



*Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud*

*Management skills as strategies that impact on health organizations*

*Habilidades gerenciais como estratégias que afetam as organizações de saúde*

Julio César Loján-Alvarado <sup>I</sup>  
[dr.juliocesarlojan@gmail.com](mailto:dr.juliocesarlojan@gmail.com)  
<https://orcid.org/0000-0002-5806-1928>

Eduardo Guillermo Pinos-Vélez <sup>II</sup>  
[eduardo.pinos@ucacue.edu.ec](mailto:eduardo.pinos@ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4282-9875>

William Henry Sarmiento-Espinoza <sup>III</sup>  
[wsarmiento@ucacue.edu.ec](mailto:wsarmiento@ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0003-4712-8688>

**Correspondencia:** [dr.juliocesarlojan@gmail.com](mailto:dr.juliocesarlojan@gmail.com)

Ciencias Economicas y Empresariales  
Artículo de Investigación

\* **Recibido:** 22 de marzo de 2022 \* **Aceptado:** 10 de abril de 2022 \* **Publicado:** 12 de mayo de 2022

- I. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- II. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- III. Universidad Católica de Cuenca, Cuenca, Ecuador.

## Resumen

En la actualidad el sector de la salud se desenvuelve dentro de un entorno complejo y lleno de incertidumbre lo cual demanda administraciones eficientes en sus organizaciones para poder brindar un servicio de calidad. Durante la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 se pudo evidenciar en algunas de estas instituciones la carencia de directivos competitivos, capaces de responder de forma eficaz a las necesidades que demandaba la población. El objetivo de este artículo es identificar las habilidades gerenciales específicas que requiere el director de una organización de salud como estrategia para cumplir con los objetivos planificados y obtener el máximo rendimiento individual y grupal de sus colaboradores. Para ello se utilizó el método de investigación documental el cual permitió realizar la búsqueda estructurada de información en bases de datos científicas. En los resultados se determina que la planificación estratégica, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y motivación son las habilidades esenciales que debe desarrollar el gerente de cualquier organización de salud para alcanzar el éxito en su gestión. La planificación permite establecer las estrategias para enfrentar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno; el liderazgo consigue integrar y orientar al personal en la dirección correcta; la comunicación asertiva permite el flujo efectivo de las actividades y la toma de decisiones oportunas aseguran la calidad. En la conclusión se establece que los gerentes deben ser capaces de identificar el momento oportuno para poner en práctica cada una de estas habilidades y cumplir con los objetivos de la organización.

**Palabras Claves:** Habilidades gerenciales; Organizaciones de salud; Planificación; Liderazgo.

## Abstract

Currently, the health sector operates within a complex environment full of uncertainty, which demands efficient administrations in their organizations in order to provide a quality service. During the pandemic caused by the SARS-CoV-2 virus, it was possible to demonstrate in some of these institutions the lack of competitive managers, capable of responding effectively to the needs demanded by the population. The objective of this article is to identify the specific managerial skills required by the director of a health organization as a strategy to meet planned objectives and obtain maximum individual and group performance from their employees. For this, the documentary research method was used, which allowed the structured search of information in scientific databases to be carried out. In the results it is determined that strategic

planning, leadership, communication, decision making and motivation are the essential skills that the manager of any health organization must develop to achieve success in their management. Planning allows establishing strategies to face the threats and opportunities presented by the environment; leadership manages to integrate and guide staff in the right direction; assertive communication allows the effective flow of activities and timely decision making ensures quality. The conclusion states that managers must be able to identify the right time to put each of these skills into practice and meet the organization's objectives.

**Keywords:** Management skills, Health organizations, Planning, Leadership.

## Resumo

Atualmente, o setor de saúde opera em um ambiente complexo e cheio de incertezas, o que exige gestões eficientes em suas organizações para a prestação de um serviço de qualidade. Durante a pandemia provocada pelo vírus SARS-CoV-2, foi possível demonstrar em algumas destas instituições a falta de gestores competitivos, capazes de responder de forma eficaz às necessidades exigidas pela população. O objetivo deste artigo é identificar as competências gerenciais específicas exigidas pelo diretor de uma organização de saúde como estratégia para atingir os objetivos planejados e obter o máximo desempenho individual e grupal de seus funcionários. Para isso, utilizou-se o método de pesquisa documental, que permitiu realizar a busca estruturada de informações em bases científicas. Nos resultados constata-se que o planejamento estratégico, a liderança, a comunicação, a tomada de decisão e a motivação são as competências essenciais que o gestor de qualquer organização de saúde deve desenvolver para alcançar o sucesso na sua gestão. O planejamento permite estabelecer estratégias para enfrentar as ameaças e oportunidades apresentadas pelo ambiente; a liderança consegue integrar e orientar o pessoal na direção certa; a comunicação assertiva permite o fluxo efetivo das atividades e a tomada de decisão oportuna garante a qualidade. A conclusão afirma que os gestores devem ser capazes de identificar o momento certo para colocar cada uma dessas habilidades em prática e atender aos objetivos da organização.

**Palavras-chave:** Competências de gestão; Organizações de Saúde; Planejamento; Liderança.

## Introducción

En la actualidad la competitividad, las nuevas tecnologías y la proliferación de entornos complejos e impredecibles obligan a las organizaciones contar con un recurso humano capaz de administrar y planificar de forma eficiente todos sus recursos (Pereda, 2016). Un personal calificado y competente está en la capacidad de potenciar el desarrollo de una institución para la consecución de los objetivos planificados; por esta razón el capital humano de cualquier organización es considerado como el componente esencial para alcanzar el éxito empresarial.

Toda organización para ser competitiva requiere de directivos con habilidades gerenciales desarrolladas, Arrascue et al. (2021) afirman que estas habilidades son “primordiales y se consideran el principal impulsor del cambio organizacional”. Planificar las estrategias, tomar decisiones acertadas y oportunas, conformar equipos de trabajo efectivos, gestionar de forma eficiente los recursos, direccionar y liderar los cambios, motivar al personal y generar ambientes positivos en los distintos niveles de trabajo está dentro de las capacidades del profesional encargado de dirigir una organización.

En la segunda cumbre de conocimiento y políticas entre China y América Latina y el Caribe organizada por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) se puso de manifiesto que “el liderazgo y el desarrollo de capacidades de los directivos del sector público es un aspecto crucial de la mejora de la gobernanza” (Weiguang, 2016, p. 1). Tener directivos públicos capaces es fundamental para contar instituciones eficientes, efectivas y abiertas tanto a nivel nacional, estatal y municipal. Los directivos públicos son los encargados de dirigir a las organizaciones públicas. Sin las habilidades gerenciales adecuadas, las instituciones públicas no tienen la capacidad de brindar un servicio óptimo a la población ni cumplir con sus objetivos planteados (Rodríguez, 2016, p. 3).

Con esta investigación se pretende reconocer las habilidades gerenciales esenciales que necesitan desarrollar los directivos de una organización para realizar administraciones eficientes. Este análisis se centra en las instituciones de salud, las cuales cumplen un rol fundamental en la sociedad ya que son las encargadas de satisfacer las demandas de salud de la población. En nuestro país, la pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 permitió evidenciar las carencias de algunas de estas instituciones que se vieron colapsadas por la falta de gerentes capaces de responder con solvencia ante estas situaciones de emergencia a las que están expuestas las organizaciones de salud.

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo y se utilizó la técnica de revisión estructurada de literatura para la recolección de información (Puertas et al., 2020). En las secciones siguientes del trabajo se describen las cinco habilidades esenciales que debe poseer el gerente de una institución de salud para realizar una gestión óptima. La selección y descripción de estas habilidades se la realiza con el objetivo de motivar a los directivos de estas instituciones a desarrollar estas capacidades para aplicarlas en el momento que su administración lo requiera. Las organizaciones de salud demandan gerentes competentes, capaces de coordinar de forma eficiente todos los recursos disponibles con la finalidad de otorgar un servicio médico que asegure el control y prevención de la salud de la comunidad.

### **Fundamento Teórico**

Habilidad es la capacidad que tiene una persona para desarrollar de forma correcta y eficiente una actividad propuesta o designada. Actualmente las habilidades son consideradas como capacidades esenciales que deben desarrollar los profesionales para el perfecto desenvolvimiento en cualquier tipo de organización. Hernández y Rodríguez (2021) sostiene que las habilidades personales, interpersonales y aplicadas se integran como un todo y se convierten en un hábito profesional para el trabajo diario de los directivos, pueden romper paradigmas, crear nuevos cambios en los gerentes, en sus subordinados, trabajadores, prestadores de servicios y sus pacientes, lo que hace que provoque un equilibrio entre sus habilidades y sus hábitos profesionales.

El entorno competitivo en el que se desarrollan actualmente las organizaciones demanda en los gerentes el desarrollo de habilidades personales, interpersonales y directivas para la gestión óptima. Al respecto, Goyal (2013) manifiesta que los directivos que han desarrollado excelentes habilidades personales logran el éxito en su administración, mientras que las habilidades interpersonales les permiten crear ambientes de trabajo positivos que garantizan la interacción adecuada en todos los niveles de la organización.

López et al. (2019), establecen que una institución de salud es considerada como una organización que congrega talento humano, recursos financieros y tecnológicos que trabaja coordinadamente para ofrecer un servicio de prevención y control de salud, el cual es reconocido como un servicio clave para el bienestar de la sociedad.

Puertas et al. (2020) expresan que las autoridades nacionales de salud están en la obligación de definir las dinámicas y el tipo de liderazgo que requieren sus instituciones para lograr sistemas de

salud adaptativos, resilientes, que les permita promover y garantizar un servicio de calidad. En la actualidad, la conectividad y el libre acceso de información que otorgan las herramientas tecnológicas han permitido que las personas demanden una mayor cantidad de servicios eficientes a todas las organizaciones.

Dentro de cualquier institución de salud, la función principal de un gerente es controlar que exista un flujo continuo y eficiente de las actividades administrativas como son: planificación, organización, dirección y control. Este flujo eficiente de actividades permitirá ofrecer y realizar un servicio de calidad, además debe ser integral, comprensivo y siempre orientado hacia el cliente. Por esta razón el gerente tiene la obligación de fijar objetivos, metas, estrategias (las cuales tienen que estar alineadas a las políticas corporativas), orientado hacia una distribución equilibrada de los recursos, que mantenga el control de toda la organización. La capacidad informativa es indispensable para que un gerente pueda propiciar una comunicación efectiva tanto de forma interna como externa que logre motivar a todo su personal, para que exista un buen clima laboral lo que permitirá cumplir de manera efectiva la consecución de los objetivos hospitalarios (Rodríguez et al., 2018, p. 11).

### **Habilidades gerenciales**

Algunos estudios realizados en los últimos años en el área de administración concuerdan que las organizaciones exitosas son aquellas que han sido dirigidas por personas altamente competentes, entrenadas y calificadas en habilidades gerenciales (López et al., 2019). Ascón y García (2019), manifiestan que las habilidades directivas consisten en conjuntos de conocimientos y capacidades que los individuos llevan a cabo para el desarrollo de cualquier actividad y que conducen a ciertos resultados. Estas habilidades pueden adquirirse mediante el desarrollo de capacitaciones o mediante la experiencia durante el ejercicio de funciones directivas.

En el séptimo informe publicado por la Asociación Española de Directores Recursos Humanos (AEDRH) se establece que las habilidades gerenciales principales que debe tener, conocer y aplicar cualquier gerente durante una administración son entre otras:

- La estrategia
- Administración del tiempo
- Conducción efectiva de reuniones
- Toma de decisiones
- Comunicación efectiva

- Negociación y solución de conflictos
- Liderazgo
- Motivación
- Trabajo en equipo. (AEDRH, 2016)

Un gerente debe tener la capacidad de identificar el momento adecuado para poner en práctica estas habilidades durante el ejercicio de sus funciones. León argumenta que “cada una de estas habilidades deben contener tres elementos componentes: el saber hacer (conocimiento), el querer hacer (factores emocionales y motivacionales) y el poder hacer, que hace referencia a los factores situacionales y de estructura de la organización” (León, 2015).

En las instituciones del sector de la salud, los gerentes están en la obligación de combinar algunas habilidades específicas para el ejercicio de sus funciones y así poder enfrentar con decisión asertiva los complejos escenarios que se presentan actualmente en este sector. La eficiencia, eficacia y capacidad de respuesta en la prestación de los servicios de salud está directamente relacionada con las competencias y habilidades que el gerente aplique para administrar su unidad (Pillay, 2010). Para nuestro estudio hemos centrado la atención en el análisis de las habilidades más importantes que requiere el directivo de una institución de salud para el desarrollo de sus labores gerenciales con un alto nivel de eficiencia. Estas habilidades son la planificación estratégica, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y motivación. A continuación, procederemos a analizar cada una de estas habilidades gerenciales.

### **Planificación estratégica**

Rodríguez et al. (2018) define a la planificación estratégica como “un proceso, que permite obtener el mejor uso de todos los recursos de la organización a largo plazo. Esta es una herramienta gerencial, que ayuda a buscar una o más ventajas competitivas en el hospital y contribuye a la formulación y puesta en marcha de planes, permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo en función de su misión, visión, objetivos, del medio ambiente y de recursos disponibles” (p. 30).

Díaz y Romero (2015) consideran que el proceso de planificación estratégica se lo puede desarrollar partiendo de tres preguntas básicas: “¿qué hacemos? ¿para quién lo hacemos? y ¿cómo sobresalimos?”. Hay que tomar en cuenta que todas las estrategias planificadas siempre tienen que estar alineadas a los objetivos estratégicos de los órganos superiores.

Chávez (2018) afirma que la planeación estratégica se convierte en un elemento fundamental para decidir la mejor alternativa para guiar a una organización hacia el logro eficiente de objetivos, ante un entorno incierto y complejo.

Varios investigadores señalan que “aunque existe amplia evidencia de la aplicación de la planificación y gestión estratégica en el sector público, no existe suficiente información sobre la extensión de uso de estas herramientas a nivel de entidades de gobierno y del sistema de salud, cómo son implementadas y los resultados que generan” (Puertas et al., 2020). En la tabla 1 se presentan las diferencias identificadas en el estudio de Nutt entre la planificación estratégica en el sector público y privado, encontrando contrastes que explican las dificultades en el nivel gubernamental.

**Tabla 1** Aplicación de la planificación estratégica en el sector público y privado.

<b>Público</b>	<b>Privado</b>
Favorece la colaboración entre organizaciones	Apuesta por la competencia y el lucro
Datos de desempeño e información de inteligencia limitados	Datos de desempeño e información de inteligencia disponibles
Mandatos y obligaciones limitan la autonomía y flexibilidad en mayor medida	Mandatos y obligaciones limitan la autonomía y flexibilidad en menor medida
Mayor necesidad de consenso	Menor necesidad de consenso
Influencia política directa	Influencia política indirecta e interna, con frecuencia confidencial
Metas cambiantes	Metas claras y consensuadas

*Fuente: (Nutt, 2006).*

## **Liderazgo**

Se puede definir como la capacidad que tienen algunos directivos para influenciar de manera positiva en un grupo y guiarlos hacia la obtención de logros individuales y colectivos. Jiménez et al. (2020), sostienen que el liderazgo contribuye a la generación de estrategias que permitan motivar al personal e incorporar nuevas formas de pensar y actuar en la organización.

Malca y Callao (2021) afirman que el liderazgo gerencial debe ser una cualidad de las personas que dirijan instituciones públicas para que el desarrollo de los procesos sea exitoso y con la

mayor transparencia posible; además, mencionan que esta habilidad permite al gerente distribuir o delegar funciones a subordinados teniendo en cuenta las potencialidades de cada uno.

Otros autores manifiestan que las organizaciones de salud requieren de un liderazgo dirigido a una transformación desde las bases de la atención primaria para alcanzar modelos más equitativos, eficientes y eficaces” (Puertas et al., 2020). El liderazgo participativo es fundamental para generar compromiso en el personal de todos los niveles de la organización.

### **Comunicación**

Algunos autores concuerdan que la comunicación es una habilidad fundamental que tiene que desarrollar el gerente para lograr los objetivos institucionales. Establecer una excelente y eficaz comunicación interna facilita la identificación de problemas, necesidades y dificultades tanto de los trabajadores como de los clientes; además se puede transmitir valores, la misión, visión y objetivos de la organización (Rodríguez et al., 2018, p. 59).

Munch (2010) afirma que “La comunicación en las organizaciones de salud comprenden múltiples interacciones que abarcan desde las conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complejos y se la define, como el proceso a través del cual se transmite y recibe información” (p. 109).

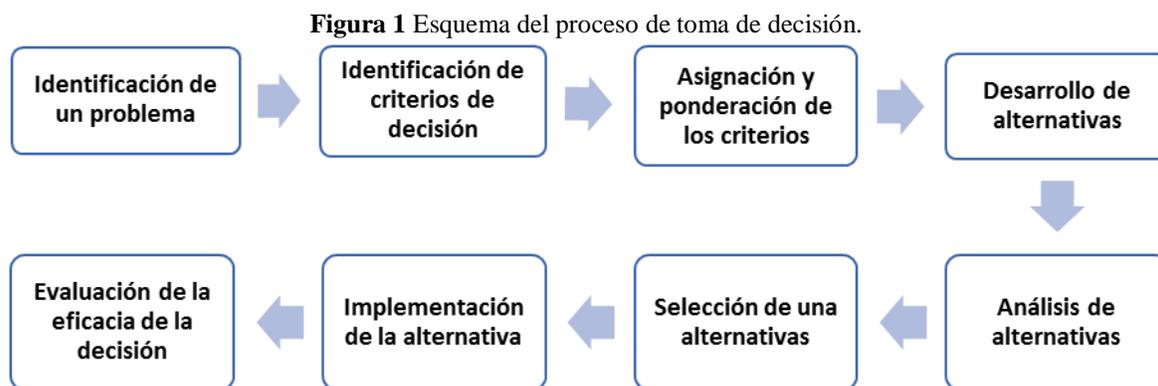
Apolo et al. (2017) señalan que “la comunicación permite identificar valores agregados, atributos, diferenciadores y ventajas competitivas; que mediante el direccionamiento estratégico de las herramientas comunicacionales contribuyen a la notoriedad y a la construcción de vínculos hacia los stakeholders, aportando al logro de los objetivos planteados”. Algunos estudios concuerdan que gracias a los avances tecnológicos la comunicación se ha convertido en un elemento clave para que el gerente de una organización pueda aprovechar el máximo de los recursos disponibles y genere ambientes más productivos.

### **Toma de decisiones**

Los gerentes toman decisiones todos los días y escoger la opción correcta es la clave para cualquier gestión exitosa. En una investigación desarrollada en la ciudad de Ambato se logró determinar que los gerentes califican la calidad de las decisiones en base a tres factores principales: cumplimiento de objetivos, generación de soluciones eficientes y asertivas y la creación de valor empresarial (López et al., 2020).

Las instituciones requieren que sus gerentes tengan la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones acertadas todo el tiempo. En las instituciones públicas de nuestro país las decisiones están sujetas a varios documentos oficiales como el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI), el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan anual de compras (PAC). En estos casos la experiencia es un componente sustancial cuando se tiene que tomar decisiones alineadas a estos documentos. También es importante resaltar que los conocimientos técnicos, el uso de métodos cuantitativos y herramientas tecnológicas es crucial para la toma de decisiones asertivas.

Arnaudo et al. (2020) consideran que la toma de decisiones en las organizaciones de salud “deben tener como objetivo principal maximizar el estado de salud de la población, promoviendo la equidad tanto en resultados como en el acceso a los servicios de salud, y consumiendo la menor cantidad de recursos tanto físicos como monetarios, es decir, procurando la eficiencia en el gasto”. Algunos investigadores recomiendan que la toma de cualquier decisión sea desarrollada en base a un proceso sistemático con el objetivo de aumentar la probabilidad de certeza. Bajo esta premisa, Robbins y Coulter (2018) recomienda el siguiente esquema donde confluyen factores económicos, sociales, tecnológicos que pueden ser clave en el momento de una decisión estratégica empresarial.



*Fuente: (Robbins & Coulter, 2018).*

## Motivación

De manera general, Huilcapi et al. (2017) aseveran que “la motivación es un elemento básico a la hora de administrar empresas, ya que permite el desarrollo de actitudes positivas, lo que beneficia

al desempeño laboral de los empleados y colaboradores y además mejora la calidad de vida tanto personal como familiar”.

Rodríguez et al. (2018) consideran que la motivación es una herramienta indispensable para mejorar el desempeño de los trabajadores. En su libro también afirma que es más importante que otros factores como la innovación, estrategias, cambios, etc. que interactúan entre sí para alcanzar la eficiencia en una organización de salud. Por esta razón se considera fundamental que todo gerente ponga en práctica la habilidad motivacional en su gestión, partiendo de su propia auto motivación, para que pueda transmitir esa enérgica positiva motivadora a su personal; caso contrario, no podrá influir positivamente en sus colaboradores, cuya motivación, no solo depende de su propia personalidad y experiencias, sino, también de la confianza que ellos tengan sobre los directivos de la organización.

Madrigal (2009) manifiesta que la motivación del trabajador no está relacionada simplemente con el aumento salarial, sino también con otras acciones que incentivan al personal a actuar de forma positiva en la organización (p. 188). En las instituciones de salud las políticas de reconocimiento al trabajo son una estrategia eficaz que permite reconocer el esfuerzo de cada trabajador. Algunos autores coinciden que esta herramienta es idónea para que el trabajador se sienta comprometido con la organización y pueda crecer profesionalmente. Para lograr este objetivo, los gerentes deben tener la capacidad de establecer metas tangibles y medibles que permitan impulsar la motivación en el personal e incrementar el rendimiento de la institución.

## **Metodología**

Este estudio tiene un enfoque cualitativo y la metodología utilizada para su desarrollo es la investigación documental, puesto que para su ejecución se realizó la búsqueda, selección y análisis de información registrada por otros investigadores (Arias, 2012, p. 27). La búsqueda de información se la realizó de forma estructurada en bases de datos científicas (Scopus, Web of Science, Redalyc y Scielo) las cuales son fuentes que aportan información de calidad. Los criterios utilizados para seleccionar la información de este trabajo son la objetividad y pertinencia, criterios que permitieron determinar las principales habilidades que debe desarrollar todo gerente para gestionar de forma eficiente una institución.

En nuestra organización sanitaria, la práctica del conocimiento en liderazgo como proceso de dirigir, organizar, diseñar, optimizar y evaluar las actividades de los miembros del grupo

multidisciplinario, el cual cuenta la institución. Ha sido muy viable y productivo, siendo el líder el que influya en ellos para potenciar la colaboración, ampliar y garantizar la comunicación y, en definitiva, facilitar el trabajo en equipo, teniendo como resultado la mayor organización a la gestión y mejorar los niveles de indicadores de calidad.

## **Resultados**

De acuerdo a lo señalado en el marco teórico de este trabajo, se determinó que las organizaciones en la actualidad se desenvuelven dentro de un entorno altamente competitivo lo cual exige a los directivos contar con una sólida formación profesional y desarrollar habilidades gerenciales que les permita obtener el máximo rendimiento individual y colectivo de sus trabajadores para lograr los objetivos planteados.

Las instituciones de salud cumplen un rol fundamental dentro de la sociedad ya que son las encargadas de velar por la salud de sus habitantes. Los directivos de estas instituciones deben contar con un conjunto de habilidades y tener la capacidad para aplicarlas en el momento que su administración lo requiera. De acuerdo al análisis documental realizado podemos afirmar que la *planificación estratégica, liderazgo, comunicación, toma de decisiones y motivación* son las habilidades esenciales que debe desarrollar el gerente de cualquier institución de salud para alcanzar el éxito y otorgar un servicio de calidad.

La planificación permite establecer las estrategias de la institución para enfrentar las amenazas y oportunidades que presenta el entorno. El liderazgo consigue integrar y orientar al personal en la dirección que requiere la organización. Una comunicación asertiva permite el flujo efectivo de las actividades. La toma de decisiones acertadas y oportunas asegura el éxito de una gestión; y la motivación incentiva al personal a actuar de forma positiva en la organización.

## **Conclusiones**

Los entornos cambiantes y competitivos exigen a las organizaciones contar con directivos con sólida formación profesional y además desarrollar un conjunto de habilidades que se pueden adquirir a partir de las experiencias, capacitaciones u observaciones.

Los gerentes de las instituciones de salud deben tener la capacidad de coordinar de forma eficiente todos los recursos disponibles con la finalidad de otorgar un servicio que asegure el control y prevención de la salud de la población.

La planificación estratégica es una herramienta gerencial que permite generar ventajas competitivas a una organización y además permite identificar alternativas para responder de forma eficaz ante los entornos complejos que se presentan en el sector de la salud.

El liderazgo es una habilidad gerencial indispensable en las instituciones de salud para guiar a los grupos de trabajo hacia la obtención de logros individuales y colectivos.

La comunicación y la motivación son elementos básicos para generar ambientes de trabajo positivos en todos los niveles de la organización y desarrollar gestiones exitosas.

Los gerentes de las organizaciones de salud deben ser capaces de tomar decisiones oportunas y acertadas para lograr obtener el máximo rendimiento de su equipo y promover un servicio de salud de calidad a la comunidad.

## Referencias

1. AEDRH. (2016). *Posiciones y competencias más demandadas. Informe EPYCE*.
2. Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, 72, 521–539.
3. Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (C. A. EDITORIAL EPISTEME (ed.); Sexta edic).
4. Arnaudo, M., Lago, P., & Bandoni, J. (2020). Toma de decisiones en el sistema de salud: aportes interdisciplinarios desde la Economía de la Salud y la Ingeniería de Sistemas de Procesos. *Ensayos de Economía*, 30(56), 136–150.
5. Arrascue, I. E., Podestá, L. E., Matzumura, J. P., Gutiérrez, H. F., & Ruiz, R. A. (2021). Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el Hospital Municipal Los Olivos. *Revista de La Facultad de Medicina Humana*, 21(2), 275–282. <https://doi.org/10.25176/RFMH.V21I2.3715>
6. Ascón, J., & García, M. (2019). Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. *Explorador Digital*, 2(1), 45–56. <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i1.326>
7. Chávez, N. (2018). Importancia de la planeación estratégica en el entorno actual. *Revista El Buzón de Pacioli*, 104, 5–12.
8. Díaz, R., & Romero, W. (2015). *Planificación estratégica en las organizaciones*

- (Unicuces (ed.)).  
[https://issuu.com/unicuceslibros/docs/planificacion\\_estrategica\\_\\_en\\_las\\_o](https://issuu.com/unicuceslibros/docs/planificacion_estrategica__en_las_o)
9. Goyal, M. (2013). Importance of Interpersonal Skills at Workplace. *International Indexed and Refereed Journal*, 49.
  10. Hernández, C., & Rodríguez, D. (2021). *Habilidades gerenciales y hábitos profesionales en la gestión de la medicina familiar*.
  11. Huilcapí, M., Jácome, G., & Castro, G. (2017). Motivación: las teorías y su relación en el ámbito empresarial. *Revista Científica Dominio de Las Ciencias*, 3(2), 311–333.
  12. Jimenez, A., Gómez, D., Rendón, J., & Peláez, S. (2020). Revisión del liderazgo, sus estilos y modelos de medición en la última década. *Revista Humanismo y Sociedad*, 8(1), 81–98.
  13. León, R. (2015). Competencias o habilidades gerenciales. *Gerencia y Liderazgo En El Nuevo Milenio*, 25–26.
  14. López, D., Guamán, M., & Castro, J. (2020). La toma de decisiones y la eficacia organizativa en las PyMEs comerciales de la ciudad de Ambato (Ecuador). *Revista Espacios*, 41(22).
  15. López, L., Parra, M., & Rubio, G. (2019). Habilidades gerenciales y su relación con la perdurabilidad de las empresas: estudios de caso empíricos en Florencia e Ibagué (Colombia). *Revista Espacios*, 40(11), 5.
  16. Madrigal, B. (2009). *Habilidades directivas* (M. G. Hill (ed.); Segunda).
  17. Malca, J., & Callao, M. (2021). Liderazgo gerencial en las entidades gubernamentales. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(5), 8718–8736.  
<https://ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/949/1288>
  18. Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo* (P. Educación (ed.); Primera).
  19. Nutt, P. (2006). Comparing public and private sector decision-making practices. *J Public Administration Research and Theory*, 6, 289–318. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui041>
  20. Pereda, F. (2016). *Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba*.
  21. Pillay, R. (2010). The skills gap in hospital management: a comparative analysis of hospital managers in the public and private sectors in South Africa. *Health Services*

*Management Research*, 23(1), 30–36.

22. Puertas, E. B., Sotelo, J. M., & Ramos, G. (2020). Liderazgo y gestión estratégica en sistemas de salud basados en atención primaria de salud. *Revista Panamericana de Salud Pública*, 44. <https://doi.org/10.26633/RPSP.2020.124>
23. Robbins, S., & Coulter, M. (2018). *Administración* (P. Education (ed.); Edición 13). [https://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacion-superior/robbins/robbins\\_administracion\\_13e\\_contenido](https://www.pearsonenespanol.com/mexico/educacion-superior/robbins/robbins_administracion_13e_contenido)
24. Rodríguez, A. (2016). *Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público: Resumen de la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas entre China y América Latina y el Caribe | Publications*. Banco Interamericano de Desarrollo.
25. Rodríguez, G., Peñarrieta, M., Ajila, D., Moreno, K., Rodríguez, G., Rodríguez, S., & Rodríguez, V. (2018). *Habilidades gerenciales hospitalarias: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa* (U. L. E. A. de Manabí (ed.); Primera).
26. Weiguang, W. (2016). *Liderazgo y desarrollo de capacidades de los directivos del sector público: Resumen de la Segunda Cumbre de Conocimiento y Políticas entre China y América Latina y el Caribe | Publications*. Banco Interamericano de Desarrollo.