



HABILIDADES GERENCIALES DESDE LA PERCEPCIÓN DEL PERSONAL EN EL HOSPITAL MUNICIPAL LOS OLIVOS

EMPLOYEES' PERCEPTION OF MANAGEMENT SKILLS IN THE LOS OLIVOS MUNICIPAL HOSPITAL

Irma Emperatriz Arrascue-Lino^{1,a}, Luis E. Podestá-Gavilano^{2,b}, Juan P. Matzumura-Kasano^{3,c},
Hugo F. Gutiérrez-Crespo^{3,d}, Raúl A. Ruiz-Arias^{4,e}

RESUMEN

Objetivos: Analizar las habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos 2019. **Métodos:** Investigación con enfoque cuantitativo de tipo correlacional y de corte transversal, se aplicó una muestra probabilística aleatoria simple conformada por 52 participantes, se utilizó el cuestionario de percepciones respecto a las habilidades gerenciales que contiene 27 preguntas y 4 dimensiones. Tiene una confiabilidad según alfa de Cronbach de 0,97. El análisis de relación entre la variable habilidades gerenciales con las variables sociodemográficas se realizó mediante la prueba chi-cuadrado de Pearson. **Resultados:** Las habilidades gerenciales en las dimensiones analíticas e interpersonales fueron consideradas como adecuadas en 69%, mientras las habilidades emocionales y de motivación y valores fueron regulares en 69% y 58% respectivamente. El 55,8% de los participantes percibió que las habilidades gerenciales de sus jefes eran adecuadas, 44,2% regulares y ninguno como inadecuadas. La única variable sociodemográfica que mostró relación con las habilidades gerenciales fue el tiempo de servicio. **Conclusión:** Las habilidades gerenciales percibidas por el personal de salud del Hospital Municipal Los Olivos fueron consideradas como adecuadas en 55,8%.

Palabras clave: Gestión en Salud; Gestión de Recursos de Personal en Salud; Administración Hospitalaria (fuente: DeCS BIREME).

ABSTRACT

Objectives: Analyze management skills from employees' perception in the Los Olivos Municipal Hospital in 2019. **Methods:** Quantitative, correlational, cross-sectional study. A simple random sample of 52 participants was applied. We used a questionnaire to assess perceptions regarding management skills, consisting of 27 questions and 4 dimensions, with a Cronbach's alpha reliability value of 0.97. We used Pearson's chi-squared test to analyze correlation between management skills variable and sociodemographic variables. **Results:** Management skills were considered adequate in analytic and interpersonal dimensions by 69% of participants, while emotional and motivational skills and values were considered regular by 69% and 58%, respectively. 55.8% of participants perceived their bosses' management skills as adequate, 44.2% perceived them as regular, and none as inadequate. The only sociodemographic variable that was associated with management skills was service time. **Conclusions:** 55.8% of the health personnel in the Los Olivos Municipal Hospital perceived management skills as adequate.

Key words: Clinical Governance; Health Services Administration; Hospital Administration (source: MeSH NLM).

¹ Superintendencia Nacional de Salud, Lima-Perú.

² Hospital II Vitarte Essalud, Lima-Perú.

³ Facultad de Medicina de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Lima-Perú.

⁴ Universidad Nacional Federico Villarreal, Lima-Perú.

^a Lic. Enfermería, ^b MD. Cirugía General, ^c PHD en Medicina, ^d Magíster en Docencia e Investigación en Salud, ^e Magister en Estadística.

Citar como: Irma Emperatriz Arrascue-Lino, Luis E. Podestá-Gavilano, Juan P. Matzumura-Kasano, Hugo F. Gutiérrez-Crespo, Raúl A. Ruiz-Arias. Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital Municipal Los Olivos. Rev. Fac. Med. Hum. Abril 2021; 21(2):275-282. DOI 10.25176/RFMH.v21i2.3715

Journal home page: <http://revistas.urp.edu.pe/index.php/RFMH>

Artículo publicado por la Revista de la Facultad de Medicina Humana de la Universidad Ricardo Palma. Es un artículo de acceso abierto, distribuido bajo los términos de la Licencia Creative Commons: Creative Commons Attribution 4.0 International, CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>), que permite el uso no comercial, distribución y reproducción en cualquier medio, siempre que la obra original sea debidamente citada. Para uso comercial, por favor póngase en contacto con revista.medicina@urp.pe

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de este milenio necesitan de directivos altamente capacitados, cuyas habilidades les permitan diseñar y ejecutar procesos de toma de decisiones que aseguren una continua adaptación a las múltiples situaciones a las que se enfrentan. En un mercado altamente cambiante y competitivo, la diferencia competitiva entre las empresas está definida por sus recursos humanos⁽¹⁾.

Algunos establecimientos de salud carecen de directivos que cuenten con habilidades gerenciales y pensamiento estratégico, lo que contribuye a una ejecución inadecuada de los procesos administrativos de sus diferentes niveles organizacionales⁽²⁾. Las habilidades gerenciales son, por tanto, acciones específicas e identificables que las personas ejecutan y que producen resultados concretos⁽³⁾. Hoy, estas habilidades son primordiales y se consideran el principal impulsor del cambio organizacional. Debido a que la calidad y la rentabilidad de las instituciones puede depender de personas con estas habilidades, hay un creciente interés en reclutarlas⁽⁴⁾.

De esta manera, los gerentes de hoy deben combinar liderazgo, espíritu empresarial y habilidades específicas para enfrentarse a los complejos y cambiantes retos del entorno sociopolítico, económico y tecnológico. Asimismo, deben satisfacer y buscar superar las expectativas de pacientes y de profesionales de la salud. Una adecuada gestión permitirá mejorar la eficiencia, eficacia y capacidad de respuesta en la prestación de los servicios de salud⁽⁵⁾.

En particular, un hospital es una organización que congrega talento humano, recursos financieros y tecnológicos que trabaja coordinadamente para ofrecer un servicio clave para la sociedad. Debido a ello, las instituciones de salud requieren que sus gerentes sean profesionales idóneos, que planifiquen, organicen, dirijan y controlen los procesos hospitalarios. En ese sentido, no es suficiente que este posea conocimientos técnicos y estudios superiores, sino que también cuente con diversas habilidades para el ejercicio de sus funciones, con un muy alto nivel de eficiencia⁽⁶⁾.

En el Perú hay escasez de profesionales en gestión pública. Las razones podrían estar en lo poco atractivo que resultan los salarios para profesionales de alto nivel o, tal vez, a que no haya una oferta de formación adecuada para estos cargos⁽⁷⁾. Considerando esto, el presente estudio se centra

en las habilidades gerenciales que requieren los directores o jefes en el sector salud. Aunque, en general, existen publicaciones relacionadas a este tema, son escasas para este sector en particular. Por ello, además de aportar con nuevo material de estudio, la presente investigación tiene como objetivo analizar las habilidades gerenciales desde la percepción del personal del Hospital Municipal Los Olivos durante el año 2019.

MÉTODOS

Estudio correlacional de corte transversal. La población estuvo conformada por 249 participantes del Hospital Municipal Los Olivos, entre personal de salud asistencial (licenciado en enfermería, obstetra, nutricionista, químico farmacéutico, tecnólogo médico, técnico de enfermería, técnico en laboratorio y técnico en farmacia) y personal administrativo (funcionario y técnico administrativo). Se aplicó una muestra probabilística simple conformada por 52 participantes. Se excluyó al personal locador de servicio. Las variables estudiadas fueron habilidades gerenciales y las variables sociodemográficas (sexo, edad, condición laboral, tiempo de servicio y ocupación). Para medir las habilidades gerenciales se utilizó el cuestionario diseñado por Moreno-Galarreta, adaptado para aplicarse al personal de salud y no a los jefes o directivos. Tiene una confiabilidad de 0,97 según alfa de Cronbach⁽⁸⁾. Está conformado por 27 preguntas y cuatro dimensiones: motivaciones y valores, habilidades analíticas, habilidades interpersonales y habilidades emocionales. Las respuestas están determinadas mediante alternativas en escala de Likert, con la valoración numérica, respectivamente, a cada una (1 a 5). La escala de valoración está determinada como, inadecuadas (27-63 puntos), regulares (64-99 puntos) y adecuadas (100-135 puntos).

Los datos fueron procesados mediante el software R, programa estadístico de uso libre. La información se ordenó en tablas de frecuencias adecuadas a las variables y dimensiones analizadas. Se utilizó la estadística descriptiva, centrándose en las medidas de tendencia central y en las medidas de dispersión. Para el análisis de relación entre la variable habilidades gerenciales con las variables sociodemográficas se aplicó la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson. El estudio fue aprobado y autorizado por el director general del Hospital Municipal Los Olivos. Se tomaron en cuenta las normas éticas de la Declaración de Helsinki para



la protección de los derechos del personal que participó en la investigación.

RESULTADOS

De la revisión de los datos procesados encontramos que la edad promedio de los participantes es $37,3 \pm 8,8$ años; 84,6% de los participantes son de sexo femenino, con predominio del grupo etario entre 26 a 37 años (57,7%). El 88,5% tenía contrato administrativo de servicios como condición laboral. El 75% labora en el hospital menos de cinco años. El 59,6% de los participantes corresponden al personal de enfermería (Tabla 1). La muestra del estudio estuvo conformada por 52 participantes que cumplieron los criterios de inclusión.

El análisis de las respuestas de la dimensión motivaciones y valores, permitió identificar que 59,6% percibió que siempre mantiene el deseo de obtener logros en su trabajo y 36,5% mantiene casi siempre su deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados, lo mismo que el deseo de un alto nivel de responsabilidad. En la dimensión habilidades analíticas, 34,6% encuentra e implementa siempre diferentes soluciones para diferentes problemas y 46,2% evalúa casi siempre la

información que no ha sido recopilada por la misma persona (Tabla 2). Con respecto a la dimensión habilidades interpersonales, 51,9% expresa siempre sus sentimientos en forma clara y en la dimensión habilidades emocionales, 48,1% casi siempre enfrenta y resuelve situaciones de conflicto y 42,3% tiene casi siempre la capacidad de tomar propias decisiones versus dependencia en las opiniones de otras personas, de igual forma la tolerancia respecto a la ambigüedad (Tabla 3).

Respecto a las habilidades gerenciales, los resultados permitieron observar que 69% percibió con un nivel adecuado en las dimensiones habilidades analíticas y habilidades interpersonales. Asimismo, 69% percibió con nivel regular en la dimensión habilidades emocionales y 58% en la dimensión motivaciones y valores (Figura 1). De acuerdo con las valoraciones globales, 55,8% percibió que las habilidades gerenciales de sus jefes son adecuadas, 44,2% regulares y ninguno como inadecuadas. Se estableció una correlación entre el tiempo de servicio y las habilidades gerenciales ($p=0,021$), según la prueba de Chi-cuadrado de Pearson. Las demás variables sociodemográficas no presentaron diferencias significativas en relación con estas habilidades. (Tabla 1).

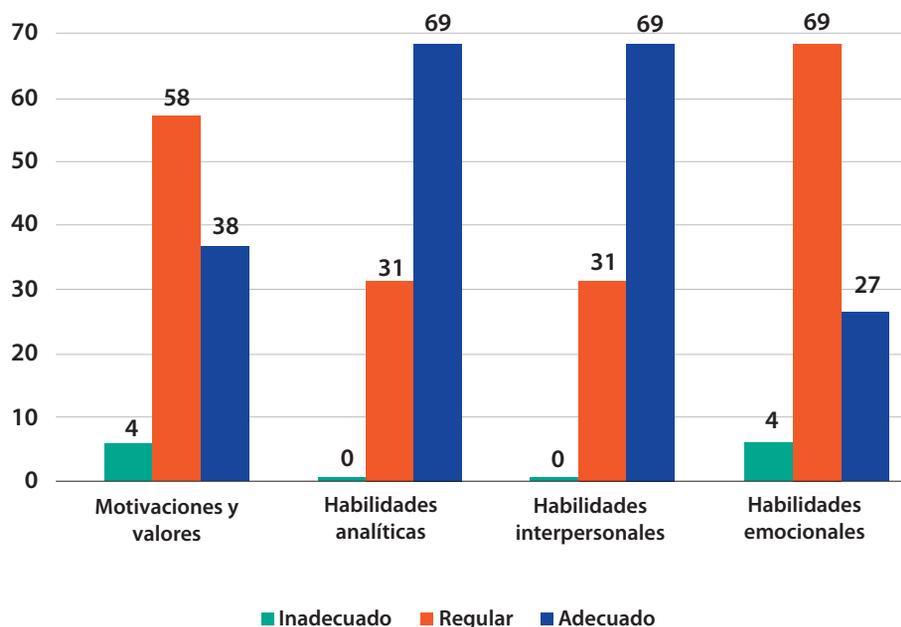


Gráfico 1. Valoraciones de habilidades gerenciales según dimensiones.

Tabla 1. Análisis de correlación entre variable habilidades gerenciales y variables sociodemográficas en el personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima 2019.

Variables sociodemográficas	Habilidades gerenciales						Valor p
	Total		Regular (n=23)		Adecuado (n=29)		
	n	%	n	%	n	%	
Sexo							
Femenino	44	84,6	20	45,5	24	54,5	0,677
Masculino	8	15,4	3	37,5	5	62,5	
Edad (años)							
26 a 37	30	57,7	13	43,3	17	56,7	0,601
38 a 47	16	30,8	6	37,5	10	62,5	
48 a 57	4	7,7	3	75	1	25	
58 a 67	2	3,8	1	50	1	50	
Condición laboral							
Contrato administrativo de servicio	46	88,5	21	45,7	25	54,3	0,432
Contrato indeterminado	6	7,7	2	33,3	4	66,7	
Tiempo de servicio (años)							
Hasta 5	39	75,0	13	33,3	26	66,7	0,021
6 a 10	7	13,5	5	71,4	2	28,6	
11 a 15	6	11,5	5	83,3	1	16,7	
Ocupación							
Técnico de enfermería	18	34,6	11	61,1	7	38,9	0,295
Licenciado en enfermería	13	25	4	30,8	9	69,2	
Técnico administrativo	5	9,6	1	20	4	80	
Obstetra	3	5,8	1	33,3	2	66,7	
Tecnólogo médico	3	5,8	2	66,7	1	33,3	
Funcionario	2	3,8	0	0,0	2	100,0	
Nutricionista	2	3,8	1	50	1	50,0	
Químico farmacéutico	2	3,8	0	0,0	2	100	
Técnico en farmacia	2	3,8	1	50	1	50	
Técnico en laboratorio	2	3,8	2	100,0	0	0,0	



Tabla 2. Escala de valoraciones sobre habilidades gerenciales en sus dimensiones motivaciones y valores y analíticas según percepción del personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima 2019.

Dimensiones / indicadores	Escala de valoración				
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Motivaciones y valores					
Deseo de obtener logros en su trabajo.	2 3,8	0 0,0	6 11,5	13 25	31 59,6
Deseo de funcionar como jefe/directivo, libre de preocupación de tipo funcional o técnico.	5 9,6	11 21,2	24 46,2	9 17,3	3 5,8
Deseo de un alto nivel de responsabilidad.	0 0,0	1 1,9	14 26,9	19 36,5	18 34,6
Disposición a asumir riesgos al momento de tomar decisiones difíciles.	1 1,9	4 7,7	18 34,6	16 30,8	13 25
Deseo de inspeccionar y supervisar las actividades de sus subordinados.	3 5,8	8 15,4	10 19,2	19 36,5	12 23,1
Habilidades analíticas					
Identificar problemas en situaciones complejas y ambiguas.	0 0,0	5 9,6	15 28,8	23 44,2	9 17,3
Darse cuenta rápidamente de la información que se necesita para resolver un problema en particular y cómo obtenerla.	0 0,0	3 5,8	10 19,2	21 40,4	18 34,6
Evaluar la validez de la información que no ha sido recopilada por él.	0 0,0	4 7,7	12 23,1	24 46,2	12 23,1
Aprender rápidamente a partir de la experiencia.	0 0,0	0 0,0	4 7,7	22 42,3	26 50
Encontrar e implementar diferentes soluciones para diferentes problemas.	0 0,0	0 0,0	8 15,4	26 50	18 34,6
Percibir una situación desde diferentes perspectivas.	0 0,0	4 7,7	17 32,7	19 36,5	12 23,1

Tabla 3. Escala de valoraciones sobre habilidades gerenciales en sus dimensiones interpersonales y emocionales según percepción del personal del Hospital Municipal Los Olivos. Lima 2019.

Dimensiones / indicadores	Escala de valoración				
	Nunca	Casi nunca	Algunas veces	Casi siempre	Siempre
	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)	n (%)
Habilidades interpersonales					
Seleccionar subordinados claves efectivos.	1 1,9	9 17,3	14 26,9	20 38,5	8 15,4
Influir en personas sobre las que no tiene un control directo.	4 7,7	13 25	17 32,7	12 23,1	6 11,5
Desarrollar un trabajo de colaboración y de trabajo en equipo entre sus subordinados.	1 1,9	1 1,9	3 5,8	19 36,5	28 53,8
Comunicar sus pensamientos e ideas en forma clara y persuasiva.	0 0	0 0	7 13,5	24 46,2	21 40,4
Desarrollar un clima de crecimiento y desarrollo entre sus subordinados.	0 0	1 1,9	10 19,2	23 44,2	18 34,6
Diagnosticar situaciones interpersonales o de grupo complejas.	0 0	4 7,7	17 32,7	25 48,1	6 11,5
Expresar sus sentimientos en forma clara.	0 0	1 1,9	5 9,6	19 36,5	27 51,9
Establecer procesos de coordinación intergrupales e interfuncionales.	0 0	2 3,8	12 23,1	25 48,1	13 25
Desarrollar relaciones abiertas y de confianza con sus subordinados.	0 0	1 1,9	11 21,2	22 42,3	18 34,6
Escuchar a otras personas en forma comprensiva.	0 0	1 1,9	3 5,8	19 36,5	29 55,8
Habilidades emocionales					
Capacidad de tomar sus propias decisiones v/s dependencia en las opiniones de otras personas.	1 1,9	3 5,8	12 23,1	22 42,3	14 26,9
Tolerancia respecto de la ambigüedad.	1 1,9	2 3,8	16 30,8	22 42,3	11 21,2
Seguir un curso de acción, aunque le haga sentir incómodo.	3 5,8	7 13,5	20 38,5	18 34,6	4 7,7
Asumir riesgos y tomar decisiones, aunque pueda acarrear fuertes consecuencias negativas.	3 5,8	7 13,5	18 34,6	20 38,5	4 7,7
Enfrentar y resolver situaciones de conflicto (v/s el evitarlas o reprimirlas).	1 1,9	4 7,7	15 28,8	25 48,1	7 13,5
Tomar decisiones con información incompleta frente a un entorno cambiante	12 23,1	13 25	16 30,8	10 19,2	1 1,9



DISCUSIÓN

Los resultados obtenidos por este estudio contribuyen a la investigación empírica sobre las habilidades gerenciales percibidas por el personal de salud en un hospital municipal. Bajo fundamentos teóricos y evidencia empírica se ha mostrado el importante rol que cumplen las habilidades gerenciales en las organizaciones del sector salud. Este estudio se encuentra en línea con los planteamientos de Griffin y Van Fleet⁽⁹⁾, que afirman que los gerentes deben demostrar un amplio dominio de dichas habilidades. La combinación de estas en su comportamiento junto con la ejecución eficaz de sus funciones y actividades directivas básicas, contribuyen al éxito de la organización.

La percepción del personal de salud podría estar condicionada por opiniones subjetivas e ideas preestablecidas sobre las habilidades gerenciales. Según Otara⁽¹⁰⁾, en las organizaciones, las percepciones del personal construyen el clima organizacional y definen la eficacia en el trabajo; entonces, los gerentes deben considerar que el personal tiene percepciones diferentes y que es por ello que, lograr objetivos comunes, es muy difícil. En ese sentido, la percepción refleja el pensar y el sentir de las personas, pero no es suficiente que los jefes tengan las habilidades necesarias para el puesto, sino que el personal perciba lo mismo y que reconozca que dichas habilidades son las requeridas para ese puesto⁽¹¹⁾.

Por otro lado, asumir la responsabilidad de la gestión es complejo. Durante mucho tiempo, la gestión se ha visto como una simple actividad administrativa de la profesión médica no siéndolo. De esta manera, es importante promover y mejorar estas habilidades de gestión a menudo poco desarrolladas entre los profesionales de la salud que, sumadas a las habilidades técnicas profesionales, permitirán optimizar los recursos disponibles⁽¹²⁾.

Por esta razón, Aini⁽¹³⁾ señala que los sistemas de gestión son ineficaces debido a la falta de personal directivo capacitado. El hospital debe definirse como una organización con un nuevo paradigma de liderazgo que fomente la innovación y que se esfuerce por integrar las diversas competencias de los médicos y administradores hacia la gestión de los pacientes y del sistema de atención sanitaria en general. El gerente debe entender la gestión como un sistema, una actividad de planificación, ejecución, evaluación y mejora, llevada a cabo de forma permanente para lograr un objetivo común y

así mejorar la calidad de los servicios hospitalarios.

Por lo expuesto, los participantes percibieron en este estudio que sus jefes tienen la capacidad de aprender, la habilidad de adquirir conocimientos continuamente y hacer frente a la realidad, adaptándose a un entorno que cambia rápidamente. En esta línea de la exposición, cabe precisar que un estudio realizado en Estados Unidos⁽¹⁴⁾ encontró que el líder era más respetado si tenía la humildad de reconocer y admitir que está dispuesto a aprender de los demás. Otro estudio efectuado en España⁽¹⁵⁾ refiere que la capacidad de aprender de un directivo es un valor que contribuye a identificar lo importante que es adquirir conocimientos mediante el estudio y la reflexión de las experiencias cotidianas con una visión profunda de la realidad.

Ciertamente, escuchar es la habilidad de entender lo que oímos, y es esta percepción la que alienta al personal a expresar lo que piensa de los problemas, así como transmitir sus sentimientos y emociones, mejorando la comunicación. Por esta razón, investigaciones realizadas en Ruanda⁽¹⁰⁾, Estados Unidos⁽¹⁴⁾, Países Bajos⁽¹⁶⁾ y Cuba⁽¹⁷⁾, concluyeron que un líder debe desarrollar una buena capacidad de escucha. Sin embargo, Torres⁽²⁾, por su parte, encontró que solo algunas veces los gerentes escuchan empáticamente al personal.

Otra de las habilidades importantes es el trabajo en equipo. Al respecto, en Cuba⁽¹⁷⁾ y en Brasil⁽¹⁸⁾, se presentaron resultados que indican que las habilidades más importantes mencionadas por los gestores hospitalarios se relacionan directamente con el trabajo en equipo y tiene por finalidad obtener resultados satisfactorios en el grupo que dirigen. El análisis sugiere que el trabajo en equipo se percibe como la manera de trabajar unidos y que está basado en una relación de confianza para alcanzar objetivos en común. También se han obtenido resultados en Chile⁽¹⁹⁾ que refieren que un jefe debe tener el papel de influir en el comportamiento de los subordinados y contar con habilidades de liderazgo. Asimismo, Hernández⁽²⁰⁾ destaca que los directivos que ponen en práctica el liderazgo, poseen la capacidad de impulsar e inspirar a sus seguidores, e influyen en su perspectiva y la cambian, si es necesario. El liderazgo, entonces, es un proceso en el cual un individuo ejerce influencia sobre un grupo de personas para conseguir un objetivo común⁽²¹⁾.

Es oportuno señalar algunas limitaciones como el tamaño de la muestra. Por disposición de la dirección del hospital, se excluyó al personal de



salud asistencial y administrativo con condición laboral locador de servicio, que constituyó el 70% de la población. Otra limitación fue la escasez de las investigaciones sobre habilidades gerenciales en el sector salud, lo cual dificulta la confrontación de los resultados obtenidos. Una última limitación fue la aplicación de un instrumento de carácter subjetivo, cuya información se basa en la percepción de los entrevistados respecto a sus jefes y ello podría introducir sesgos en los resultados, tanto por la existencia o no, de represalias laborales o sentimientos de amistad, lo cual se buscó controlar con una encuesta anónima y voluntaria.

Contribuciones de autoría: Los autores participaron en la génesis de la idea, diseño de proyecto, recolección e interpretación de datos, análisis de resultados y preparación del manuscrito del presente trabajo de investigación.

Financiamiento: Autofinanciado.

Correspondencia: Irma Emperatriz Arrascue Lino.

Dirección: Jr. Los Castaños 772 Urbanización Las Palmeras Distrito Los Olivos, Lima-Perú.

Teléfono: 998587517

Correo: emperatriz.arrascue@gmail.com

CONCLUSIÓN

Las habilidades gerenciales, analizadas desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos, han sido consideradas como adecuadas. Las dimensiones de habilidades analíticas e interpersonales presentaron mejores valoraciones, mientras las valoraciones regulares corresponden a las dimensiones habilidades emocionales y motivaciones y valores. El tiempo de servicio de los trabajadores está relacionado con las habilidades gerenciales.

Conflicto de interés: Los autores declaran no tener conflictos de interés en la publicación de este artículo.

Recibido: 05 de febrero del 2021

Aprobado: 06 de marzo del 2021

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Pereda Pérez FJ. Análisis de las Habilidades Directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba [Tesis Doctoral]. Córdoba: Facultad de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Córdoba; 2016. 572 p. Disponible en: <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/13398>
2. Torres T. Estrategias gerenciales administrativas para Centros Médicos Privados. Revista de Ciencias Sociales (RCS). 2013; 19(4): 650-62.
3. Whetten DA, Cameron KS. Desarrollo de habilidades directivas. 8va edición. México D.F.: Prentice Hall; 2011. 736 p.
4. Pereda-Pérez F, López-Guzmán-Guzmán T, González-Santa Cruz F. Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). Intangible Capital. 2014; 10(3): 528-61. doi: dx.doi.org/10.3926/ic.511
5. Pillay R. The skills gap in hospital management: a comparative analysis of hospital managers in the public and private sectors in South Africa. Health Serv Manage Res. 2010; 23(1): 30-6. doi: 10.1258/hsmr.2009.009015
6. Rodríguez G, Peñarrieta M, Ajila D, Moreno K, Rodríguez G, Rodríguez S, et al. Habilidades gerenciales hospitalarias: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa [Internet]. Manta: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí. 2018 [citado el 10 de junio del 2019]. Disponible en: <http://www.munayi.uleam.edu.ec/wp-content/uploads/2019/01/habilidades-gerenciales-hospitalarias-1.pdf>
7. García E. Los gerentes en la administración pública del Perú. América economía [Internet]. 2013 [citado el 17 de junio del 2019]. Disponible en: <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/los-gerentes-en-la-administracion-publica-del-peru>
8. Moreno Galarreta RR. Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017 [Tesis de maestría]. Lima: Universidad César Vallejo; 2017. 154 p. Disponible en: <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/8864?locale-attribute=es>
9. Griffin R, Van Fleet D. Habilidades Directivas, Evaluación y Desarrollo. México D.F.: Cengage Learning; 2015. 792 p.
10. Otara Alfred. Perception: A Guide for Managers and Leaders. Journal of Management and Strategy. 2011; 2(3): 21-4. doi: 10.5430/jms.v2n3p21
11. Cetina T, Ortega I, Aguilar C. Habilidades directivas desde la percepción de los subordinados: Un enfoque relacional para el estudio del liderazgo. Psicoperspectivas. 2010; 9(1): 124-37. doi: 10.5027/psicoperspectivas-Vol9-Issue1-fulltext-94
12. Fanelli S, Lanza G, Enna C, Zangrandi A. Managerial competences in public organisations: the healthcare professionals' perspective. BMC Health Serv Res. 2020; 20(303): 1-9. doi: 10.1186/s12913-020-05179-5
13. Aini Q. Management Skill and Leadership: A Case Study from Hospital Managers of Charity Business in Health. J Soc Sci Res. 2018; 4(12): 478-82. doi: 10.32861/jssr.412.478.482
14. Dine J, Kahn J, Abella B, Asch D, Shea J. Key Elements of Clinical Physician Leadership at an Academic Medical Center. J Grad Med Educ. 2011; 3: 31-6. doi: 10.4300/JGME-D-10-00017.1
15. Pereda FJ, López-Guzmán T, Gonzáles F. La capacidad de aprender como habilidad directiva: una aplicación empírica en la administración local de la provincia de Córdoba, España. Investigación y Ciencia. 2015; 23(66): 28-36.
16. Van de Riet MCP, Berghout MA, Buljac-Samardžić M, van Exel J, Hilders CGJM. What makes an ideal hospital-based medical leader? Three views of healthcare professionals and managers: A case study. PLoS ONE. 2019; 14(6): e0218095. doi: 10.1371/journal.pone.0218095
17. Jorna AR, Castañeda I, Véliz PL. Percepción de habilidades de liderazgo en hombres y mujeres para la dirección en salud en Cuba. Rev Cubana Salud Pública. 2016; 42(1): 70-9.
18. Grohmann MZ, Battistella LF, Baratto JS. Competencias del gestor hospitalario: estudio en un hospital público brasileño. Enferm Glob. 2012; 11(26): 191-208. doi: 10.4321/S1695-61412012000200013
19. Quezada C, Illesca M, Cabezas M. Percepción del Liderazgo en las(os) Enfermeras(os) de un Hospital del Sur de Chile. Cienc Enferm. 2014; 20(2): 41-51. doi:10.4067/s0717-95532014000200005
20. Hernández TJ, Duana D. Estudio diagnóstico de liderazgo transformacional en personal de enfermería que labora en hospitales públicos mexicanos. Revista Cimexus. 2018; 13(2): 89-109.
21. Sánchez M. Liderazgo en medicina: ¿debemos enseñarlo y evaluarlo? Investigación en Educación Médica. 2015; 4(14): 99-107.