España.: Ediciones Deusto, 2005.

MINTZBERG, Henry. Mintzberg y la dirección. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A., 1991.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL DE COLOMBIA. Habilidades blandas' competencias que hay que fortalecer en la educación superior. En: Centro virtual de noticias de la educación.28, julio, 2009. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <<http://www.mineduacion.gov.co/cvn/1665/w3-article-197372.html>>

MUÑOZ ARIAS, Juan y CALDERÓN, Gregorio. Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. En: Revista Gerencia y políticas de Salud. Julio-diciembre, 2008, vol. 7, Nº 15. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S1657-70272008000200008&script=sci_arttext>

OSPINA VÉLEZ, Natalia. EPS, IPS, POS... el glosario de la salud. En: El Colombiano. Envigado, Colombia. 07, julio, 2010. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en

<http://www.elcolombiano.com/eps_ips_pos_el_glosario_de_la_salud-JVEC_95936>

PAVÓN LEÓN, Patricia y GOGESCOECHEA TREJO, Ma. Del Carmen. La importancia de la administración en salud. En: Revista Médica de la Universidad de Veracruz. Enero-junio, 2004, vol 4 N° 1. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en

<https://www.uv.mx/rm/num_anteriores/revmedica_vol4_num1/articulos/admon-salud.htm>

ROBBINS, Stephen P. y DECENZO, David A. Fundamentos de administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera edición. México D.F.: Pearson Educación, 2002.

RUELAS GONZÁLEZ, María Guadalupe y PELCASTRE VILLAFUERTE, Blanca. Perfil gerencial de los directivos de los servicios de salud. En: Revista de Especialidades Médico-Quirúrgicas. Abril-junio, 2010, vol. 15, N° 2, p. 59-64.

SALLENAVE, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Centro de Estudios Avanzados de las Américas. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en <http://ceaam.edu.mx/cont/la1/L_11_01_la_gerencia_integral.pdf>.

SAMPIERI, Roberto, et al. Metodología de la Investigación. Quinta Edición. México D.F.: Editorial McGraw Hill, 2010.

SANABRIA R, Mauricio. De los conceptos de administración, gobierno, gerencia, gestión y Management: algunos elementos de corte epistemológico y aportes para una mayor comprensión. En: Universidad & Empresa. Julio-diciembre, 2007, N° 13, 155-194.

SECRETARIA MUNICIPAL DE SALUD PASTO. Organigrama. San Juan de Pasto.: Secretaria Municipal de Salud. Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en

<http://www.saludpasto.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=47&Itemid=41>

SPENCER, Lyle M. et al. Competence at Work Models for Superior Performance. Wiley India Pvt. Limited, 2008.

UNIVERSIDAD INTERAMERICANA PARA EL DESARROLLO. Habilidades directivas y de negociación. [Citado el 31 de Agosto de 2015] Disponible en

<http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_mdI/ejec/DE/HDN/S07/HDN07_Lectura.pdf>

WHETTEN, David. A. y CAMERON, Kim S. Desarrollo de habilidades directivas. Octava Edición. México D.F.: Pearson Educación, 2011.

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta para la Identificación De Habilidades Gerenciales (Gerente)

N° de cuestionario: ____

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____

Objetivo:

La presente investigación busca determinar las habilidades gerenciales clave en el ejercicio de la dirección de los Hospitales de Nivel III y IV de la ciudad de San Juan de Pasto.

Consentimiento informado:

Se autoriza a los investigadores a usar la información, recolectada por medio de esta encuesta, para su uso exclusivo como actividad académica con el fin de llevar a buen término los objetivos de la investigación de la cual el individuo encuestado está participando.

Firma del encuestado

Instrucciones para el encuestado

- ✓ Recuerde que las preguntas son afirmaciones hipotéticas por lo cual se recomienda contestar a partir de las vivencias y conocimientos propios adquiridos.
- ✓ Responda cada pregunta marcando con una equis (X) en la casilla frente a la opción de respuesta seleccionada.
- ✓ Marque sólo una opción de respuesta por cada pregunta.
- ✓ Conteste todas las preguntas del cuestionario, no omita ninguna.
- ✓ Se sugiere no seleccionar opciones de respuesta intermedia.

SECCIÓN 1
DATOS GENERALES

EDAD(AÑOS):

GENERO:

ESTADO CIVIL:

FORMACIÓN ACADÉMICA		
(X)	NIVEL	TITULO
☐	Profesional Universitario	
☐	Especialista	
☐	Magister	
☐	Doctorado	

EXPERIENCIA	
Años en Cargos Directivos	

SECCIÓN 2
PONDERACIÓN

Califique de 1 a 3 los siguientes ítems (habilidades gerenciales) según la importancia, donde 1 es la mínima importancia y 3 la máxima importancia

#	HABILIDAD	1	2	3
A	Comunicación			
B	Liderazgo			
C	Gestión de Conflictos			
D	Toma de decisiones			
E	Poder e Influencia			
F	Trabajo en Equipo			
G	Inteligencia Emocional			
H	Orientación a resultados			
I	Planeación			
J	Iniciativa			
K	Manejo del Estrés			
L	Administración del Tiempo			
M	Facultamiento y Delegación			
N	Innovación y Creatividad			
O	Auto conocimiento.			
P	Motivación			

- Importancia +

→

SECCIÓN 3 EVALUACIÓN DE HABILIDADES

Califique los siguientes criterios considerando si para cada acción usted:

- ☐ Nunca lo hace
- ☐ Casi nunca lo hace
- ☐ Casi Siempre lo hace
- ☐ Siempre lo hace

#	CRITERIOS	¿LO HACE?			
		NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Reconozco las acciones y actividades que tienen mayor prioridad de ejecución.				
2	Evalúo el tiempo que toma la realización de los diferentes procesos del área administrativa y hospitalaria y tomo acciones correctivas.				
3	Enlisto y comprendo las actividades de mi área y de la Institución en general para la utilización efectiva del tiempo.				
4	Establezco límites de tiempos y fechas satisfactorias para la consecución de un proyecto o alcance de una meta.				
5	Reorganizo las actividades diarias para reducir demoras y defectos.				
		N	CN	CS	S
1	Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.				
2	Cuando recibo de otros retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.				
3	Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento				
4	Me siento responsable por lo que me sucede, lo bueno y lo malo.				
5	Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas.				
		N	CN	CS	S
1	Escucho y estoy atento, en actitud receptiva cuando el personal del Hospital suministra o requiere información.				
2	Cuando hablo con los diferentes grupos de interés del Hospital, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta.				
3	Busco y utilizo el lenguaje y modulación apropiada para dirigirme a una persona teniendo en cuenta quien es, sin hablar despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.				
4	Sé cuándo debo guardar silencio para evitar conflictos o filtrar información delicada.				
5	Me apoyo en diferentes formas y canales de comunicación (cara a cara, teléfono, email, etc.) para expresar una idea o asunto.				
		N	CN	CS	S
1	Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.				
2	Sirvo como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.				
3	Demuestro interés y preocupación personal por cada individuo con quien trato.				
4	Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobresaturado de trabajo.				
5	Me aseguro de que la cantidad de autoridad que otorgo corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados.				
		N	CN	CS	S
1	Preveo las situaciones que puede enfrentar la Institución y propongo planes de				

	acción.				
2	Reconozco fácilmente oportunidades organizacionales y ejecuto estrategias para su aprovechamiento.				
3	Frente a una crisis o una situación conveniente para la institución actúo rápida y decisivamente.				
4	Asumo con anticipación y dinamismo la iniciación de proyectos y retos organizacionales.				
5	Permito que la institución obtenga ventajas competitivas al emprender acciones antes que otras organizaciones similares.				
		N	CN	CS	S
1	Permito que se compartan nuevas ideas y formas de hacer el trabajo que impulsen la eficiencia				
2	Propongo estrategias y formas diferentes de hacer las cosas, saliendo de la rutina y velando por la calidad.				
3	Reviso procesos y resultados con el fin de encontrar alternativas diferentes de acción.				
4	Implemento en la Institución procesos y mecanismos de actualización digital y tecnológica				
5	Fomento la formulación de proyectos que propicien el mejoramiento de los procesos internos y la infraestructura institucional.				
		N	CN	CS	S
1	No permito que mis problemas personales afecten mi entorno laboral.				
2	Gestiono espacios en los que pueda dialogar con el personal del hospital para identificar fortalezas y debilidades				
3	Soy consciente del efecto que produce mi conducta en los demás.				
4	Cuando alguien ofende mi forma de ser o actuar, guardo la calma y expreso de forma tranquila mi punto de vista				
5	No permito que mis malas emociones dirijan el rumbo de mis decisiones				
		N	CN	CS	S
1	Organizo el trabajo y oriento a mis compañeros asumiendo la responsabilidad de mis acciones y decisiones.				
2	Uso estrategias para promover la moral y productividad de las personas que están bajo mi responsabilidad				
3	Hago seguimiento pertinente a las tareas de mis trabajadores, para cumplir con la misión y los objetivos organizacionales.				
4	Asumo el rol de entrenador, consejero y mentor de los miembros de la Institución de Salud.				
5	Las personas de mi entorno laboral aceptan y siguen mis ideas y opiniones				
		N	CN	CS	S
1	Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.				
2	Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.				
3	A menudo reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no me distraigan de las cosas más importantes				
4	Establezco un clima laboral óptimo para mantener al mínimo la tensión generada por el trabajo.				
5	Lucho por redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.				
		N	CN	CS	S
1	Con la colaboración de personas del entorno laboral establezco objetivos y metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada. (realistas)				
2	Considero que mis habilidades y destrezas son adecuadas para las responsabilidades de mi trabajo.				
3	Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales				

4	Reconozco las capacidades del personal y permito que tengan los recursos y el apoyo necesarios para el éxito de una actividad				
5	Considero las necesidades y expectativas de los trabajadores para desarrollar estrategias de satisfacción y crecimiento personal y laboral				
		N	CN	CS	S
1	Proyecto cada una de mis labores y las de los trabajadores bajo estándares de calidad institucionales y estatales				
2	Analizo los resultados de mi gestión con mis antecesores e instituciones similares.				
3	Establezco medidas y estrategias que permitan analizar, evaluar y retroalimentar el desempeño propio y del personal bajo mi responsabilidad				
4	Conjunto a colaboradores, fijo metas que se constituyan como un reto en el rumbo organizacional.				
5	Asumo acciones de esfuerzo constante para enfrentar obstáculos y alcanzar exitosamente una meta laboral.				
		N	CN	CS	S
1	Defino actividades y organizo un cronograma para alcanzar los objetivos.				
2	Desarrollo planes que sirven de guías para que empleados realicen tareas congruentes con fines y procedimientos establecidos para llegar a un resultado esperado.				
3	Toma en cuenta eventos fortuitos que pueden alterar el normal desarrollo de sus actividades.				
4	Antes de iniciar una actividad, identifico quienes serán las personas responsables de la realización del proceso.				
5	Establezco con claridad los recursos físicos y monetarios que se necesitan para ejecutar una tarea.				
		N	CN	CS	S
1	Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi campo de trabajo.				
2	Apoyo los eventos y las actividades sociales de la empresa.				
3	Formo una amplia red de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.				
4	Hago hincapié en la razón y la información de los hechos para lograr que el personal trabaje en una misma dirección.				
5	Evito utilizar amenazas o demandas para imponer mi voluntad sobre los demás.				
		N	CN	CS	S
1	Estoy consciente de los terrenos en los que suelen surgir los conflictos y las fricciones en las interacciones con otros.				
2	Cuando hay un problema en la institución Hospitalaria, detecto a los implicados y los cito para encontrar juntos una solución.				
3	Cuando se presenta un desacuerdo admito que el conflicto existe y lo trato como algo serio e importante.				
4	Ayudo a mantener la discusión centrada en el efecto que tendrá el conflicto sobre el desempeño laboral.				
5	Cuando se abordan problemas, encuentro soluciones que los demás perciben como justas.				
		N	CN	CS	S
1	Concentro mis esfuerzos en la búsqueda completa de información para hacer elecciones adecuadas a las situaciones que se presentan en el Hospital.				
2	Cuando se presentan varias opciones para desarrollar algo, soy capaz de evaluar los riesgos y beneficios de cada una.				
3	Frente a un dilema, situación o problema tengo la capacidad de aportar ideas y alternativas de solución.				
4	Tomo las mejores elecciones frente al rumbo del Hospital y asumo sus consecuencias.				

5	Hago seguimiento del curso de las acciones que se han pactado para la consecución de un objetivo.				
		N	CN	CS	S
1	Constituyo y mantengo grupos de trabajo eficientes.				
2	Coordino efectivamente mis acciones con otros y comparto información, para que juntos logremos realizar una función o responder a una situación que enfrente el Hospital.				
3	Se identificar las habilidades de cada persona en un grupo y así se asigna y se realiza cada tarea de forma adecuada.				
4	Tengo en cuenta el punto de vista de las personas que trabajan conmigo, para enriquecer los procesos que juntos realizamos.				
5	Permito que se unan esfuerzos entre diferentes áreas de la Institución de salud para obtener resultados en pro de una meta común.				

Observaciones y/o sugerencias:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 2. Encuesta para la Identificación De Habilidades Gerenciales (Otros)

N° de cuestionario: ____

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____

Objetivo:

La presente investigación busca determinar las habilidades gerenciales clave en el ejercicio de la dirección de los Hospitales de Nivel III y IV de la ciudad de San Juan de Pasto.

Consentimiento informado:

Se autoriza a los investigadores a usar la información, recolectada por medio de esta encuesta, para su uso exclusivo como actividad académica con el fin de llevar a buen término los objetivos de la investigación de la cual el individuo encuestado está participando.

Firma del encuestado

Instrucciones para el encuestado

- ✓ Recuerde que las preguntas son afirmaciones hipotéticas por lo cual se recomienda contestar a partir de las vivencias y conocimientos propios adquiridos.
- ✓ Responda cada pregunta marcando con una equis (X) en la casilla frente a la opción de respuesta seleccionada.
- ✓ Marque sólo una opción de respuesta por cada pregunta.
- ✓ Conteste todas las preguntas del cuestionario, no omita ninguna.
- ✓ Se sugiere no seleccionar opciones de respuesta intermedia.

SECCIÓN 1
DATOS GENERALES

EDAD(AÑOS):

GENERO:

ESTADO CIVIL:

FORMACIÓN ACADÉMICA		
(X)	NIVEL	TITULO
☐	Profesional Universitario	
☐	Especialista	
☐	Magister	
☐	Doctorado	

EXPERIENCIA	
Años en Cargos Directivos	

SECCIÓN 2
PONDERACIÓN

Califique de 1 a 3 los siguientes ítems (habilidades gerenciales) según la importancia, donde 1 es la mínima importancia y 3 la máxima importancia

#	HABILIDAD	1	2	3
A	Comunicación			
B	Liderazgo			
C	Gestión de Conflictos			
D	Toma de decisiones			
E	Poder e Influencia			
F	Trabajo en Equipo			
G	Inteligencia Emocional			
H	Orientación a resultados			
I	Planeación			
J	Iniciativa			
K	Manejo del Estrés			
L	Administración del Tiempo			
M	Facultamiento y Delegación			
N	Innovación y Creatividad			
O	Auto conocimiento.			
P	Motivación			

- Importancia +

→

SECCIÓN 3 EVALUACIÓN DE HABILIDADES

Califique los siguientes criterios considerando si para cada acción el GERENTE:

- Nunca lo hace
- Casi nunca lo hace
- Casi Siempre lo hace
- Siempre lo hace

#	CRITERIOS	¿LO HACE?			
		NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Reconoce acciones y actividades que tienen mayor prioridad de ejecución.				
2	Evalúa el tiempo que toma la realización de los diferentes procesos del área administrativa y hospitalaria y toma acciones correctivas.				
3	Enlista y comprende las actividades de la Institución en general para la utilización efectiva del tiempo.				
4	Establece límites de tiempos y fechas satisfactorias para la consecución de un proyecto o alcance de una meta.				
5	Reorganiza las actividades diarias para reducir demoras y defectos.				
		N	CN	CS	S
1	Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal.				
2	Cuando recibe de otros retroalimentación negativa, no se molesta ni se pone a la defensiva.				
3	Tiene un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían su comportamiento				
4	Se hace responsable por lo que le sucede, lo bueno y lo malo.				
5	Sabe afrontar situaciones ambiguas e inciertas.				
		N	CN	CS	S
1	Escucha y está atento, en actitud receptiva cuando el personal del Hospital suministra o requiere información.				
2	Cuando habla con los diferentes grupos de interés del Hospital, lo hace oportunamente y se expresa de forma correcta.				
3	Utiliza el lenguaje apropiado para dirigirse a una persona teniendo en cuenta quien es, sin hablar despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que él.				
4	Guarda silencio en aquellos casos que lo ameritan para evitar conflictos o filtrar información delicada.				
5	Utiliza diferentes formas y canales de comunicación (cara a cara, teléfono, email, etc.) para expresar una idea o asunto.				
		N	CN	CS	S
1	Ayuda a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.				
2	Sirve como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.				
3	Demuestra interés y preocupación personal por cada individuo con quien trata.				
4	Delega de forma continua, no sólo cuando esta sobresaturado de trabajo.				
5	Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados.				
		N	CN	CS	S
1	Es capaz de prever las situaciones que puede enfrentar la Institución y propone planes de acción.				

2	Reconoce oportunidades organizacionales y establece la ejecución de estrategias para su aprovechamiento.				
3	Frente a una crisis o una situación conveniente para la institución actúa de forma rápida y decisiva.				
4	Es capaz de asumir con anticipación y dinamismo la iniciación de proyectos y retos organizacionales.				
5	Permite que la institución obtenga ventajas competitivas al emprender acciones antes que otras organizaciones similares.				
		N	CN	CS	S
1	Permite que se compartan nuevas ideas y formas de hacer el trabajo que impulsen la eficiencia				
2	Propone estrategias y formas diferentes de hacer las cosas, saliendo de la rutina y velando por la calidad.				
3	Revisa procesos y resultados con el fin de encontrar alternativas diferentes de acción.				
4	Implementa en la Institución procesos y mecanismos de actualización digital y tecnológica				
5	Fomenta la formulación de proyectos que propicien el mejoramiento de los procesos internos y la infraestructura institucional.				
		N	CN	CS	S
1	No permite que sus problemas personales afecten su entorno laboral.				
2	Gestiona espacios en los que puede dialogar con el personal del hospital para identificar fortalezas y debilidades				
3	Es consciente del efecto que produce su conducta en los demás.				
4	Cuando alguien ofende su forma de ser o actuar, guarda la calma y expresa de forma tranquila su punto de vista				
5	No permite que sus malas emociones dirijan el rumbo de sus decisiones				
		N	CN	CS	S
1	Organiza el trabajo y orienta a los compañeros asumiendo la responsabilidad de sus acciones y decisiones.				
2	Usa estrategias para promover la moral y productividad de las personas que están bajo su responsabilidad.				
3	Hace seguimiento pertinente a las tareas de los trabajadores, para cumplir con la misión y los objetivos organizacionales.				
4	Asume el rol de entrenador, consejero y mentor de los miembros de la Institución de Salud.				
5	Las personas del entorno laboral aceptan y siguen sus ideas y opiniones.				
		N	CN	CS	S
1	Se vale de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.				
2	Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.				
3	A menudo reafirma sus prioridades para que las cosas menos importantes no lo distraigan de las cosas más importantes				
4	Establece un clima laboral óptimo para mantener al mínimo la tensión generada por el trabajo.				
5	Lucha por redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.				
		N	CN	CS	S
1	Con la colaboración de personas del entorno laboral establece objetivos y metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada. (realistas)				
2	Considera usted que las habilidades y destrezas del gerente son adecuadas para las responsabilidades de su trabajo.				
3	Utiliza una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales				
4	Reconoce las capacidades del personal y permite que tengan los recursos y el				

	apoyo necesarios para el éxito de una actividad				
5	Considera las necesidades y expectativas de los trabajadores para desarrollar estrategias de satisfacción y crecimiento personal y laboral				
		N	CN	CS	S
1	Proyecta cada una de las labores bajo estándares de calidad institucionales y estatales.				
2	Analiza los resultados de su propia gestión con base en datos de antecesores e instituciones similares.				
3	Establece medidas y estrategias que permitan analizar, evaluar y retroalimentar el desempeño propio y del personal bajo su responsabilidad				
4	Conjunta a colaboradores, fija metas que se constituyan como un reto en el rumbo organizacional.				
5	Asume acciones de esfuerzo constante para enfrentar obstáculos y alcanzar exitosamente una meta laboral.				
		N	CN	CS	S
1	Define actividades y organiza un cronograma para alcanzar los objetivos.				
2	Desarrolla planes que sirven de guías para que empleados realicen tareas congruentes con fines y procedimientos establecidos para llegar a un resultado esperado.				
3	Toma en cuenta eventos fortuitos que pueden alterar el normal desarrollo de sus actividades.				
4	Antes de iniciar una actividad, identifica quienes serán las personas responsables de la realización del proceso.				
5	Establece con claridad los recursos físicos y monetarios que se necesitan para ejecutar una tarea.				
		N	CN	CS	S
1	Se esfuerza por llegar a ser muy competente en su campo de trabajo.				
2	Apoya los eventos y las actividades sociales de la empresa.				
3	Forma una amplia red de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.				
4	Hace hincapié en la razón y la información de los hechos para lograr que el personal trabaje en una misma dirección.				
5	Evita utilizar amenazas o demandas para imponer su voluntad sobre los demás.				
		N	CN	CS	S
1	Es consciente de los terrenos en los que suelen surgir los conflictos y las fricciones en las interacciones con otros.				
2	Cuando hay un problema en la institución Hospitalaria, detecta a los implicados y los cita para encontrar juntos una solución.				
3	Cuando se presenta un desacuerdo admite que el conflicto existe y lo trata como algo serio e importante.				
4	Mantiene la discusión centrada en el efecto que tendrá el conflicto sobre el desempeño laboral.				
5	Cuando se abordan problemas, el gerente encuentra soluciones que los demás perciben como justas.				
		N	CN	CS	S
1	Concentra esfuerzos en la búsqueda completa de información para hacer elecciones adecuadas a las situaciones que se presentan en el Hospital.				
2	Cuando se presentan varias opciones para desarrollar algo, el gerente evalúa los riesgos y beneficios de cada una.				
3	Frente a un dilema, situación o problema el gerente aporta ideas y alternativas de solución.				
4	Toma las mejores elecciones frente al rumbo del Hospital y asume sus consecuencias.				

5	Hace seguimiento del curso de las acciones que se han pactado para la consecución de un objetivo.				
		N	CN	CS	S
1	Constituye y mantiene grupos de trabajo eficientes.				
2	Coordina sus acciones con otros y comparte información, para que juntos logren realizar una función o responder a una situación que enfrente el Hospital.				
3	Identifica las habilidades de cada persona en un grupo y así asigna la realización cada tarea de forma adecuada.				
4	Tiene en cuenta el punto de vista de las personas que trabajan con él, para enriquecer los procesos que juntos realizan.				
5	Permite que se unan esfuerzos entre diferentes áreas de la Institución de salud para obtener resultados en pro de una meta común.				

Observaciones y/o sugerencias:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Anexo 3. Encuesta para la Identificación de Habilidades Gerenciales (Usuarios)

N° de cuestionario: ____

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____

Objetivo:

La presente investigación busca determinar las habilidades gerenciales clave en el ejercicio de la dirección de los Hospitales de Nivel III y IV de la ciudad de San Juan de Pasto.

Consentimiento informado:

Se autoriza a los investigadores a usar la información, recolectada por medio de esta encuesta, para su uso exclusivo como actividad académica con el fin de llevar a buen término los objetivos de la investigación de la cual el individuo encuestado está participando.

Firma del encuestado

Instrucciones para el encuestado

- ✓ Recuerde que las preguntas son afirmaciones hipotéticas por lo cual se recomienda contestar a partir de las vivencias y conocimientos propios adquiridos.
- ✓ Responda cada pregunta marcando con una equis (X) en la casilla frente a la opción de respuesta seleccionada.
- ✓ Marque sólo una opción de respuesta por cada pregunta.
- ✓ Conteste todas las preguntas del cuestionario, no omita ninguna.
- ✓ Se sugiere no seleccionar opciones de respuesta intermedia.

SECCIÓN 1. DATOS GENERALES

EDAD(AÑOS):	Menor a 20	21-30	31-40	41-50	Mayor a 51
GÉNERO:	Hombre	Mujer			

SECCIÓN 2. PONDERACIÓN

A continuación usted encontrará un listado de habilidades laborales relacionadas con la función Gerencial. Asigne una puntuación entre 1 a 5 a tales ítems preguntándose ¿CUÁN IMPORTANTE ES ESTA HABILIDAD EN UN GERENTE DE HOSPITAL? Recuerde que el puntaje uno (1) es el valor mínimo o de menor importancia y cinco (5) la máxima importancia:

		Importancia				
		- —————> +				
#	HABILIDAD	1	2	3	4	5
A	COMUNICACIÓN					
B	LIDERAZGO					
C	GESTIÓN DE CONFLICTOS					
D	TOMA DE DECISIONES					
E	PODER E INFLUENCIA					
F	TRABAJO EN EQUIPO					
G	INTELIGENCIA EMOCIONAL					
H	ORIENTACIÓN A RESULTADOS					
I	PLANEACIÓN					
J	INICIATIVA					
K	MANEJO DEL ESTRÉS					
L	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO					
M	FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN					
N	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD					
O	AUTO CONOCIMIENTO					
P	MOTIVACIÓN					

Anexo 4. Informe Hospital Infantil Los Ángeles



No.	AREA DE MEDICIÓN	NÚMERO DE PREGUNTAS	PORCENTAJE OBTENIDO	RANGO DE CALIFICACIÓN
1	Percepción sobre el direccionamiento estratégico	6	98%	Excelente
2	Imagen de la Junta Directiva	3	90%	Sobresaliente
3	Percepción sobre calidad y suficiencia de los recursos	3	90%	Sobresaliente
4	Percepción de la atención a las necesidades del cliente interno	3	84%	Sobresaliente
5	Conocimiento de espacios de participación	4	86%	Sobresaliente
6	Satisfacción y percepción sobre el desempeño del área de Gestión Humana	9	87%	Sobresaliente
7	Satisfacción y Percepción sobre el Desempeño del Área de Sistemas de Información	2	96%	Excelente
8	Satisfacción y percepción sobre la gestión del ambiente físico	5	95%	Excelente
9	Satisfacción y percepción sobre relaciones internas, comunicación y clima organizacional	6	77%	Aceptable
10	Satisfacción y percepción sobre la motivación del personal	5	89%	Sobresaliente
TOTAL PREGUNTAS		46		

De acuerdo con la tabla anterior se evidencia que de diez (10) factores evaluados, tres (3) se encuentran en el rango de calificación excelente:

- Percepción sobre el direccionamiento estratégico
- Satisfacción y Percepción sobre el Desempeño del Área de Sistemas de Información
- Satisfacción y percepción sobre la gestión del ambiente físico

Lo anterior refleja que el HILA cuenta con diferentes mecanismos para la difusión del Direccionamiento Estratégico, entre otros como el procedimiento de inducción y/o reinducción



Anexo 5. Guía Metodológica para la Identificación de Habilidades Gerenciales

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES

ANDRES FERNANDO ANDRADE PANTOJA
ANGIE MARCELA OREJUELA HURTADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE NARIÑO – SAN JUAN DE PASTO



CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN	2
2.	DEFINICIONES Y CONCEPTOS	3
3.	LOS INSTRUMENTOS	9
4.	APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS	14
5.	PROCESAR LA INFORMACIÓN	16
	ANEXO 1	22
	ANEXO 2	24
	ANEXO 3	32

1. INTRODUCCIÓN

Esta guía es un producto resultado del proyecto de Investigación “CARACTERIZACIÓN DE LAS HABILIDADES GERENCIALES EN EL EJERCICIO DE LA DIRECCIÓN DE LOS HOSPITALES DE NIVEL III Y IV DE SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2015” , trabajo en el cual participaron las Instituciones: Hospital Universitario Departamental de Nariño, Fundación Hospital San Pedro y Hospital Infantil Los Ángeles.

El objetivo principal de esta guía es proporcionar a organizaciones públicas, privadas y personas en general, una metodología para trabajar la identificación de habilidades gerenciales. La propuesta consiste en usar los Instrumentos de Evaluación de Habilidades para promover la identificación de las mismas en personas que aspiran a cargos gerenciales o que ya se encuentran posicionados en ellos. El instrumento es un apoyo que debe contextualizarse en el proceso de evaluación dependiendo de hacia quienes va dirigido y al sector al que pertenecen.

2. DEFINICIONES Y CONCEPTOS

Para el uso adecuado de esta guía, se presentan a continuación definiciones y conceptos clave en habilidades gerenciales que permitan la aplicación del instrumento y análisis de resultados:

- **COMPETENCIAS.** Se constituyen como la unión y sinergia de conocimientos, habilidades y actitudes que posee una persona para la comprensión y desarrollo de una actividad o función de forma eficiente. Incluye las premisas de “Saber, Saber hacer y hacer” que destacan a una persona en un alto desempeño.
- **DIRECCIÓN.** Aplicación de conocimientos para la toma de decisiones; mandar, influir, motivar y guiar a un grupo de individuos para lograr la ejecución y alcance de objetivos empresariales; la dirección es una parte fundamental de la administración de las empresas de cualquier razón económica, con ella se da la realización de lo planeado bajo fronteras establecidas para la vigilancia y el cumplimiento efectivo de todas las decisiones.
- **DIRECTOR / GERENTE.** Persona que se ocupa de la ejecución de las funciones relativas a la dirección o gerencia de las organizaciones. Es quien se encarga de la coordinación de las personas y el manejo eficiente de los recursos para cumplir con los objetivos de la organización. A su vez, es la cabeza visible y representativa de las organizaciones, principal actor de la toma de decisiones y quien está a cargo de delegar y supervisar funciones.
- **GERENCIA.** Unidad de alta calificación y conocimiento en el que se desarrolla la facultad de dirigir y gestionar diferentes situaciones en pro de los objetivos empresariales; puede decirse también que es el cargo que ocupa quien dirige a la empresa, el cual representa la compañía y es de su deber tomar decisiones para el manejo coordinado de recursos, es decir, está encargado de la administración de la organización; después de la Junta de accionistas, el gerente es la línea más alta del organigrama organizacional. Es sinónimo de ejercicio de autoridad, algunos autores proponen que la gerencia es la responsable del éxito o fracaso de las organizaciones y se requiere como figura de liderazgo para el direccionamiento de los procesos.

- **HABILIDADES.** Conjunto de características, capacidades y acciones que puede poseer una persona y que contribuyen al logro eficiente de sus tareas u objetivos. Es el talento para llevar a cabo una actividad, trabajo u oficio.
- **ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO.** Capacidad para reconocer y direccionar la utilización del tiempo en el desarrollo de las actividades pertinentes a cada área con base en la eficiencia. Corresponde con la constitución de sistemas de organización que permitan reducir las demoras y utilizar cada hora laboral en el mayor logro de tareas con calidad.

La buena administración o manejo del tiempo, permite reducir periodos de estrés, potencializar el cumplimiento adecuado de las labores diarias y reorganizar a la institución para funcionar de forma armónica y coordinada entre cada área que la compone.

Esta habilidad se constituye tanto en el manejo del tiempo propio necesario para la ejecución de actividades y funciones inherentes a la labor gerencial, así como el de garantizar el cumplimiento de las tareas de los subordinados. Requiere el análisis de los procesos, el tiempo que estos utilizan para su desarrollo efectivo y la atención sobre tiempos imprevistos que causen demoras.

- **AUTO CONOCIMIENTO.** Resultado de un el proceso reflexivo mediante el cual la persona adquiere noción de su persona, de sus cualidades y características, fundamental para lograr el dominio de uno mismo. El conocimiento de uno mismo es esencial para el funcionamiento productivo personal e interpersonal, pero también para comprender a los demás y mostrar empatía hacia ellos.

Sin embargo, el conocimiento personal podría inhibir el mejoramiento personal en vez de facilitarlo. La razón es que los individuos con frecuencia evitan el crecimiento personal y el nuevo conocimiento acerca de sí mismos. Se resisten a adquirir información adicional, para así proteger su autoestima.

- **COMUNICACIÓN.** Es la comprensión, transmisión e intercambio de información de una persona a otra por medio de símbolos en un lenguaje común que tienen un significado. Se trata de un proceso para enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.

Los Gerentes efectivos crean redes de contactos que les ayudan a recabar, interpretar y difundir la información. Estos contactos son los centros neurálgicos de sus organizaciones. Una vez que han tomado las decisiones, las difunden con rapidez a las personas que les ayudarán a ponerlas en práctica.

- **FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN.** La delegación es la concesión de la autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes. Esto se observa de manera frecuente en líderes exitosos y gerentes sobrecargados de actividades. Por esta razón, todos los directivos necesitan facultar a sus empleados para poder realizar las diferentes actividades dentro de la empresa.

Facultar significa permitir; ayudar a las personas a desarrollar un sentimiento de confianza personal; ayudar a los demás a superar sentimientos de impotencia o indefensión, y vigorizarlos para que emprendan acciones; significa activar la motivación intrínseca para realizar una actividad. Los individuos que han recibido facultamiento no sólo poseen los medios para lograr algo, sino que también tienen un concepto de sí mismos distinto del que tenían antes de recibir el facultamiento.

Facultamiento significa dar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellas deseen, en vez de obligarlas a hacer lo que uno quiere. Los directivos que facultan al personal les retiran controles, restricciones y límites en vez de motivar, dirigir o estimular su comportamiento.

- **INICIATIVA.** Capacidad de actuar de forma anticipada para emprender tareas y crear oportunidades, es la preferencia por tomar la acción, hacer lo que nadie ha pedido pero mejorar los resultados del trabajo, creando nuevas oportunidades y preparándose para enfrentar escenarios futuros. Quien posee iniciativa es persistente, reconoce las oportunidades y los desafíos y cree en sí mismo para actuar de forma decisiva y ágil. Ser de iniciativa se relaciona con ser proactivo. El gerente proactivo es planificador, dinámico, no es conformista y está dispuesto a emprender procesos estratégicos.
- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD.** Capacidad de descubrir y producir algo nuevo, valioso, original, útil y significativo, incluye la posibilidad de ver y descubrir un problema o un factor clave donde otros no lo ven. También puede entenderse como la capacidad de encontrar nuevos y mejores modos de hacer las cosas, de reestructurar la realidad en nuevas formas. Se comprende a su vez como la

habilidad de combinar ideas de formas únicas y brindar soluciones novedosas a problemas.

También implica combinar información integrándola en situaciones y contextos diferentes, ofrecer soluciones novedosas a problemas, comprender el potencial de la organización y sus departamentos, así como propiciar el cambio y la adaptación al mismo.

- **INTELIGENCIA EMOCIONAL.** Dirigir una empresa exige un gran dominio de las emociones. Los gerentes deben tener calma en los momentos difíciles y serenidad ante la incertidumbre.

La inteligencia emocional corresponde al procesamiento de la información emocional, desde esta perspectiva se identifica, asimila, entiende, maneja (controlar, regular) las emociones, es decir la inteligencia emocional es la habilidad para razonar las emociones.

- **LIDERAZGO.** Capacidad e iniciativa de poder influir en los demás para poder realizar y lograr objetivos y metas, logrando así que un grupo se identifique y trabajen juntos por un mismo logro.

El liderazgo permite trazar unas metas y la participación activa de los miembros de las organizaciones, quienes entienden sus tareas y miden su propio desempeño. El líder, debe ser capaz de construir equipos equitativos, donde todos asuman una posición de compromiso con sus labores, el buen liderazgo, es participativo, reconoce el talento propio de los integrantes en el trabajo, los elogia y permite un accionar activo de cada miembro, siendo el líder, un agente de apoyo y no de crítica constante.

- **MANEJO DEL ESTRÉS.** Capacidad que consiste en evitar situaciones que pueden llevar a una persona a caer en un estado de estrés que puede afectar de manera negativa su salud, o si ya se está sufriendo un estado de estrés, este debe ser controlado de tal manera que se cause el mínimo malestar posible para la persona.

El estrés es un sentimiento de tensión física o emocional. Puede provenir de cualquier situación o pensamiento que haga sentir a la persona frustrada, furiosa o nerviosa.

- **MOTIVACIÓN.** Acciones para animar a ejecutar una labor o actividad con diligencia. Se relaciona con las palabras “motivar (disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo) y motivo (causa o razón que mueve para algo)”. Según Harold Koontz, la motivación es un término genérico que se aplica a una serie de impulsos, deseos, necesidades o anhelos. Está relacionado con el liderazgo, el mejor trabajo de equipo y la comunicación fluida.

El desarrollo de la motivación viene a darse desde dos perspectivas: la motivación propia del directivo (automotivación) de reconocerse como la cabeza de la organización y del querer hacer bien las cosas, y la motivación que él dirige hacia las personas que pertenecen a su entorno laboral como forma de garantizar el deseo del quehacer óptimo y bajo unos objetivos claros.

- **ORIENTACIÓN A RESULTADOS.** Capacidad del gerente donde fija e identifica metas que permiten dirigir el rumbo de la organización, realiza funciones y cumple compromisos organizacionales en pro de la eficiencia y la calidad con base en mecanismos de verificación y medición de resultados.

Esta habilidad es preocuparse por trabajar bien, compitiendo bajo estándares de excelencia propios, teniendo en cuenta el rendimiento de otros y con base en las exigencias de agentes externos. El gerente dentro del desarrollo de esta habilidad, trabaja e impulsa a su organización para alcanzar estándares fijados por la administración y sus superiores, así crea sus propios métodos de evaluación del impacto de sus acciones en búsqueda de mejorar el rendimiento.

- **PLANEACIÓN.** Como habilidad, la planeación implica crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc.
- **PODER E INFLUENCIA.** Esta palabra trae a la mente la idea de la posibilidad de ejercer influencia sobre alguien para obtener algo, muy similar a la concepción común de “dirigir”, obtener resultados a través de otros, sin embargo tener poder no significa tener influencia. La influencia implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos en aras de alcanzar un objetivo.

- Una vez se conoce el poder y cuál es su fuente, este debe transformarse en influencia, esto depende de conseguir el consentimiento de los demás en una forma que genere apoyo y compromiso, en lugar de resistencia y resentimiento.
- **RESOLUCIÓN - GESTIÓN DE CONFLICTOS.** Capacidad para negociar y resolver desacuerdos. Esta gestión tiene como fin prevenir y reducir la naturaleza destructiva de un conflicto, en la que sea posible llegar a un acuerdo para la resolución del mismo. El manejo positivo de los conflictos incentiva la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal. El gerente eficiente reconoce la raíz del conflicto, a los involucrados, las intenciones y en los casos requeridos asume el rol de conciliador y colaborador para resolver el problema en conjunto.
- **TOMA DE DECISIONES.** Capacidad de elegir una alternativa para solucionar un problema o atender una situación comprometiéndose con acciones concretas y sus consecuencias.
- **TRABAJO EN EQUIPO.** Trabajar con otros de forma conjunta y de manera participativa, integrando esfuerzos para la consecución de metas comunes. También puede definirse como Capacidad para trabajar de forma coordinada y en colaboración con otros iguales, apoyando los esfuerzos del equipo, aportando y aceptando distintos puntos de vista e incorporando valor añadido para alcanzar el objetivo común.

3. LOS INSTRUMENTOS

Para el desarrollo de la presente metodología, los instrumentos que se utilizarán son ENCUESTAS DIRIGIDAS. Este tipo de instrumento permite la recolección de información puntual y un análisis simplificado de los resultados obtenidos.

Los instrumentos varían según las personas a quienes irán dirigidos, es decir, para la identificación de habilidades gerenciales y obtención de resultados los instrumentos podrán aplicarse a agentes como:

- ✓ Gerentes
- ✓ Directivos (Subgerentes, Jefes de área, etc.)
- ✓ Usuarios (Clientes o consumidores)

INSTRUMENTO 1. ENCUESTA DIRIGIDA A USUARIOS

La perspectiva de usuarios apoya la identificación de habilidades gerenciales al ser los agentes finales de la razón social de la organización.

El instrumento dirigido a usuarios se divide en:

1. DATOS DE CONTROL.

Permiten el orden de las encuestas, se relaciona con aspectos como:

- Número de Encuesta
- Fecha
- Política de Uso de Información o Consentimiento Informado – Firma del Encuestado
- Instrucciones para el Encuestador.

2. DATOS GENERALES.

Información sobre la persona encuestada, permiten identificar a la población, puede incluir datos como:

- Género
- Edad
- Estado Civil
- Estrato Social

3. CALIFICACIÓN DE HABILIDADES:

Siguiendo una escala de puntaje en Importancia en los rangos de 1 a 5 donde 5 representa la máxima importancia, se establece un listado de habilidades gerenciales que serán evaluadas desde la perspectiva de Usuario preguntándole: *¿Cuán importante es para usted esta habilidad en un Gerente del sector u organización _____?*

El diagrama ilustra el proceso de calificación de habilidades. A la izquierda, un recuadro azul contiene el texto 'LISTA DE HABILIDADES'. A la derecha, otro recuadro azul contiene el texto 'CALIFICACION'. Entre ellos, una flecha horizontal indica la escala de 'Importancia' con los valores 1, 2, 3, 4 y 5. Debajo de estos elementos, se presenta una tabla con 6 columnas: la primera columna está encabezada por '#', la segunda por 'HABILIDAD', y las siguientes cinco columnas están encabezadas por los números 1, 2, 3, 4 y 5. El cuerpo de la tabla está vacío, listo para ser completado.

#	HABILIDAD	1	2	3	4	5

NOTA: Ejemplo de la Encuesta dirigida a Usuarios en el ANEXO 1

INSTRUMENTO 2. ENCUESTA DIRIGIDA A GERENTES

Siendo el principal agente a evaluar en la identificación de habilidades gerenciales, la encuesta dirigida a Gerentes se divide en:

1. DATOS DE CONTROL.

Permiten el orden de las encuestas, se relaciona con aspectos como:

- Número de Encuesta
- Fecha
- Política de Uso de Información o Consentimiento Informado – Firma del Encuestado
- Instrucciones para el Encuestador.

2. DATOS GENERALES.

Información sobre la persona encuestada, permiten identificar a los Gerentes, puede incluir datos como:

- Género
- Edad
- Estado Civil
- Estrato Social

- Nivel de Formación Académica
- Títulos Obtenidos
- Años de Experiencia

3. SECCIÓN DE PONDERACIÓN.

De un listado de habilidades gerenciales, los Gerentes encuestados asignarán un valor de ponderación de 1 a 3, donde 3 es la máxima importancia.

#	HABILIDAD	1	2	3
A				

4. SECCIÓN DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES.

Tomando como referencia la Escala de Likert, se establecen para esta sección un listado de acciones relacionadas con la evaluación de cada una de las habilidades, considerando si el gerente las hace, es decir, esta es una autoevaluación del Gerente, tenga en cuenta que para esta evaluación se usará el siguiente cuadro:

#	CRITERIOS	¿LO HACE?			
		NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Actividad 1				
2	Actividad 2				
3	Actividad 3				
4	Actividad 4				
5	Actividad 5				

Para la presentación de las habilidades a evaluar, omite decirle o mostrarle al encuestado que habilidad puntual se le está evaluando, ello permitirá mayor objetividad de la encuesta.

NOTA: Para visualizar las habilidades y las actividades relacionadas que serán evaluadas, diríjase al anexo 2.

5. OBSERVACIONES.

Permita un espacio para que el encuestado pueda sugerir o hacer observaciones del proceso de encuesta.

INSTRUMENTO 3. ENCUESTA DIRIGIDA A DIRECTIVOS (SUBGERENTES, JEFES DE ÁREA, ETC.)

Siendo los directivos los agentes de mayor relación con la labor que realiza un gerente en una organización, para la identificación de habilidades gerenciales se puede dirigir una encuesta que los incluya, teniendo en cuenta las siguientes partes:

1. DATOS DE CONTROL.

Permiten el orden de las encuestas, se relaciona con aspectos como:

- Número de Encuesta
- Fecha
- Política de Uso de Información o Consentimiento Informado – Firma del Encuestado
- Instrucciones para el Encuestador.

2. DATOS GENERALES.

Información sobre la persona encuestada, permiten identificar a los Gerentes, puede incluir datos como:

- Género
- Edad
- Estado Civil
- Estrato Social
- Nivel de Formación Académica
- Títulos Obtenidos
- Años de Experiencia

3. SECCIÓN DE PONDERACIÓN.

De un listado de habilidades gerenciales, los encuestados asignaran un valor de ponderación de 1 a 3, donde 3 es la máxima importancia.

LISTA DE HABILIDADES

ESCALA DE PONDERACION

- Importancia +
 →

#	HABILIDAD	1	2	3
A				

4. SECCIÓN DE EVALUACIÓN DE HABILIDADES:

Tomando como referencia la Escala de Likert, se establecen para esta sección un listado de acciones relacionadas con la evaluación de cada una de las habilidades, preguntándose *¿Cómo actúa el gerente de su organización?*, es decir, los encuestados evaluarán al gerente, tenga en cuenta que para esta evaluación se utilizó el siguiente cuadro:

HABILIDAD

ESCALA LIKERT

ACTIVIDADES EVALUADAS

#	CRITERIOS	¿LO HACE?			
		NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Actividad 1				
2	Actividad 2				
3	Actividad 3				
4	Actividad 4				
5	Actividad 5				

ESPACIO PARA RESPUESTA (X)

Para la presentación de las habilidades a evaluar, omita decirle o mostrarle al encuestado que habilidad puntual se está evaluando, ello permitirá mayor objetividad de la encuesta.

NOTA: Para visualizar las habilidades y las actividades relacionadas que serán evaluadas, diríjase al anexo 3 secciones de directivos.

5. OBSERVACIONES.

Permita un espacio para que el encuestado pueda sugerir o hacer observaciones del proceso de encuesta.

4. APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS

Para la aplicación de los instrumentos presentados, siga estas instrucciones:

IDENTIFIQUE A QUIEN O QUIENES SERÁ DIRIGIDO EL PROYECTO.

¿CÓMO?

- Defina el sector al que se dirigirá
- Defina las organizaciones participantes
- Defina las unidades o departamentos que participaran del desarrollo de las encuestas
- Establezca una muestra:
 - Por muestreo probabilístico o aleatorio, utilizando los métodos estadísticos.
 - Por muestreo no probabilístico o no aleatorio, donde las personas se seleccionan atendiendo a razones de comodidad o conveniencia.

ADECÚE EL INSTRUMENTO

Desde dos perspectivas:

- Según a quienes lo dirigirá, recuerde que los instrumentos que están presentados como anexo de este documento son encuestas generalizadas, por tal es necesario que usted enfoque cada uno con base en la identificación del punto anterior. Ello le permitirá mayor precisión en los resultados que busca.
- Según lo que desea evaluar, los instrumentos presentados evalúan un listado de habilidades gerenciales ya precisadas en puntos anteriores, no obstante, usted podrá incluir otras habilidades a evaluar u otra información que le parezca de importancia.

EJECUTE EL INSTRUMENTO

Para la recolección de datos es preciso que usted comprenda cada postulado que evaluará. Algunas recomendaciones que se recomienda señalar al encuestador son las siguientes:

- Estudiar y contestar el cuestionario.
- Explorar y familiarizarse con el lugar donde aplicara la encuesta.



- Aplicar el cuestionario respetando el orden y el texto.
- No omitir ninguna pregunta.
- Usar un lenguaje adecuado al momento.
- Dar explicaciones y definiciones claras y concretas.
- Asegurarse de respetar el anonimato del encuestado.
- No incomodar o despertar temores en los interrogados.
- Propiciar la confianza y la colaboración del encuestado.
- Mostrar una actitud cordial y amigable.
- No reflejar una clase social o grupo en particular.
- Evitar influir en las respuestas.
- Ser prudente y respetuoso.
- Al concluir, revisar sus notas.

5. PROCESAR LA INFORMACIÓN

Una vez realizadas las encuestas y recolectada la información necesaria, usted podrá procesar la información. Tenga en cuenta estas opciones:

PROCESAMIENTO MATEMÁTICO

El procesamiento matemático de datos del instrumento sigue las siguientes etapas:

ENCUESTAS A GERENTES Y DIRECTIVOS

- I. Sumatoria del puntaje obtenido en la evaluación individual de las habilidades (Sección tres del cuestionario gerentes y directivos , anexos 2 y 3), donde cada actividad evaluada:

<i>ESCALA CUALITATIVA</i>	<i>PUNTAJE</i>
<i>NUNCA</i>	1
<i>CASI NUNCA</i>	2
<i>CASI SIEMPRE</i>	3
<i>SIEMPRE</i>	4

Cada habilidad obtendrá un puntaje en el rango 5 a 20.

ESCALA LIKERT

HABILIDAD	#	CRITERIOS	¿LO HACE?				ESPACIO PARA RESPUESTA (X)
			NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE	
ACTIVIDADES EVALUADAS	1	Actividad 1					
	2	Actividad 2					
	3	Actividad 3					
	4	Actividad 4					
	5	Actividad 5					

PUNTAJE INDIVIDUAL DE HABILIDAD = $\sum$ PUNTAJE POR ACTIVIDAD

NOTA: EL valor máximo para 5 actividades es 20.

- II. Multiplicación de cada puntaje individual por la ponderación dada a las habilidades (Sección 2 encuestas gerentes y directivos de los anexos 2 y 3), donde el puntaje de cada habilidad estará en el rango 5 a 60.

$$PRODUCTO HABILIDAD (i) = \text{Puntaje individual de habilidad (i)} * \text{Ponderación de habilidad (i)}$$

NOTA: El valor máximo del producto habilidad (i) es 60.

- III. Si los instrumentos se aplican a más de un gerente, obtenga el promedio del puntaje resultado de los **“Producto Habilidad” (Encuesta Gerentes)** en los *n* gerentes evaluados.

$$\text{Promedio Habilidad (i)} = \frac{\sum \text{Producto Habilidad (i)}}{n \text{ Gerentes}}$$

- IV. Si los instrumentos se aplican a más de un directivo (subgerente, jefe de área, etc), obtenga el promedio del puntaje resultado de los **“Producto Habilidad” (Encuesta Directivos)** en los *n* directivos evaluados.

$$\text{Promedio Habilidad (i)} = \frac{\sum \text{Producto Habilidad (i)}}{n \text{ Directivos}}$$

ENCUESTA GENERAL A USUARIOS

- I. Sumatoria de los puntajes de ponderación obtenidos de cada habilidad en lista.

$$\sum \text{Puntajes habilidad (i)}$$

- II. Conversión a base 60 para obtener el **promedio habilidad (i)** para la comparación con resultados de Gerentes y Directivos.

$$\frac{\sum \text{Puntaje Habilidad (i)} * 60}{n \text{ Usuarios} * 5}$$

RESULTADOS TOTALES

- I. Media de los resultados promediados entre gerentes, directivos y usuarios.

$$\text{Media Total Habilidad (i)} = \frac{PH(i)EG + PH(i)ED + PH(i)EU}{3}$$

Donde:

PH(i)EG: Promedio Habilidad (i) Encuesta Gerente.

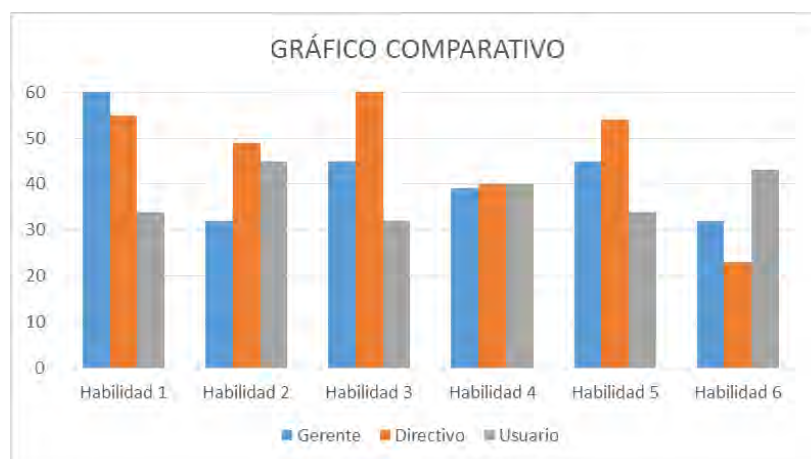
PH(i)ED: Promedio Habilidad (i) Encuesta Directivos.

PH(i)EU: Promedio Habilidad (i) Encuesta Usuario.

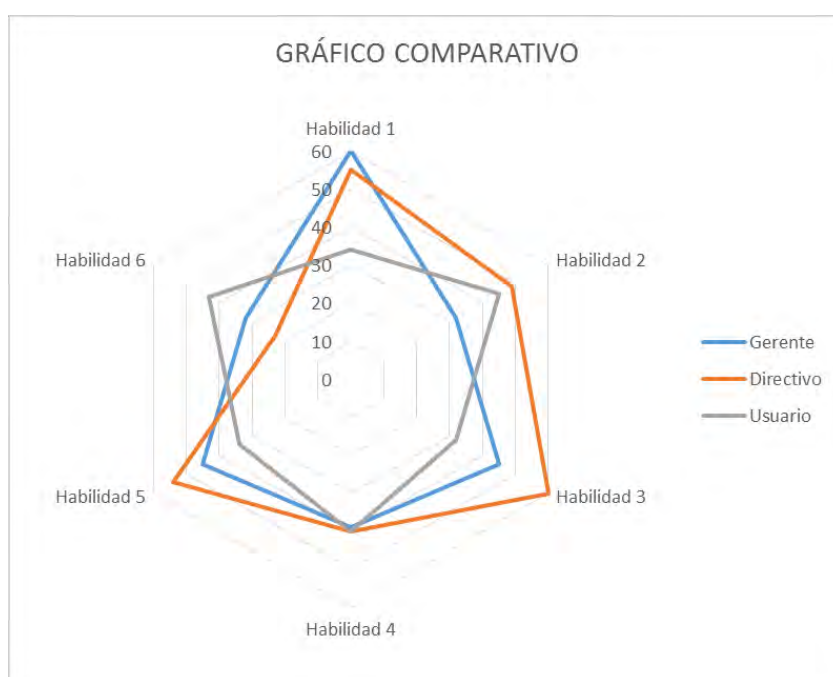
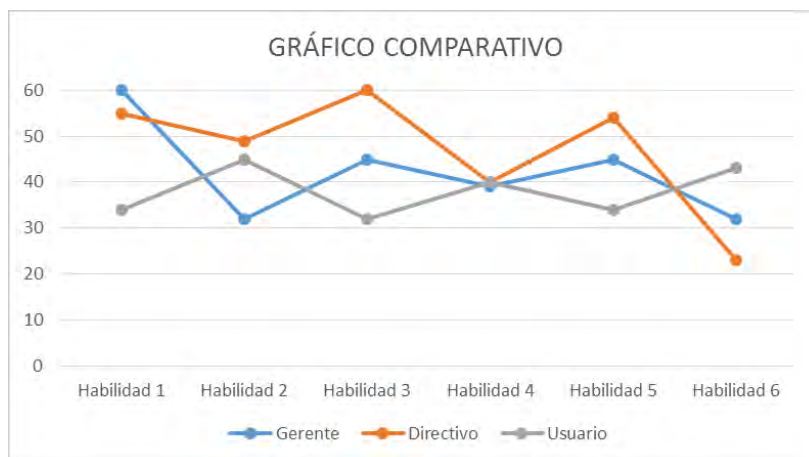
PROCESAMIENTO GRÁFICO

De los resultados matemáticos obtenidos, se pueden obtener gráficos tales como:

- **GRÁFICO DE COLUMNA O DE BARRA:** En el cual se pueda comparar los resultados de los Promedios Habilidad (i) que se evaluaron en cada agente.



- **GRÁFICO RADIAL O DE LÍNEA:** Según su preferencia, utilice este grafico para observar la divergencia o convergencia entre las perspectivas de los agentes al evaluar una habilidad (i), utilice los Promedios Habilidad (i) para graficar.



PROCESAMIENTO ANALÍTICO

Para hacer el análisis de los resultados, utilice los valores matemáticos y las gráficas y establezca:

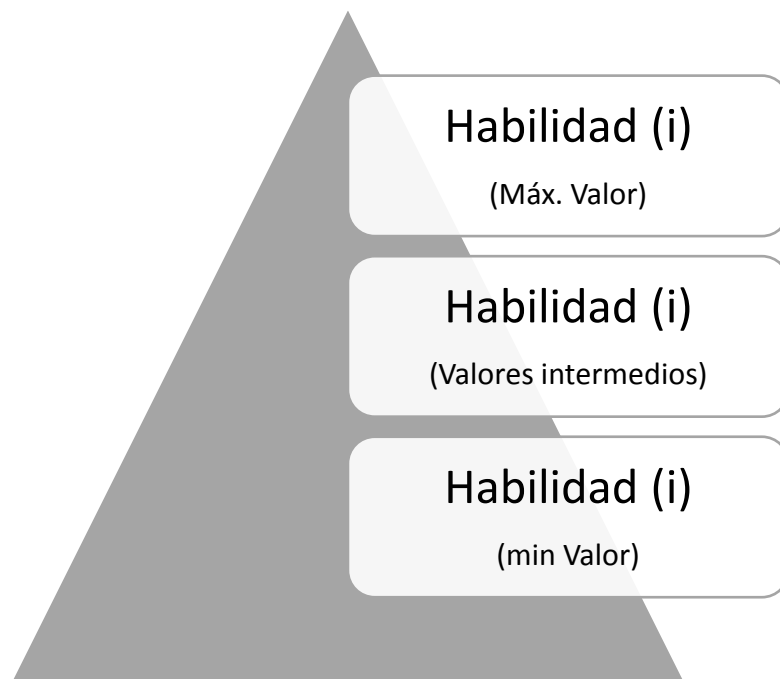
- Razones por las cuales una habilidad obtuvo un X puntaje para gerentes, directivos y usuarios. Analice a fondo las causales de ese puntaje, tenga en cuenta el contexto en que se ejecutaron los instrumentos.

- En cada habilidad analice ¿Los resultados convergen o son similares? ¿Por qué? Ó ¿Los resultados divergen o son distantes? ¿Por qué? Encuentre opiniones en las cuales están de acuerdo o desacuerdo los agentes evaluados.
- Consolide los resultados obteniendo una clasificación de Habilidades Principales y Habilidades Secundarias o de apoyo, para ello utilice los resultados obtenidos en la “Media Total Habilidad (i)” y ordénelos de forma DESCENDENTE.

Para la clasificación de Habilidades principales o secundarias tenga en cuenta el valor obtenido por habilidad y establezca parámetros de división coherentes con sus resultados, por ejemplo:

- Mitad más uno, es decir, si son dieciséis (16) habilidades, las primeras nueve (9) son las principales y el resto las secundarias.
- Promedio de extremos: Sumar el valor más alto y el más bajo, obtener la media de estos y considerar que los resultados por arriba de la media son las Habilidades Principales y el resto las Secundarias.

Para visualizar mejor las HABILIDADES y su clasificación, usted puede organizarlas en una Pirámide de forma descendente.





ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES

N° de cuestionario: ____
____/____/____ Hora: ____:____

Fecha:

Objetivo: _____

Consentimiento informado: _____

Firma del encuestado

Instrucciones para el encuestado

- ✓ Recuerde que las preguntas son afirmaciones hipotéticas por lo cual se recomienda contestar a partir de las vivencias y conocimientos propios adquiridos.
- ✓ Responda cada pregunta marcando con una equis (X) en la casilla frente a la opción de respuesta seleccionada.
- ✓ Marque sólo una opción de respuesta por cada pregunta.
- ✓ Conteste todas las preguntas del cuestionario, no omita ninguna.
- ✓ Se sugiere no seleccionar opciones de respuesta intermedia.

SECCIÓN 1. DATOS GENERALES

EDAD(AÑOS):

GÉNERO:

SECCIÓN 2. PONDERACIÓN

A continuación usted encontrará un listado de habilidades laborales relacionadas con la función Gerencial. Asigne una puntuación entre 1 a 5 a tales ítems preguntándose ¿CUÁN IMPORTANTE ES ESTA HABILIDAD EN UN GERENTE _____ (Coloque aquí la organización o el sector al que pertenece el gerente a evaluar)? Recuerde que el puntaje uno (1) es el valor mínimo o de menor importancia y cinco (5) la máxima importancia:

- Importancia +
→

#	HABILIDAD	1	2	3	4	5
A	COMUNICACIÓN					
B	LIDERAZGO					
C	GESTIÓN DE CONFLICTOS					
D	TOMA DE DECISIONES					
E	PODER E INFLUENCIA					
F	TRABAJO EN EQUIPO					
G	INTELIGENCIA EMOCIONAL					
H	ORIENTACIÓN A RESULTADOS					
I	PLANEACIÓN					
J	INICIATIVA					
K	MANEJO DEL ESTRÉS					
L	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO					
M	FACULTAMIENTO Y DELEGACIÓN					
N	INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD					
O	AUTO CONOCIMIENTO					
P	MOTIVACIÓN					

ANEXO 2

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES (GERENTE)

N° de cuestionario: ____
____/____/____ Hora: ____:____

Fecha:

Objetivo: _____

Consentimiento informado: _____

Firma del encuestado

Instrucciones para el encuestado

- ✓ Recuerde que las preguntas son afirmaciones hipotéticas por lo cual se recomienda contestar a partir de las vivencias y conocimientos propios adquiridos.
- ✓ Responda cada pregunta marcando con una equis (X) en la casilla frente a la opción de respuesta seleccionada.
- ✓ Marque sólo una opción de respuesta por cada pregunta.
- ✓ Conteste todas las preguntas del cuestionario, no omita ninguna.
- ✓ Se sugiere no seleccionar opciones de respuesta intermedia.

SECCIÓN 1. DATOS GENERALES

EDAD(AÑOS):

GÉNERO:

ESTADO CIVIL:

FORMACIÓN ACADÉMICA		
(X)	NIVEL	TÍTULO
	Profesional Universitario	
	Especialista	
	Magister	
	Doctorado	

EXPERIENCIA	
Años en Cargos Directivos	

SECCIÓN 2. PONDERACIÓN

Califique de 1 a 3 los siguientes ítems (habilidades gerenciales) según la importancia, donde 1 es la mínima importancia y 3 la máxima importancia:

- Importancia +
→

#	HABILIDAD	1	2	3
A	Comunicación			
B	Liderazgo			
C	Gestión de Conflictos			
D	Toma de decisiones			
E	Poder e Influencia			
F	Trabajo en Equipo			
G	Inteligencia Emocional			
H	Orientación a resultados			
I	Planeación			
J	Iniciativa			
K	Manejo del Estrés			
L	Administración del Tiempo			
M	Facultamiento y Delegación			
N	Innovación y Creatividad			
O	Auto conocimiento.			
P	Motivación			

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE HABILIDADES

Califique los siguientes criterios considerando si para cada acción usted:

*Nunca lo hace

*Casi nunca lo hace

*Casi Siempre lo hace

*Siempre lo hace

#	CRITERIOS	¿LO HACE?			
		NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Reconozco las tareas y actividades que tienen mayor prioridad de ejecución.				
2	Evalúo el tiempo que toma la realización de los diferentes procesos del área administrativa y actividades propias del sector y tomo acciones correctivas.				
3	Enlisto y comprendo las actividades de mi área y de la Institución en general para la utilización efectiva del tiempo.				
4	Establezco límites de tiempos y fechas satisfactorias para la consecución de un proyecto o alcance de una meta.				
5	Reorganizo las actividades diarias para reducir demoras y defectos.				
		N	CN	CS	S
1	Solicito información a otras personas acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejoramiento personal.				
2	Cuando recibo de otros retroalimentación negativa acerca de mí, no me molesto ni me pongo a la defensiva.				
3	Tengo un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían mi comportamiento				
4	Me siento responsable por lo que me sucede, lo bueno y lo malo.				
5	Entiendo mi forma de afrontar situaciones ambiguas e inciertas.				
		N	CN	CS	S
1	Escucho y estoy atento, en actitud receptiva cuando el personal de la organización suministra o requiere información.				
2	Cuando hablo con los diferentes grupos de interés del sector, lo hago oportunamente y me expreso de forma correcta.				
3	Busco y utilizo el lenguaje y modulación apropiada para dirigirme a una persona teniendo en cuenta				

	quien es, sin hablar despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.				
4	Sé cuándo debo guardar silencio para evitar conflictos o filtrar información delicada.				
5	Me apoyo en diferentes formas y canales de comunicación (cara a cara, teléfono, email, etc.) para expresar una idea o asunto.				
		N	CN	CS	S
1	Ayudo a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.				
2	Sirvo como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.				
3	Demuestro interés y preocupación personal por cada individuo con quien trato.				
4	Delego de forma continua, no sólo cuando estoy sobresaturado de trabajo.				
5	Me aseguro de que la cantidad de autoridad que otorgo corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados.				
		N	CN	CS	S
1	Preveo las situaciones que puede enfrentar la Institución y propongo planes de acción.				
2	Reconozco fácilmente oportunidades organizacionales y ejecuto estrategias para su aprovechamiento.				
3	Frente a una crisis o una situación conveniente para la institución actúo rápida y decisivamente.				
4	Asumo con anticipación y dinamismo la iniciación de proyectos y retos organizacionales.				
5	Permito que la institución obtenga ventajas competitivas al emprender acciones antes que otras organizaciones similares.				
		N	CN	CS	S
1	Permito que se compartan nuevas ideas y formas de hacer el trabajo que impulsen la eficiencia				
2	Propongo estrategias y formas diferentes de hacer las cosas, saliendo de la rutina y velando por la calidad.				
3	Reviso procesos y resultados con el fin de encontrar alternativas diferentes de acción.				
4	Implemento en la Institución procesos y mecanismos de actualización digital y tecnológica				
5	Fomento la formulación de proyectos que propicien el mejoramiento de los procesos internos y la infraestructura institucional.				

		N	CN	CS	S
1	No permito que mis problemas personales afecten mi entorno laboral.				
2	Gestiono espacios en los que pueda dialogar con el personal de la entidad para identificar fortalezas y debilidades				
3	Soy consciente del efecto que produce mi conducta en los demás.				
4	Cuando alguien ofende mi forma de ser o actuar, guardo la calma y expreso de forma tranquila mi punto de vista				
5	No permito que mis malas emociones dirijan el rumbo de mis decisiones				
		N	CN	CS	S
1	Organizo el trabajo y oriento a mis compañeros asumiendo la responsabilidad de mis acciones y decisiones.				
2	Uso estrategias para promover la moral y productividad de las personas que están bajo mi responsabilidad				
3	Hago seguimiento pertinente a las tareas de mis trabajadores, para cumplir con la misión y los objetivos organizacionales.				
4	Asumo el rol de entrenador, consejero y mentor de los miembros de la Institución de Salud.				
5	Las personas de mi entorno laboral aceptan y siguen mis ideas y opiniones				
		N	CN	CS	S
1	Me valgo de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.				
2	Utilizo eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.				
3	A menudo reafirmo mis prioridades para que las cosas menos importantes no me distraigan de las cosas más importantes				
4	Establezco un clima laboral óptimo para mantener al mínimo la tensión generada por el trabajo.				
5	Lucho por redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.				
		N	CN	CS	S
1	Con la colaboración de personas del entorno laboral establezco objetivos y metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada. (realistas)				
2	Considero que mis habilidades y destrezas son adecuadas para las responsabilidades de mi				

	trabajo.				
3	Utilizo una variedad de recompensas para reforzar los desempeños excepcionales				
4	Reconozco las capacidades del personal y permito que tengan los recursos y el apoyo necesarios para el éxito de una actividad				
5	Considero las necesidades y expectativas de los trabajadores para desarrollar estrategias de satisfacción y crecimiento personal y laboral				
		N	CN	CS	S
1	Proyecto cada una de mis labores y las de los trabajadores bajo estándares de calidad institucionales y estatales				
2	Analizo los resultados de mi gestión con mis antecesores e instituciones similares.				
3	Establezco medidas y estrategias que permitan analizar, evaluar y retroalimentar el desempeño propio y del personal bajo mi responsabilidad				
4	Conjunto a colaboradores, fijo metas que se constituyan como un reto en el rumbo organizacional.				
5	Asumo acciones de esfuerzo constante para enfrentar obstáculos y alcanzar exitosamente una meta laboral.				
		N	CN	CS	S
1	Defino actividades y organizo un cronograma para alcanzar los objetivos.				
2	Desarrollo planes que sirven de guías para que empleados realicen tareas congruentes con fines y procedimientos establecidos para llegar a un resultado esperado.				
3	Toma en cuenta eventos fortuitos que pueden alterar el normal desarrollo de sus actividades.				
4	Antes de iniciar una actividad, identifico quienes serán las personas responsables de la realización del proceso.				
5	Establezco con claridad los recursos físicos y monetarios que se necesitan para ejecutar una tarea.				
		N	CN	CS	S
1	Me esfuerzo por llegar a ser muy competente en mi campo de trabajo.				
2	Apoyo los eventos y las actividades sociales de la empresa.				
3	Formo una amplia red de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.				
4	Hago hincapié en la razón y la información de los				

	hechos para lograr que el personal trabaje en una misma dirección.				
5	Evito utilizar amenazas o demandas para imponer mi voluntad sobre los demás.				
		N	CN	CS	S
1	Estoy consciente de los terrenos en los que suelen surgir los conflictos y las fricciones en las interacciones con otros.				
2	Cuando hay un problema en la institución, detecto a los implicados y los cito para encontrar juntos una solución.				
3	Cuando se presenta un desacuerdo admito que el conflicto existe y lo trato como algo serio e importante.				
4	Ayudo a mantener la discusión centrada en el efecto que tendrá el conflicto sobre el desempeño laboral.				
5	Cuando se abordan problemas, encuentro soluciones que los demás perciben como justas.				
		N	CN	CS	S
1	Concentro mis esfuerzos en la búsqueda completa de información para hacer elecciones adecuadas a las situaciones que se presentan en la organización.				
2	Cuando se presentan varias opciones para desarrollar algo, soy capaz de evaluar los riesgos y beneficios de cada una.				
3	Frente a un dilema, situación o problema tengo la capacidad de aportar ideas y alternativas de solución.				
4	Tomo las mejores elecciones frente al rumbo de la empresa y asumo sus consecuencias.				
5	Hago seguimiento del curso de las acciones que se han pactado para la consecución de un objetivo.				
		N	CN	CS	S
1	Constituyo y mantengo grupos de trabajo eficientes.				
2	Coordino efectivamente mis acciones con otros y comparto información, para que juntos logremos realizar una función o responder a una situación que enfrente la institución.				
3	Se identificar las habilidades de cada persona en un grupo y así se asigna y se realiza cada tarea de forma adecuada.				
4	Tengo en cuenta el punto de vista de las personas que trabajan conmigo, para enriquecer los procesos que juntos realizamos.				
5	Permito que se unan esfuerzos entre diferentes				

	áreas de la Institución de salud para obtener resultados en pro de una meta común.				
--	--	--	--	--	--

Observaciones y/o sugerencias:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

ANEXO 3

ENCUESTA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE HABILIDADES GERENCIALES (DIRECTIVOS)

N° de cuestionario: _____

Fecha: ____/____/____ Hora: ____:____

Objetivo:

Consentimiento

informado:

Firma del encuestado

Instrucciones para el encuestado

- ✓ Recuerde que las preguntas son afirmaciones hipotéticas por lo cual se recomienda contestar a partir de las vivencias y conocimientos propios adquiridos.
- ✓ Responda cada pregunta marcando con una equis (X) en la casilla frente a la opción de respuesta seleccionada.
- ✓ Marque sólo una opción de respuesta por cada pregunta.
- ✓ Conteste todas las preguntas del cuestionario, no omita ninguna.
- ✓ Se sugiere no seleccionar opciones de respuesta intermedia.

SECCIÓN 1. DATOS GENERALES

EDAD(AÑOS):

GÉNERO:

ESTADO CIVIL:

FORMACIÓN ACADÉMICA		
(X)	NIVEL	TÍTULO
☐	Profesional Universitario	
☐	Especialista	
☐	Magister	
☐	Doctorado	

EXPERIENCIA	
Años en Cargos Directivos	

SECCIÓN 2. PONDERACIÓN

Califique de 1 a 3 los siguientes ítems (habilidades gerenciales) según la importancia, donde 1 es la mínima importancia y 3 la máxima importancia

– Importancia +
→

#	HABILIDAD	1	2	3
A	Comunicación			
B	Liderazgo			
C	Gestión de Conflictos			
D	Toma de decisiones			
E	Poder e Influencia			
F	Trabajo en Equipo			
G	Inteligencia Emocional			
H	Orientación a resultados			
I	Planeación			
J	Iniciativa			
K	Manejo del Estrés			
L	Administración del Tiempo			
M	Facultamiento y Delegación			
N	Innovación y Creatividad			
O	Auto conocimiento.			
P	Motivación			

SECCIÓN 3. EVALUACIÓN DE HABILIDADES

Califique los siguientes criterios considerando si para cada acción el GERENTE:

*Nunca lo hace

*Casi nunca lo hace

*Casi Siempre lo hace

*Siempre lo hace

#	CRITERIOS	¿LO HACE?			
		NUNCA	CASI NUNCA	CASI SIEMPRE	SIEMPRE
1	Reconoce tareas y actividades que tienen mayor prioridad de ejecución.				
2	Evalúa el tiempo que toma la realización de los diferentes procesos del área administrativa y actividades propias del sector y toma acciones correctivas.				
3	Enlista y comprende las actividades de la Institución en general para la utilización efectiva del tiempo.				
4	Establece límites de tiempos y fechas satisfactorias para la consecución de un proyecto o alcance de una meta.				
5	Reorganiza las actividades diarias para reducir demoras y defectos.				
		N	CN	CS	S
1	Solicita información a otras personas acerca de sus fortalezas y debilidades como base para su mejoramiento personal.				
2	Cuando recibe de otros retroalimentación negativa, no se molesta ni se pone a la defensiva.				
3	Tiene un conjunto bien desarrollado de estándares y principios personales que guían su comportamiento				
4	Se hace responsable por lo que le sucede, lo bueno y lo malo.				
5	Sabe afrontar situaciones ambiguas e inciertas.				
		N	CN	CS	S
1	Escucha y está atento, en actitud receptiva cuando el personal de la organización suministra o requiere información.				
2	Cuando habla con los diferentes grupos de interés del sector, lo hace oportunamente y se expresa de forma correcta.				
3	Utiliza el lenguaje apropiado para dirigirse a una persona teniendo en cuenta quien es, sin hablar despectivamente a aquellos que tienen menos				

	poder o menos información que él.				
4	Guarda silencio en aquellos casos que lo ameritan para evitar conflictos o filtrar información delicada.				
5	Utiliza diferentes formas y canales de comunicación (cara a cara, teléfono, email, etc.) para expresar una idea o asunto.				
		N	CN	CS	S
1	Ayuda a que los demás se sientan competentes en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.				
2	Sirve como ejemplo de éxito en el cumplimiento de las actividades.				
3	Demuestra interés y preocupación personal por cada individuo con quien trata.				
4	Delega de forma continua, no sólo cuando esta sobresaturado de trabajo.				
5	Se asegura de que la cantidad de autoridad que otorga corresponda a la cantidad de responsabilidad para generar resultados.				
		N	CN	CS	S
1	Es capaz de prever las situaciones que puede enfrentar la Institución y propone planes de acción.				
2	Reconoce oportunidades organizacionales y establece la ejecución de estrategias para su aprovechamiento.				
3	Frente a una crisis o una situación conveniente para la institución actúa de forma rápida y decisiva.				
4	Es capaz de asumir con anticipación y dinamismo la iniciación de proyectos y retos organizacionales.				
5	Permite que la institución obtenga ventajas competitivas al emprender acciones antes que otras organizaciones similares.				
		N	CN	CS	S
1	Permite que se compartan nuevas ideas y formas de hacer el trabajo que impulsen la eficiencia				
2	Propone estrategias y formas diferentes de hacer las cosas, saliendo de la rutina y velando por la calidad.				
3	Revisa procesos y resultados con el fin de encontrar alternativas diferentes de acción.				
4	Implementa en la Institución procesos y mecanismos de actualización digital y tecnológica				
5	Fomenta la formulación de proyectos que propicien el mejoramiento de los procesos internos y la infraestructura institucional.				
		N	CN	CS	S
1	No permite que sus problemas personales afecten				

	su entorno laboral.				
2	Gestiona espacios en los que puede dialogar con el personal de la entidad para identificar fortalezas y debilidades				
3	Es consciente del efecto que produce su conducta en los demás.				
4	Cuando alguien ofende su forma de ser o actuar, guarda la calma y expresa de forma tranquila su punto de vista				
5	No permite que sus malas emociones dirijan el rumbo de sus decisiones				
		N	CN	CS	S
1	Organiza el trabajo y orienta a los compañeros asumiendo la responsabilidad de sus acciones y decisiones.				
2	Usa estrategias para promover la moral y productividad de las personas que están bajo su responsabilidad.				
3	Hace seguimiento pertinente a las tareas de los trabajadores, para cumplir con la misión y los objetivos organizacionales.				
4	Asume el rol de entrenador, consejero y mentor de los miembros de la Institución de Salud.				
5	Las personas del entorno laboral aceptan y siguen sus ideas y opiniones.				
		N	CN	CS	S
1	Se vale de otros de manera eficaz para cumplir con las tareas laborales.				
2	Utiliza eficazmente métodos de administración del tiempo como tener conciencia de su tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar tareas.				
3	A menudo reafirma sus prioridades para que las cosas menos importantes no lo distraigan de las cosas más importantes				
4	Establece un clima laboral óptimo para mantener al mínimo la tensión generada por el trabajo.				
5	Lucha por redefinir los problemas como oportunidades para mejorar.				
		N	CN	CS	S
1	Con la colaboración de personas del entorno laboral establece objetivos y metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y de duración limitada. (realistas)				
2	Considera usted que las habilidades y destrezas del gerente son adecuadas para las responsabilidades de su trabajo.				
3	Utiliza una variedad de recompensas para reforzar				

	los desempeños excepcionales				
4	Reconoce las capacidades del personal y permite que tengan los recursos y el apoyo necesarios para el éxito de una actividad				
5	Considera las necesidades y expectativas de los trabajadores para desarrollar estrategias de satisfacción y crecimiento personal y laboral				
		N	CN	CS	S
1	Proyecta cada una de las labores bajo estándares de calidad institucionales y estatales.				
2	Analiza los resultados de su propia gestión con base en datos de antecesores e instituciones similares.				
3	Establece medidas y estrategias que permitan analizar, evaluar y retroalimentar el desempeño propio y del personal bajo su responsabilidad				
4	Conjunto a colaboradores, fija metas que se constituyan como un reto en el rumbo organizacional.				
5	Asume acciones de esfuerzo constante para enfrentar obstáculos y alcanzar exitosamente una meta laboral.				
		N	CN	CS	S
1	Define actividades y organiza un cronograma para alcanzar los objetivos.				
2	Desarrolla planes que sirven de guías para que empleados realicen tareas congruentes con fines y procedimientos establecidos para llegar a un resultado esperado.				
3	Toma en cuenta eventos fortuitos que pueden alterar el normal desarrollo de sus actividades.				
4	Antes de iniciar una actividad, identifica quienes serán las personas responsables de la realización del proceso.				
5	Establece con claridad los recursos físicos y monetarios que se necesitan para ejecutar una tarea.				
		N	CN	CS	S
1	Se esfuerza por llegar a ser muy competente en su campo de trabajo.				
2	Apoya los eventos y las actividades sociales de la empresa.				
3	Forma una amplia red de relaciones con personas de toda la empresa, en todos los niveles.				
4	Hace hincapié en la razón y la información de los hechos para lograr que el personal trabaje en una misma dirección.				
5	Evita utilizar amenazas o demandas para imponer				

	su voluntad sobre los demás.				
		N	CN	CS	S
1	Es consciente de los terrenos en los que suelen surgir los conflictos y las fricciones en las interacciones con otros.				
2	Cuando hay un problema en la institución, detecta a los implicados y los cita para encontrar juntos una solución.				
3	Cuando se presenta un desacuerdo admite que el conflicto existe y lo trata como algo serio e importante.				
4	Mantiene la discusión centrada en el efecto que tendrá el conflicto sobre el desempeño laboral.				
5	Cuando se abordan problemas, el gerente encuentra soluciones que los demás perciben como justas.				
		N	CN	CS	S
1	Concentra esfuerzos en la búsqueda completa de información para hacer elecciones adecuadas a las situaciones que se presentan en la organización.				
2	Cuando se presentan varias opciones para desarrollar algo, el gerente evalúa los riesgos y beneficios de cada una.				
3	Frente a un dilema, situación o problema el gerente aporta ideas y alternativas de solución.				
4	Toma las mejores elecciones frente al rumbo de la empresa y asume sus consecuencias.				
5	Hace seguimiento del curso de las acciones que se han pactado para la consecución de un objetivo.				
		N	CN	CS	S
1	Constituye y mantiene grupos de trabajo eficientes.				
2	Coordina sus acciones con otros y comparte información, para que juntos logren realizar una función o responder a una situación que enfrente la institución.				
3	Identifica las habilidades de cada persona en un grupo y así asigna la realización cada tarea de forma adecuada.				
4	Tiene en cuenta el punto de vista de las personas que trabajan con él, para enriquecer los procesos que juntos realizan.				
5	Permite que se unan esfuerzos entre diferentes áreas de la Institución de salud para obtener resultados en pro de una meta común.				



Observaciones y/o sugerencias:

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!