



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

ESCUELA DE POSGRADO

**PROGRAMA ACADÉMICO DE DOCTORADO EN
ADMINISTRACIÓN**

**Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en
formación de un hospital de la Región Lima, 2021**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO ACADÉMICO DE:
Doctor en Administración**

AUTOR:

Trujillo Soto, Lindon Gustavo (ORCID: 0000-0002-3142-7221)

ASESORA:

Dra. Neyra Huamani, Lidia (ORCID: 0000-0001-6261-2190)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Modelos y Herramientas Gerenciales

LIMA — PERÚ

2022

DEDICATORIA:

A mis hijos

AGRADECIMIENTO:

A mi familia, por su comprensión.

A mis colegas médicos por su participación en esta investigación

A la Dra. Lidia Neyra Huamaní, por su dedicación y paciencia para lograr esta tesis.

A mis compañeros doctorandos.

Índice de contenidos

Carátula.....	i
Dedicatoria:	ii
Agradecimiento:	iii
Índice de contenidos	iv
Índice de tablas	v
Índice de figuras	vi
Resumen	vii
Abstract	viii
I. Introducción	1
II. Marco teórico.....	4
III. Metodología.....	21
3.1. Tipo y diseño de investigación	22
3.2. Variables y operacionalización	23
3.3. Población, muestra y muestreo	25
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	26
3.5. Procedimientos	28
3.6. Método de análisis de datos.....	28
3.7. Aspectos éticos	29
IV. Resultados	29
V. Discusión	41
VI. Conclusiones	50
VII. Recomendaciones	51
Referencias	53
Anexos	60

Índice de tablas

Tabla 1. <i>Descripción del grupo de investigación</i>	23
Tabla 2. <i>Operacionalización de la Variable dependiente: Habilidades Directivas</i>	24
Tabla 3. <i>Operacionalización de la Variable independiente: Estrategias Activas</i>	24
Tabla 4. <i>Evaluación de juicio de expertos</i>	27
Tabla 5. <i>Resultados del análisis de confiabilidad</i>	28
Tabla 6. <i>Datos generales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	29
Tabla 7. <i>Pretest y postest de las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	30
Tabla 8. <i>Pretest y postest de las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	30
Tabla 9. <i>Pretest y postest de las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	31
Tabla 10. <i>Pretest y postest de las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	31
Tabla 11. <i>Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk</i>	36
Tabla 12. <i>Prueba^a de Wilcoxon sobre la variable Habilidades directivas</i>	37
Tabla 13. <i>Prueba^a de Wilcoxon sobre la dimensión 1: Habilidades personales</i>	38
Tabla 14. <i>Prueba^a de Wilcoxon sobre la dimensión 3: Habilidades interpersonales</i> ...	39
Tabla 15. <i>Prueba^a de Wilcoxon sobre la dimensión 3: Habilidades grupales</i>	40

Índice de figuras

Figura 1. <i>Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	32
Figura 2. <i>Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	33
Figura 3. <i>Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	34
Figura 4. <i>Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</i>	35

RESUMEN

Esta investigación tuvo por objetivo determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

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

Palabras clave: Habilidades directivas, personal, interpersonales y grupales

ABSTRACT

The objective of this research was to determine the influence of active strategies on the managerial skills of physicians in training at a hospital in the Lima 2021 Region.

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

Key words: Managerial, personal, interpersonal and group skills.

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi determinar a influência de estratégias ativas nas habilidades gerenciais dos médicos em treinamento em um hospital na região de Lima 2021.

O estudo é um projeto pré-experimental, com uma abordagem quantitativa, e coleta informações utilizando o PAMS adaptado com 50 perguntas. Foi validado por especialistas. Também tem uma confiabilidade Alfa Cronbach de 0,959. A amostra consistia de 25 médicos em um hospital na região de Lima. Resultado: Foi obtido um p-valor de 0,029 ($p < 0,05$). Portanto, a hipótese nula é rejeitada. Isto pode ser corroborado observando que o valor Z calculado de -2,179 foi inferior ao valor Z crítico de -1,96. Assim, é possível indicar que o programa de estratégias ativas influencia as habilidades gerenciais dos médicos em treinamento em um hospital na região de Lima 2021.

Palavras-chave: Habilidades de gerenciamento, habilidades pessoais, interpessoais e grupais.

I. Introducción

En el escenario actual, las organizaciones requieren de nuevas herramientas y habilidades para sostenerse y sobrevivir, articulando procesos de toma de decisiones que aseguren una pertinente y continua adaptación al versátil contexto. En este entorno de organizaciones cambiantes, ha aumentado la necesidad en los gerentes para desempeñarse desde una mirada de trabajo en equipo, dirección y liderazgo del recurso humano, redefiniendo sus habilidades para desarrollar sus actividades laborales con éxito (Pereda et al., 2018, p.200).

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

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

Actualmente, el médico ejerce su profesión desde un enfoque clínico terapéutico, carente de objetivos, perspectivas y sin desarrollar habilidades para resolver los diversos problemas de su diario trabajo. Como líderes de proceso en salud, los profesionales médicos están expuestos a altos grados de estrés y mucho trabajo bajo presión por lo cual es necesario desarrollar competencias en

organización, análisis, liderazgo y orden, entre otros. Está orientada al fortalecimiento de las habilidades directivas en profesionales médicos, para mejorar la gestión de las organizaciones sanitarias en todo nivel, considera que toda actividad de formación y desarrollo de habilidades debe evidenciar las capacidades y ser un instrumento de relevancia para el trabajo relacionado a cargos de dirección que necesitan una fuerte interacción con todos los colaboradores en las distintas funciones, así como lo manifestaba Ascon et al. (2019).

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

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

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

Por lo expuesto, la problemática de esta investigación se ha centrado en la formulación general de ¿En qué medida influyen las estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima? Los problemas Específicos responden a las siguientes preguntas (a) ¿En qué

medida influyen las estrategias activas en las habilidades personales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima; (b) ¿En qué medida influyen las estrategias activas en las habilidades interpersonales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima? y (c) ¿En qué medida influyen las estrategias activas en las habilidades grupales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021?

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

El objetivo general de este estudio fue determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima. Los objetivos específicos fueron (a) Determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades personales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima, (b) Determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades interpersonales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima, (c) Determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades grupales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima .

La hipótesis general planteó que el programa de estrategias activas influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima. Las hipótesis específicas fueron (a) El programa de estrategias activas influye en las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima (b) El programa de estrategias activas influye en las habilidades

interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima (c)
El programa de estrategias activas influye en las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

II. Marco teórico.

Iniciaremos este capítulo mencionando diversos antecedentes de investigación, tanto del ámbito nacional e internacional. Quispe (2016) realizó un estudio de correlación, de tipo causa-efecto, con diseño no experimental. La muestra incluyó a 85 docentes de escuelas secundarias del distrito de Huancané, la técnica fue una encuesta y una herramienta de cuestionario, la variable habilidad gerencial tuvo 23 preguntas y la variable ambiente organizacional 31 preguntas. Los resultados muestran que la Guía de Habilidades del Docente es 50,6% en el nivel medio, 2 ,7% en el nivel bajo, solo 2 ,7% en el nivel alto.

Moreno (2017) identificó la existencia de una correlación estadísticamente significativa entre las habilidades gerenciales y el ambiente organizacional en un hospital público (Hipólito Unánue) en Lima. La población se conformó por 272 trabajadores, con una muestra de 159 trabajadores seleccionados por muestreo probabilístico. Entre los resultados, el 62,3% de los trabajadores dijo que las habilidades de gestión se encuentran en un nivel regular, el 28,9% indica un nivel inadecuado y, finalmente, un nivel adecuado es el 8,8%.

Zeballos (2017) realiza una investigación que busca determinar la relación entre las habilidades directivas de los directivos de los institutos de educación superior tecnológica estatales y la calidad de servicios académicos en el sur del Perú. Este estudio es tipo descriptivo y correlacional- causal y se estudió a 7657 estudiantes matriculados en estos institutos. Concluye que hay una relación directa y significativa entre las habilidades directivas y la calidad de servicios académicos en los institutos estudiados. Sus dimensiones están orientados a estudiar un nivel más aptitudinal sobre las habilidades directivas, estableciendo como dimensiones los procesos de gestión: administrativa, procesos internos y recursos humanos. En la primera dimensión, tras una medición dicotómica, observa que, Si hay

habilidades en un 36%, y el No en 63 %. El aspecto de Procesos internos presenta una ponderación ordinal de Adecuada con un 9.3%, Poco adecuada 31.1%, Inadecuada 39.2%, Muy inadecuada 18.5%, Deficiente 1,9%. En ese mismo orden, la dimensión de recursos humanos, presenta un 9.3%, 35,9%,40.6%,12,5%,1,7%.

Vera (2017) trato de identificar, a través de una investigación básica, la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional en un hospital en Perú. Fue de nivel descriptivo, correlacional y de diseño no experimental de corte transversal. La población integró a 350 profesionales de enfermería, de la cual se eligió una muestra probabilístico aleatoria de 70 enfermeras. Utilizó un cuestionario de 20 ítems distribuido en dimensiones de habilidades conceptuales, técnicas y humanas de Katz, evidenciando que el 92% refiere un nivel alto de habilidad gerenciales, luego un 8% en el nivel medio y el nivel bajo es de 0%.

Fernández (2018), bajo el enfoque el hipotético deductivo, realizó una investigación básica, descriptiva y correlacional, transversal y de enfoque cuantitativo para determinar la correlación entre habilidades gerenciales y comunicación organizacional. La población consistió en 70 empleados administrativos y directivos de las jurisdicciones. Para recoger la información se empleó la encuesta, usando cuestionarios validados y con una confiabilidad 0,969, divididos en cuatro rangos. Determinó una alta correlación entre ambas variables con un p valor del 0,721. Además, los porcentajes obtenidos estuvieron centrados en el rango Bueno con 40 % y Regular en 22,9%. Las calificaciones menores fueron el malo con 21,4% y Excelente con 15,7%.

Salazar (2019) evalúa la aplicación de un programa educativo para modificar las habilidades de gestión en 38 enfermeros jefes de su unidad de análisis. El estudio fue cuasi-experimental con una prueba previa, una prueba posterior y un control. Utilizo la encuesta para recopilar datos con la técnica del cuestionario y utilizo el PAMS (Evaluación personal de habilidades de gestión) como instrumento. Se concluye que las habilidades gerenciales fueron aceptables en 94 .7%, y en el nivel Alto 5.3%. Además, según la prueba estadística de la U de Mann Whitney, se halló diferencia significativa $p= 0.001$ ($p < 0.05$) que demuestra la influencia del programa educativo en la unidad de análisis.

Guerra (2019) realiza una investigación no experimental de enfoque cuantitativo, básica, con un método hipotético deductivo con un alcance descriptivo y correlacional. La muestra fue 100 socios de una cooperativa en Lima y busco identificar la relación entre las habilidades directivas y el desarrollo personal. Utilizo un instrumento de 27 reactivos con una escala ordinal caracterizado por las dimensiones de cultura general, comunicación laboral y trabajo en equipo. Hallo un porcentaje del 44% en el rango bajo, en el rango medio obtuvo el 53% y en el alto un 3%.

Tenemas (2019) buscó comprobar la relación entre la percepción de las habilidades directivas y la imagen institucional en docentes de una institución educativa privada de Lima. Su enfoque fue cuantitativo con diseño no experimental, de tipo básica, nivel descriptivo y correlacional. La muestra fue de 108 participantes designados por un muestreo probabilístico. Se utilizaron cuestionarios para determinar la correlación de ambas variables, registrando una correlación positiva alta con un valor de 0,626. El instrumento de habilidades directivas consto de 27 ítems, basado en tres dimensiones-Liderazgo, Resolución de Conflictos y gestión de equipos- tomados de Whetten y Cameron (2011). La medición arroja porcentajes de 26,9%, 54,6% y 18.5% en los niveles bajo regular y malo respectivamente.

Quispe (2020) abarcó una muestra de 82 profesores a quienes se les aplicó cuestionarios adaptados sobre gestión estratégica y habilidades directivas. El instrumento se basó en 30 ítems con la escala de múltiples opciones, basada en las dimensiones de habilidades personales, interpersonales y grupales Su intención fue establecer la relación entre ambos a través de un estudio de tipo básico, no experimental de corte transversal, de carácter cuantitativo y correlacional. Los puntajes obtenidos representaron en la escala Mala un 31.4%, regular 25. 7%, y la escala Buena 42.9%.

Bromley (2020) determinó la incidencia entre las habilidades directivas y la felicidad laboral en el engagement docente. Su estudio tuvo un enfoque cuantitativo, de diseño no experimental, de corte transversal y correlacional causal de tipo aplicada. La población de este estudio respondió a los 204 docentes, de los cuales 134 participaron tras un muestreo probabilístico estratificado. Las

habilidades directivas fueron de tipo personal, interpersonal y grupal; entre los cuales se distribuyeron los 63 ítems. Después de la aplicación de este cuestionario se obtuvo nivel baja 6%, regular 50%, Alta 44%.

Aguilar (2020) desarrolló una investigación, de enfoque cuantitativo, correlacional no experimental y transversal, para establecer la relación entre habilidades directivas y desempeño de los trabajadores de la Diócesis de Chimbote. Se aplicó las técnicas de encuesta, Focus Group y observación a 398 trabajadores. Al finalizar, se obtiene como resultado que existe una relación directa positiva moderada ($r_s = 0.594$) entre las variables Habilidades Directivas y Desempeño Laboral. En el nivel descriptivo, se observa que tres niveles de percepción de estas habilidades: Débiles con 0%, Medias con 80.9% y fuertes con 19.1%.

Cárdenas Montoro (2020) determina la influencia de las habilidades de directivas en el clima organizacional y compromiso laboral. Este estudio utiliza una metodología de diseño explicativa, no experimental y transversal. La población incluyó a docentes de la UGEL 05 identificados por un muestreo aleatorio simple. Se concluye que las habilidades de gestión y el clima organizacional influyen significativamente en el compromiso laboral 65,12% en términos de innovación, creadores, facilitadores, mentores, directores y supervisores de las organizaciones estudiadas.

Cárdenas Tapia (2020) tuvo como objetivo de su investigación determinar si la aplicación del diseño de habilidades gerenciales en el contexto COVID19 mejora el compromiso organizacional de los trabajadores del municipio provincial de Huancayo. El enfoque utilizado es el cuantitativo-cualitativo (mixto), el tipo de investigación es el aplicado, el diseño es experimental con un grupo experimental y de control. La muestra fue de 150 trabajadores, divididos en dos: grupo experimental y grupo control. Con el estadístico Wilcoxon se obtuvo resultados que muestran evidencia suficiente para concluir que, con un nivel de confianza del 95% y con una significación asintótica o valor de $P = 0,000 < 0.05$, la aplicación del Diseño de Habilidades Directivas en el contexto COVID19 mejora significativamente el compromiso organizacional.

Díaz et al. (2021) estudiaron la percepción de las diferencias que existen en las habilidades directivas, en un contexto de emergencia sanitaria COVID-19, de 127 docentes de las instituciones educativas señalados por un muestreo no probabilístico intencional. El instrumento usado fue una escala de habilidades directivas planteada por Whetten y Cameron (2011) con 20 cuestionamientos clasificadas en personales, interpersonales, grupales y comunicativas. El enfoque de la investigación fue cuantitativo, diseño no experimental, nivel descriptivo comparativo. Hallan una baja prevalencia de la variable en un 22%, mediana prevalencia en un 48% y en el alta 29,9%.

García et al. (2016) tratan de identificar las habilidades claves de la gestión humana y el desempeño laboral de los gerentes de operaciones en una oficina de aduanas en México. Su investigación adoptó un enfoque cuantitativo y descriptivo. Se utilizan como instrumentos la prueba MOSS, el cuestionario de personalidad situacional (CPS) y la evaluación del desempeño. Su población estuvo formada por nueve administradores. La puntuación general obtenida de mayor frecuencia fue del rango medio medio de 56%, seguido del 22% con un rango más alto, y finalmente se identificaron 11 frecuencias para los rangos medio bajo y bajo.

Reyes (2016) estudió la relación entre las habilidades gerenciales y el desarrollo organizacional de los hoteles en México. Se trata de un estudio con enfoque descriptivo cuantitativo. La población estuvo conformada por 20 gerentes, quienes brindaron información a través de herramientas de escala Likert. Los resultados confirman que existe una relación entre las variables de habilidades directivas y desarrollo organizacional. Evidencia que el 5% de los encuestadores piensa que el liderazgo es bueno, el 25% dice que casi siempre lo es, el 10% a menudo y el 20% dice que necesita mejorar.

Paredes (2017) en su tesis doctoral buscó establecer el nivel de relación entre las habilidades gerenciales del capital humano de las PyMEs con el funcionamiento del proceso administrativo. Es un estudio de enfoque cuantitativo, de tipo correlacional, descriptiva. Aplicó 192 cuestionarios con 46 preguntas medidas con la escala Likert, aceptadas después de dos pruebas pilotos pasando por pruebas de validez y contenidos; del mismo modo, la confiabilidad se calculó

mediante el coeficiente de alfa de Cronbach. Los resultados arrojaron que existe una relación positiva y significativa de las variables estudiadas.

Ayala (2017) intenta reconocer la influencia de las habilidades directivas y la gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna a partir de la percepción de los profesores en un distrito de Perú. Es de carácter no experimental ya que es un estudio fundamental del nivel descriptivo y causal de correlación. La población estuvo conformada por 333 docentes, con una muestra de 178 docentes obtenida por un muestreo aleatorio simple y estratificada. Utiliza tres cuestionarios: Para habilidades de liderazgo con escala Likert, el segundo es la herramienta de gestión del conocimiento con 2 ítems y el tercero es el cuestionario de comunicación interna, que consta de 21 preguntas. En el primero, analiza 5 dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación y manejo de conflictos. Sus resultados fueron habilidad alta 31,5%, habilidad media 59,0% y habilidad baja 9,6%.

Carrera et al. (2019) evidenciaron la existencia de diferencias significativas entre el desarrollo de habilidades gerenciales en mujeres recién admitidas y las tendencias en el desarrollo de habilidades con semestres avanzados de género. Es una encuesta descriptiva con enfoque cuantitativo. La población estudiada está compuesta por estudiantes de ingeniería, con un total de 325 estudiantes. Se utiliza la Herramienta de evaluación de habilidades de gestión personal (PAMS). Su valor de correlación fue de -0,53 el cual determina que el sexo masculino tiene menores índices de habilidades directivas con respecto al sexo femenino.

En segundo momento, se describirán conceptos sobre la variable dependiente de esta investigación. Las Habilidades directivas se definen como la capacidad que tiene el individuo para desarrollar actividades de gestión y dirección, que son resultantes del aumento de la aptitud generada por la capacitación y la oportunidad. Las habilidades directivas reúnen a las habilidades de conductas, que identifican acciones que los individuos realizan y que llevan a ciertos resultados. Estas habilidades pueden estar a la mira por otros, el individuo las puede controlar y desarrollar, se pueden interrelacionar, aunque a veces sean opuestas y paradójicas (Whetten y Cameron,2011). Los profesionales médicos, y en general todo el personal de salud, deben prepararse continuamente para desarrollar

actividades directivas, puesto que es tácito la actividad directiva en el sector de la actividad sanitaria.

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

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

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

Las habilidades son esenciales en la gestión, por lo que una formación adecuada en los directivos ayuda en su implementación y sostenibilidad. Para determinar el éxito de una organización de salud se debe mirar no solo su

desempeño sino el lado humano al momento de prestar sus servicios (Mahoney, 1995 citado en Barba-Aragón, 2014). La habilidad directiva es el grupo de conocimientos, capacidades y experiencia implícitos que tiene y usan los directivos. También se puede entender como la capacidad del equipo directivo para establecer y sostener una superioridad frente al competidor. Otro concepto está referido a las habilidades agrupadas que tienen los directivos con los cuales se enfrentan al entorno para optimizar continuamente las actividades organizacionales (Barba-Aragón, 2014, p.129).

De la misma forma, Andreou et al. (2017) reafirma que estas habilidades son de vital importancia para la capacidad de gestión de políticas y en el logro de resultados de una organización. Los gerentes más capaces suelen ser, entre otras cosas, muy conocedores de su negocio, con mejor criterio para dirigir y estimar la demanda de la producción, tienen mejor comprensión de tendencias tecnológicas, de contexto donde se desarrolla y una óptima gestión de sus colaboradores. En el campo laboral del médico, estas habilidades facilitan la interrelación con todos los miembros de los equipos multidisciplinarios de salud. El éxito de cada tarea en salud depende de esta interrelación.

Estas habilidades también se pueden considerar como un conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que un individuo debe poseer para ser eficaz en una variedad de puestos y en diferentes tipos de organizaciones (Hellriegel et al., 2017). Es importante que estas habilidades estén presentes siempre de manera conjunta, donde el engranaje entre cada uno de estos conocimientos, comportamientos y actitudes constituyen una sólida ventaja para los individuos.

Asimismo, las habilidades directivas son importantes porque son determinantes para el ejercicio laboral de los directivos. En la actualidad se requiere más que nunca, habilidades directivas que distingan y sean difíciles de copiar pues hay cambios vertiginosos a nivel de las empresas causadas por la globalización y el desarrollo tecnológico. (Ramírez-Rojas, 2018). Esta premisa cobra validez en el escenario médico debido a la creciente evolución de la tecnología médica que conlleva marcados grados de especialización y, por ende, escenarios evolutivos cada vez más cortos. Estos escenarios implican

organizaciones de salud que reúne personal con enfoques cada vez más diversos, trastocando los procesos sanitarios.

En salud, el usuario está sometido a una serie temporal con distintos prestadores, ubicados en una diversidad de organizaciones, lugares y enfoques, que juntos deberían ser un todo armónico, una especie de cadena de valor. Esta peculiaridad, visto desde un enfoque gerencial, genera algunas situaciones puntuales: la organización del servicio pensada como proceso con particularidades de integración extendida, la mejora continua de la calidad en tiempo y distancia, el uso de métodos computarizados e integrados de gestión con perspectiva geográfica y con historias clínicas unificadas, la descentralización, la intersectorialidad y también la tercerización (Carnota, 2013).

Según Carrera et al. (2019), quienes citan a Puga y Martínez (2008), de manera mínima, hay cinco habilidades que precisan tener los gerentes o directivos en la actualidad: orientado al conocimiento, liderazgo, habilidad para comunicar, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo. Estas características, asimismo, no tienen una connotación de privada o pública, es decir, un administrador o un alto directivo, tiene responsabilidades inherentes a su posición y con base en ella responden La esencia de toda organización de salud es el recurso humano. A través de ellos se puede medir el grado de especialización y la capacidad resolutivas de las afecciones en salud. La relevancia es mayor con la participación del médico pues sobre él recae el objetivo de la acción sanitaria. Desde ese enfoque, las habilidades deben generar un trabajo en equipo fuerte y sostenible cuyo éxito se medirá en relación a la recuperación de un paciente.

Pereda et al. (2018) reafirman estas premisas. Para ellos, hoy se requieren nuevas habilidades para procesos de toma de decisiones que garanticen una permanente adaptación a las situaciones que se enfrentan. Esta descripción nos empuja a reflexionar sobre cómo se planifica en el sector salud ante coyunturas como la pandemia del COVID-19. Las acciones de planificación y organización se desarrollaron sin fundamentos certeros, por tanto, la fase de ejecución consignaba altos grado de incertidumbre. Cadena (2017) especifica que los modelos de toma de decisiones tienen un propósito y brindan insights interesantes a los líderes, dando la posibilidad de elegir lo que se considera más o menos importante y útil

según la necesidad. Un buen modelo, basado en causalidad o prospección hará posible una efectiva toma de decisiones que repercutirá en una óptima gestión sanitaria.

La conducta directiva depende del grado de complejidad y de la transformación que se genere. El CEO o gerente debe aceptar su escenario y planear el futuro de su organización fortaleciendo las siguientes tres habilidades gerenciales: desarrollo y compromiso con los empleados, relaciones gerenciales con el medio ambiente y los efectos económicos de la organización (Marin y Vanoni , 2016) . Es necesario que los directivos de la salud aprendan a mirar la integralidad del escenario donde se desarrollan sus actividades.

Por otra parte, las personas con excelentes destrezas personales maximizan su efectividad personal y organizacional, ya que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en entornos de trabajo cada vez más desafiantes (Goyal, 2013, citado por Pereda et al., 2014). También se resalta la importancia que tiene las habilidades personales y directivas en el desempeño eficiente de algún trabajo, situación que no es valorada pero que es el motor de toda innovación de las organizaciones (Pereda et al., 2014 citando a González Santa Cruz, Sánchez y López-Guzmán, 2013).

Las habilidades directivas son el mecanismo donde la estrategia y la práctica administrativa, herramientas y técnicas, características personales y el estilo trabajan para generar productos eficaces en la gestión organizacional. La innovación es la destreza con la que el directivo aprovecha el cambio y lo convierte en oportunidad para una empresa diferente (Whetten y Cameron,2011). Cada vez más, urgen productos (entendiéndose también como servicios) que sean innovadores para ir a la par con el creciente desarrollo tecnológico y la alta competitividad que ha generado. Hablamos de organizaciones más interactivas y, también más participativas, siendo las habilidades directivas de relevante importancia para una interrelación efectiva, tanto en el ámbito interno como externo.

Otras conceptualizaciones vigentes son la de Katz (1955) quien sugiere que los directivos demandan tres habilidades administrativas elementales: (1) técnicas, que son los conocimientos y habilidades en una temática especializada, (2)

personales que representa la capacidad de trabajar bien como individuo y con el equipo, y (3) conceptuales para que los gerentes piensen y puedan entender situaciones abstractas y de alta complejidad. También Reh (2009) presenta su pirámide de habilidades gerenciales que las clasifica en cuatro niveles desde un enfoque de responsabilidad: hacer, desarrollo personal, mejora individual y éxito. Sugiere que, dependiendo del ascenso en el grado de responsabilidad del directivo, se requerirá más habilidades directivas que conocimientos científicos. En un tiempo más reciente, Griffin y Fleet (2013) presenta sus habilidades de gestión compuestas por siete habilidades principales: técnico, interpersonal, conceptual, diagnóstico, comunicación, toma de decisiones y tiempo (Vargas-Hernández y Vega, 2017).

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

A nivel de las dimensiones, primero, las Habilidades personales contemplan el progreso de autoconocimiento, gestión de estrés y del tiempo, y la solución enfocada en el análisis y creativa de dilemas. Todas juntas representan una línea de mejora continua y permanente en la administración organizacional (Whetten y Cameron, 2011). Para Franco et al. (2013), en esta dimensión, el autoconocimiento es estratégica para la obtención de productos individuales e interpersonales; el manejo del estrés, minimiza la indisposición para obtener respuestas adecuadas en una coyuntura específica; y la solución creativa de problemas nos ofrece herramientas para los escenarios de incertidumbre. Del mismo modo, estas habilidades se refieren a la gama individual, donde la autodirección demarcará la actuación del directivo. Se trata de la capacidad para desarrollar un sentido preciso de sí mismo y utilizar ese discernimiento para organizar y dirigir su propia vida según lo menciona Pereda (2016). Las habilidades agrupadas en esta dimensión son de vital importancia en la profesionalización de los médicos por la fuerte arista humano que implica sus actividades.

En la segunda dimensión, las Habilidades interpersonales integra el manejo de conflictos, motivación, comunicación de apoyo, poder e influencia y liderazgo; todas ellas habilidades que son esenciales entre las relaciones de los miembros de una organización y con el equipo al que se conforma (Whetten y Cameron, 2011). La gestión del manejo de conflictos es de suma importancia pues disminuye los problemas comunicacionales y facilita la atención y resolución de quejas, y permite la colaboración y el logro de los objetivos planteados. La motivación de los miembros de organización puede afianzar el compromiso y la motivación por el trabajo, creando un buen ambiente laboral. La comunicación con apoyo genera un ambiente de confianza y apertura a través de relaciones interpersonales positivas. Por último, ganar poder e influencia son la base sólida para el logro de los objetivos organizacionales (Franco et al.,2013). Las habilidades con los demás, también conocidas como habilidades interpersonales, son habilidades en las que las relaciones con los demás juegan un papel especial. Es decir, capacidad para comprender a los demás y utilizar este conocimiento para construir relaciones con otras personas (Pereda,2016). También estas habilidades se consideran de vital relevancia para una gestión eficaz pues genera más productividad, adecuadas relaciones entre los empleados y, al mismo tiempo, entre empleados y usuarios. Estas habilidades consideran accesibilidad, comprensión, sensibilidad, cariño, amabilidad, respeto y simpatía (Mistry et al., 2021). El grado de interacción de las funciones médicas requieren de un alto nivel de habilidades interpersonales puesto que se trabaja en un equipo multidisciplinario y con los pacientes.

Por último, las Habilidades grupales concentra la delegación, el liderazgo hacia el cambio positivo y el trabajo en equipo. Cabe señalar que, en estas habilidades, un líder es alguien que sirve a la organización, cuyo éxito depende de su gestión (Whetten y Cameron, 2011). Estas habilidades son vitales para dirigir una organización y tienen un fuerte cariz en la personalidad del directivo.Franco et al. (2013) refiere que esta dimensión se integra el facultamiento que significa otorgar libertad a los individuos para que realicen exitosamente lo que deseen. Del mismo modo, se integra la delegación, que incluye la determinación del trabajo y la responsabilidad hacia los demás y vincula la transferencia de poder. A la vez, incluye el liderazgo y el líder para conducir la organización hacia un cambio

positivo. En este Liderazgo también se puede incluir la presencia de cualidades como tutoría, apoyo y ser un modelo inspirador a seguir (Mistry et al., 2021).

En otro aspecto, nos referiremos al programa de Estrategias activas utilizado como estímulo en esta investigación preexperimental. Este estudio aplicó un programa académico basado en estrategias activas para desarrollar habilidades directivas en los médicos en formación. Este programa dotó y/o complementó el conocimiento sobre las habilidades directivas necesarias para su ejercicio profesional, con actitudes pertinentes y tendientes al desarrollo social, sensibilidad social y destrezas para dirigir y liderar las actividades de salud en cualquier establecimiento de salud.

Una de estas estrategias es la Inteligencia emocional que hace alusión a la capacidad de reconocimiento e identificación de las emociones de cada persona y cómo controlarlas. También sugiere la capacidad de reconocer las emociones de los otros y la capacidad de responderlas adecuadamente (Whetten y Cameron, 2011). En segundo lugar, Estrategias para la toma de decisiones éticas y valores se refiere a los valores como características estables y duraderas de las personas. Sobre ellas se construyen las actitudes y preferencias; sirve para la toma de decisiones trascendentales, las líneas de vida y las satisfacciones. Cada persona debe desarrollar un mecanismo para identificar su propia estrategia de toma de decisiones (Whetten y Cameron, 2011).

Otra estrategia es la Diagrama de Ishikawa. A través de este instrumento, identifica los factores que provocan el estrés, en lo individual como organizacional y para ello se propone el uso de la matriz Ishikawa. El estrés puede causar efectos destructores para la persona, problemas mentales y psicológicos hasta problemas de salud. En las organizaciones, se puede desencadenar ausentismo, la insatisfacción laboral, puede provocar accidentes y un alto grado de rotación (Whetten y Cameron, 2011).

Las técnicas de relajación son estrategias activas que le permitirán al médico en formación eliminar racional y sistemáticamente los factores estresantes durante su jornada laboral. Según Whetten y Cameron (2011) las Técnicas de relajación para el manejo del estrés son estrategias de reducción del estrés de por vida es la

eliminación de los factores estresantes. No es posible eliminar todos los factores, pero si se pueden eliminar los que hacen más daño.

Una interesante estrategia activa es el uso de Patrones complejos para eliminar los Bloqueos conceptuales. Estos bloqueos son barreras mentales que limitan la resolución de problemas y obstaculizan la capacidad de las personas para desempeñarse frente a los cuatro tipos de creatividad según lo manifiesta Whetten y Cameron (2011). Una forma de romperlos o enfrentarlos es a través del uso de los patrones complejos, que son gráficos lineales que permiten un nivel de abstracción y activación de la creatividad. Es indispensable desarrollar la habilidad de resolución ante los problemas en todas las esferas de la vida. Para ello, otra estrategia es Diagrama causa efecto para la solución de problemas, donde se puede desarrollar dos metodologías: Método analítico y método creativo (Whetten y Cameron, 2011). Para el método analítico, en el campo de la salud, se propone el uso del diagrama de causa efecto que permite la identificación de problemas, causas y sus posibles soluciones.

Una estrategia activa importante en la actualidad es el WhatsApp para la Comunicación efectiva. La comprensión y la actuación se logran mediante el uso de la comunicación, un proceso en el que se transmiten y reciben diversas piezas de información. La comunicación es un componente esencial para la sociabilidad. (Whetten y Cameron, 2011). Para incrementar la comunicación del grupo y como equipo se implementa el uso del WhatsApp por equipos de trabajo médico donde se podrá incorporar la discusión de casos médicos con un enfoque académico. Del mismo modo, la metodología para una comunicación asertiva es una estrategia donde la comunicación de apoyo es un tipo de comunicación interpersonal utilizada para comunicarse de forma precisa y honesta, sobre todo, en escenarios difíciles, sin peligrar las interrelaciones (Whetten y Cameron, 2011). La metodología para una comunicación asertiva describe una serie de pasos para asegurar una comunicación de apoyo que construya mejores lazos entre el equipo y, sobre todo, se asegure una buena información al paciente.

Conocida por su versátil uso, el Brainstorming es una estrategia activa que sirve para reconocer factores de poder e influencia. El poder es un componente muy importante en la administración. Se puede ver como un índice de eficacia

personal; y también es la competencia para mover recursos hacia un trabajo exitoso (Whetten y Cameron, 2011). El uso de la técnica del Brainstorming o lluvia de ideas permitió a los médicos en formación reconocer los determinantes del poder del puesto y los indicadores de influencia para interactuar con sus jefes y /o subordinados.

Continuando con las estrategias activas, el uso de estrategias de influencia, según Whetten y Cameron (2011) menciona que el poder es ejercido por personas que tienen influencia, aunque no todas las que tienen poder significa que tienen influencia. Las habilidades para convertir el poder en influencia obedecen a la aprobación de los demás, lo que genera apoyo y compromiso en lugar de resistencia y animadversión. Se enseña diversas estrategias de influencia basadas en el castigo, la reciprocidad y la razón.

En referencia a la temática de motivación, una de las estrategias activas es el conocimiento de la Pirámide de Maslow que es una de las teorías de la motivación más duraderas se basa en comprender las necesidades humanas. El modelo jerárquico de necesidades se refiere lógicamente a que las personas están motivadas para satisfacer sus necesidades más básicas: cuando se han satisfecho las necesidades del nivel más bajo, aparecen las del nivel más alto. (Whetten y Cameron, 2011). Se propone la Pirámide de Maslow como una matriz para identificar las necesidades de cada participante, en el transcurso del tiempo y en diversos roles.

Las guías básicas para crear un ambiente de trabajo muy motivador es otra estrategia activa donde la motivación constituye la aspiración y el compromiso de un colaborador para desempeñarse, se destaca en su compromiso laboral. (Whetten y Cameron, 2011). Ante lo expuesto, se instruyó a los médicos en formación en la aplicación de guías para generar ambiente laboral motivador, fortaleciendo el buen clima organizacional.

El mapeo de actores para el manejo de conflictos interpersonales es una estrategia que convierte en un insumo valioso en las organizaciones vivas, progresistas y alentadoras a sabiendas de que el conflicto interpersonal está presente y es importante en la organización (Whetten y Cameron, 2011). El Mapeo de Actores es una técnica para señalar actores claves y examinar su interés,

importancia o influencia. Permitirá identificar y gestionar los conflictos oportunamente y sobre todo garantizar un abordaje integral.

Continuando con la descripción de las estrategias activas, también se consideró la guía de comportamiento del método de colaboración. La coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración son respuestas que las personas utilizan ante alguna confrontación con otra persona. Estas formas de conflicto muestran diversos niveles de cooperación y asertividad. (Whetten y Cameron, 2011). Se estableció una guía de comportamiento para el empleo del método de colaboración, desde distintos roles, ya sea como mediador o protagonista del problema.

El facultamiento, también es una estrategia activa que significa dar a los empleados la libertad de hacer lo que quieran con éxito sin obligarlos a hacer lo que no quieren, forjando motivación intrínseca a los empleados quienes desarrollaran sus actividades debido a que se sienten atraídos por ellas y no por una recompensa externa o porque estén expuesto a una estrategia de influencia (Whetten y Cameron, 2011). Para esta estrategia se utilizó el DAFO personal.

Usar la Matriz de responsabilidades y tareas implica una mejor delegación o asignación de trabajo a otras personas, y es una acción propia de los directivos. La delegación con facultamiento ayuda a promover habilidades y conocimiento en los subordinados, con la intención de aumentar su eficacia (Whetten y Cameron, 2011). Este programa enseñó, como estrategia activa, a utilizar la matriz de tareas y responsabilidades para decidir a quién delegar.

Otra estrategia es el Test para el Comportamientos para el desarrollo de equipos. Se debe considerar que el comportamiento está determinado por la interacción. Esta capacidad puede entenderse como la capacidad de liderar, dirigir y trabajar en equipo (Whetten y Cameron, 2011). En esta estrategia se realiza una prueba de autoevaluación cuyas respuestas deben reflejar las actitudes y el comportamiento del médico en formación. Al mismo tiempo, el ejercicio de diagnóstico y desarrollo de equipos es una estrategia que fomenta la habilidad para el desarrollo de equipos es indistinta al rol de líder o miembro del equipo. Les permite funcionar de manera efectiva en diversas circunstancias, provocando cambios en la dinámica interna del equipo y modifican las relaciones entre los

participantes y el comportamiento del líder (Whetten y Cameron, 2011). Se enseñó un ejercicio de diagnóstico para identificar en qué fase del desarrollo de equipo se encuentra.

Para finalizar la exposición de las estrategias activas, los indicadores SMART se utilizaron como estrategia para fortalecer los equipos efectivos. Para Whetten y Cameron (2011) en estos equipos, la conducta de los integrantes es interdependiente y los fines personales están sometidas al logro del fin común. La habilidad que se desarrolla aquí es la de generar elementos para forjar un equipo efectivo cuando las personas no han tenido un compromiso anterior entre ellos o en una actividad común. Se utilizó indicadores SMART como mecanismo para establecer metas y objetivos del equipo de trabajo donde participan los médicos en formación. La última estrategia activa trabajada es el diagnóstico para liderar un cambio positivo. La posibilidad de liderar un cambio positivo es la habilidad directiva revela el potencial humano positivo. Buscar el cambio positivo apoya a que las personas sientan aprecio, cooperación, energía y motivación en su labor. (Whetten y Cameron, 2011). Se empleó un cuestionario para reconocer su habilidad en dirigir este cambio.

Para finalizar este capítulo, se expone la Teoría relacionada al tema de investigación. Se tomará de referencia la Teoría X y Y de Douglas McGregor (1994) quien identificó dos actitudes en las personas: La teoría X, que es un conjunto de propuestas y creencias subyacentes de lo malo de lo humano; y en contraposición la Teoría Y es el conjunto de propuestas y creencias con enfoques de liderazgos y empowerment, basado en lo positivo de la naturaleza humana. Ambas nociones tienen implicancia directa en la gerencia de recursos humanos, sin embargo, en esta investigación, nos centraremos en los postulados de la Teoría Y que, por su naturaleza humana, evidencia en el desarrollo de las conductas y habilidades directivas.

La Teoría Y es una puerta abierta a la innovación que acepta ideas menos limitantes sobre los recursos humanos y de todo lo que ello derive. Estos supuestos consideran que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural y puede construir fuente de satisfacción; no cree en lo coercitivo para alinear al personal con los objetivos organizacionales, por ello se debe lograr el compromiso para lograrlos.

Este trabajador aprenderá a asumir responsabilidades en circunstancias especiales, promoviendo espacios amplios para fomentar la capacidad creadora y de creatividad, considerando que estas solo se estaban desarrollando en parte (McGregor, 1994). Los directivos debían considerar supuestos primordiales para no limitar su evaluación y perspectiva del poder de la capacidad humana para generar crecimiento, colaboración y desarrollo en la organización. Estos supuestos consideran que el esfuerzo físico y mental en el trabajo es natural y puede construir fuente de satisfacción; no cree en lo coercitivo para alinear al personal con los objetivos organizacionales, por ello se debe lograr el compromiso para lograrlos.

III. Metodología

Basado en lo planteado por Hernández et al. (2014). la orientación utilizada en este estudio fue el cuantitativo, es decir, el proceso de investigación tuvo una secuencia y acciones probatorias continuas, donde una fase no puede saltar la otra, teniendo un orden riguroso. Además, en este enfoque se aplica la recolección de datos para comprobar hipótesis basados en la estadística.

Con respecto al método de investigación, fue el hipotético-deductivo que, según Maletta (2009), las hipótesis no aparecen de forma aislada, sino que se derivan de un esquema teórico más amplio. Un proyecto de investigación reside en la enunciación de hipótesis y su verificación empírica con la ayuda de ciertos métodos. La secuela de la investigación puede ser que esta hipótesis deba ser rechazada o no.

El paradigma en el cual se centró la propuesta de investigación fue el post positivista. Según Maletta (2009) la actividad científica consiste en analizar y clasificar hechos, posteriormente formula y prueba proposiciones o hipótesis en relación a estos hechos. En el positivismo, la observación empírica nos lleva a conclusiones y universalizaciones basadas en hechos, y todos ellos constituyen conocimiento científico.

3.1. Tipo y diseño de investigación

Esta indagación fue de tipo aplicada pues buscó evaluar, comparar, interpretar, buscar antecedentes y determinar causas y consecuencias (Hernández et al., 2014). Este estudio estuvo orientado a la obtención de mecanismos de mejora conductual y cognitiva a través de la aplicación de un programa, debiendo obtener una causalidad.

Este tipo de investigación también se conoce como investigación constructiva o pragmática, que se caracteriza por su interés en aplicar los conocimientos teóricos a una situación particular y producir los resultados realmente obtenidos. La investigación aplicada tiene como objetivo saber implementar, actuar, construir y modificar el conocimiento (Sánchez y Reyes, 2006, p. 37).

Con respecto al diseño de investigación, apoyado en Hernández et al., (2014)- que clasifica los diseños experimentales en pre experimentos, los experimentos “puros” y los cuasi experimentos-, en esta investigación se utilizó un diseño pre experimental, con un grado de control mínimo. La ventaja de este tipo de diseño es la aplicación de una prueba previa a la intervención, y luego una prueba final, que permite tener un punto de referencia para identificar o tener una línea de base y poder comprobar los alcances de nuestra intervención.

Al describir el trabajo en el grupo experimental, esta indagación evidenció las acciones implementadas posteriormente de la aplicación de un programa experimental realizados a los médicos en formación de un hospital de la Región Lima. Previamente al inicio del desarrollo del programa, se usó un pre-test que fue un cuestionario que se distribuyó de manera virtual mediante formularios de Google. Este proceso se puede visualizar en la Tabla 1.

Tabla 1.

Descripción del grupo de investigación

Grupo experimental			
1.	Pre – Test		
2.	Aplicación	del	programa
	experimental		
3.	Post - Test		

Se inició el programa experimental a mediados de julio desarrollando 20 sesiones teórico-prácticas con la intención de mejorar las habilidades directivas a través del programa estrategias activas. Estas sesiones fueron ofrecidas con un enfoque constructivista donde cada participante se involucró en el trabajo de investigación. Finalizando las sesiones, se volvió a distribuir el post test con el mismo mecanismo virtual con que se realizó el pre test.

3.2. Variables y operacionalización

Variable dependiente: Habilidades directivas

Las habilidades directivas son los medios a través de las cuales las estrategias y prácticas de gestión, las herramientas y técnicas, los atributos de personalidad y los estilos operativos producen resultados efectivos en la administración de una organización. (Whetten y Cameron, 2011).

Tabla 2.*Operacionalización de la Variable dependiente: Habilidades Directivas*

Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala y valores	Niveles y rangos
Habilidades personales	Autoconocimiento	1,2,3		Bajo [15-38]
	Manejo del estrés	4,5,6		
	Solución creativa de problemas	7,8,9,10,11,12,13,14,15	1 completamente en desacuerdo	Regular [39-64]
Habilidades interpersonales	Comunicación con apoyo	16,17,18,19	2 En desacuerdo	Alto [65-90]
	Ganar poder e influencia	20,21,22,23,24,25	3 ligeramente en desacuerdo	Bajo [18-46]
	Motivar a los demás	26,27,28,29	4 ligeramente de acuerdo	Regular [47-77]
	Manejo de conflictos	30,31,32,33	5 De acuerdo	Alto [78-108]
Habilidades grupales	Facultamiento y delegación	34,35,36,37,38,39,40	6 completamente de acuerdo	Bajo [17-44]
	Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo	41,42,43,44,45,46,47		Regular [45-73]
	Liderar un cambio positivo	48,49,50		Alto [74-102]

Fuente: Whetten y Cameron (2011)

Tabla 3.*Operacionalización de la Variable independiente: Estrategias Activas*

Dimensiones
D1 Test de inteligencia emocional
D2 Estrategias para la toma de decisiones éticas y valores
D3 Diagrama de Ishikawa
D4 Técnicas de relajación para el manejo del estrés
D5 Patrones complejos para eliminar Bloqueos conceptuales
D6 Diagrama causa efecto para la solución de problemas
D7 Grupo de WhatsApp para la Comunicación efectiva
D8 Metodología para una comunicación asertiva
D9 Brainstorming para reconocer factores de poder e influencia

-
- D10 Uso de estrategias de influencia
 - D11 Pirámide de Maslow
 - D12 Guías básicas para crear un ambiente de trabajo muy motivador
 - D13 Mapeo de actores para el manejo de conflictos interpersonales
 - D14 Guía de comportamiento del método de colaboración
 - D15 DAFO personal para el facultamiento
 - D16 Matriz de responsabilidades y tareas
 - D17 Test para el Comportamientos para el desarrollo de equipos
 - D18 Ejercicio de diagnóstico y desarrollo de equipos
 - D19 Indicadores SMART
 - D20 Cuestionarios de diagnóstico para liderar un cambio positivo
-

Fuente: Elaboración propia

3.3. Población, muestra y muestreo

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

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Con respecto a las técnicas e instrumentos de recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta que recolectó los datos de la variable habilidades directivas, se empleó la técnica de la encuesta (Hernández et al.,2014, p. 166). En este estudio se aplicó esta técnica en las dos fases de la medición. El registro se realizó en el período programado por el investigador, a través de la vía virtual donde el participante pudo participar del espacio físico donde se hallaba.

Otra parte importante de la metodología de la investigación es el instrumento. En palabras de Hernández et al. (2014) este es el medio que emplea el investigador para la recolección de la información o la obtención de los registros de las variables que se intenta analizar (p. 200). El instrumento fue el cuestionario que se conceptualiza como un conjunto de cuestiones en referencia a una o más variables a evaluar. Este cuestionario debe ser coincidente con el problema planteado y las hipótesis (Hernández et al.,2014, p. 217). Para esta investigación, el cuestionario empleado fue adaptado del Personal Assessment of Management Skills (PAMS) construido por Whetten y Cameron (2011) adaptado a 50 ítems.

Estas 50 preguntas, se distribuyeron en tres dimensiones, las mismas que tiene indicadores para recoger la información con mayor objetividad, precisión y diferenciación, según los objetivos de análisis. Presenta una escala de evaluación de 1= completamente en desacuerdo hasta 6= Completamente de acuerdo.

Ficha técnica

Autores:	Whetten & Cameron (2011)
Nombre del instrumento:	Evaluación personal de habilidades directivas PAMS (Personal Assessment of Management Skills)
Lugar:	EEUU
Fecha de aplicación:	2011
Adaptado	Arana (2021)
Objetivo:	Obtener un perfil general del nivel de competencia, sus fortalezas y debilidades de habilidades directivas en las personas.
Administración:	Vía virtual

Descripción del instrumento: Consta de 50 preguntas adaptas del PAMS, donde se han excluido las preguntas que no corresponden al escenario de la unidad de análisis. Presenta una escala de evaluación de 1 a 6, de completamente en desacuerdo hasta completamente de acuerdo. La puntuación máxima será de 300 puntos el mismo que de distribuirá en cuartiles.

Este cuestionario fue adaptado del original de Whetten & Cameron (2011), específicamente en la supresión de preguntas, quedando 50 de las 80 preguntas originales. Los criterios utilizados para esta eliminación respondieron al contexto de la investigación, considerando que había reactivos que no se ajustaban a la realidad de la unidad de análisis.

Luego de realizar este proceso, el cuestionario fue revisado por expertos para asegurar su validez y confrontado por métodos estadísticos para verificar su confiabilidad. Para Hernández et al., (2014) se puede considerar que el instrumento o técnica tiene validez cuando al aplicarse mide lo que se proyecta medir. La validez es inherente a los datos que se obtendrán y no pertenecen al instrumento (p.200). El instrumento utilizado en esta investigación fue expuesto a un juicio de expertos conformado por experto técnicos en el área y docentes metodólogos quienes se basaron en criterios de pertinencia, relevancia y claridad según rige la metodología científica. Ver Tabla 4.

Tabla 4.

Evaluación de juicio de expertos

APELLIDOS Y NOMBRES	INSTRUMENTO			APLICABILIDAD
	Pertinencia	Relevancia	Claridad	
	SI	SI	SI	
1. Dra. Lidia Neyra Huamaní	X	X	X	X
2. Dra. Magali Chun Hoyos	X	X	X	X
3. Dr. Raúl de Jesús Martínez	X	X	X	X

Elaboración propia

Con respecto a la confiabilidad, Hernández et al. (2014), un instrumento es confiable cuando genera los mismos resultados tras ser aplicado varias veces en los mismos individuos u objetos (p.200). Tras realizar una prueba piloto en una muestra similar conformada por 15 se obtuvo la confiabilidad de este instrumento a través del Alfa de Cronbach con un valor de 0,959, según se aprecia en la Tabla 5 lo que significa que posee una elevada confiabilidad de la escala utilizada.

Tabla 5.

Resultados del análisis de confiabilidad

Variable	Número de ítems	Coeficiente de confiabilidad
		Prueba
PAMS (adaptado)	50	Alfa de Cronbach's 0,959

Fuente: Reporte del SPSS 22.0

3.5. Procedimientos

En correspondencia con el diseño de la investigación propuesta, se aplicó dos cuestionarios: una de pre test al inicio de la aplicación del programa y el post test cuando se termine. Ambos test fueron cuestionarios virtuales diseñado con los formularios en línea de la plataforma Google. Los datos obtenidos fueron almacenados en la plataforma virtual de Google, de donde se descargaron en un archivo Excel.

De ahí se procedió a la tabulación, conversión de datos y se aplicó los estadísticos para conseguir la información necesaria que permita la contrastación de las hipótesis, y todo lo relacionado a los procesos de estadística descriptiva e inferencial.

3.6. Método de análisis de datos

Hernández y Mendoza (2018) refieren que analizar los datos, como fase de la investigación, incorpora la estadística descriptiva como una forma de explorar los datos obtenidos, describiendo la distribución de los puntajes o frecuencia de la variable revisada. En esta investigación, para el análisis del nivel descriptivo se

utilizaron distribución de frecuencias basados en los rangos, donde se incluyeron porcentajes, así como la identificación de la media.

Con la intención de validar hipótesis poblacionales y de valorar parámetros se utiliza la estadística inferencial (Hernández y Mendoza,2018). Se usó el estadístico de Wilcoxon para la comprobación de las hipótesis planteadas, en correspondencia que los datos obtenidos responden a un mismo grupo, con dos mediciones. Para el análisis estadístico de este estudio se usó el programa IBM SPSS 22.

3.7. Aspectos éticos

Cada fase de esta investigación fue inédita, desde la construcción del marco teórico donde cada fundamento o conocimiento científico fue citado o referido, con las directivas de las Normas APA, eliminando toda posibilidad de plagio. Por otro lado, la información que se obtuvo fue únicamente la que se recogió con el instrumento. Por último, las personas intervenidas fueron informadas sobre los procesos de la investigación, aplicando el consentimiento informado.

IV. Resultados

En primera instancia se presentarán los resultados descriptivos recogidos en esta investigación. Primero los datos generales de los médicos en formación, seguido por las tablas que reflejan los puntajes tanto del pre test como el post tes de la variable y sus dimensiones.

Tabla 6.

Datos generales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021

Datos generales		Frecuencias	Porcentajes
Sexo	Mujer	9	36,0%
	Hombre	16	64,0%
	Total	25	100,0%
Edad	Entre los 25 a 35 años	20	80,0%
	Entre los 36 a 50 años	5	20,0%
	Total	25	100,0%

De acuerdo a la Tabla 6, en referencia al sexo de los médicos encuestados, se observa que el 64,0% es hombre y el 36,0% es mujer. En cuanto a la edad de los médicos, se aprecia que principalmente el 80,0% tuvo entre 25 a 35 años; mientras que el restante 20,0% restante tuvo entre 36 a 50 años.

Tabla 7.

Pretest y postest de las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021

	Pretest		Postest	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	2	8,0%	0	0,0%
Regular	7	28,0%	2	8,0%
Alto	16	64,0%	23	92,0%
Total	25	100,0%	25	100,0%

Se observa en la Tabla 7 que, antes de la aplicación del programa de estrategias, hubo principalmente un 64,0% de médicos en formación que tuvo un nivel alto de habilidades directivas; seguido por el 28,0% que tuvo un nivel regular; mientras que el restante 8,0% tuvo nivel bajo. Por otro lado, ulteriormente de la aplicación del programa de estrategias hubo principalmente un 92,0% de médicos en formación que tuvo un nivel alto de habilidades directivas; mientras que el 8,0% tuvo nivel regular.

Tabla 8.

Pretest y postest de las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021

	Pretest		Postest	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	2	8,0%	0	0,0%
Regular	4	16,0%	3	12,0%
Alto	19	76,0%	22	88,0%
Total	25	100,0%	25	100,0%

Tal como se muestra en la Tabla 8, previamente de la aplicación del programa de estrategias, se registró que el 76,0% de los médicos en formación tuvo nivel alto de habilidades personales; seguido por el 16,0% que tuvo un nivel regular; y el restante 8,0% tuvo nivel bajo. Por su parte, luego de la aplicación del programa

de estrategias, mayoritariamente, el 88,0% de los médicos en formación tuvo nivel alto de habilidades personales; seguido por el 12,0% que tuvo nivel regular.

Tabla 9.

Pretest y postest de las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021

	Pretest		Postest	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	3	12,0%	0	0,0%
Regular	4	16,0%	1	4,0%
Alto	18	72,0%	24	96,0%
Total	25	100,0%	25	100,0%

En la Tabla 9 se visualiza que antes de la aplicación del programa de estrategias, hubo principalmente un 72,0% de médicos en formación que tuvo un nivel alto de habilidades interpersonales; seguido por el 16,0% que tuvo un nivel regular; y el 12,0% tuvo nivel bajo. Por su parte, después de la aplicación del programa de estrategias, de forma predominante, el 96,0% de los médicos en formación tuvo nivel alto; mientras que solamente el 4,0% tuvo nivel regular de habilidades interpersonales.

Tabla 10.

Pretest y postest de las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021

	Pretest		Postest	
	Frecuencias	Porcentajes	Frecuencias	Porcentajes
Bajo	2	8,0%	0	0,0%
Regular	6	24,0%	2	8,0%
Alto	17	68,0%	23	92,0%
Total	25	100,0%	25	100,0%

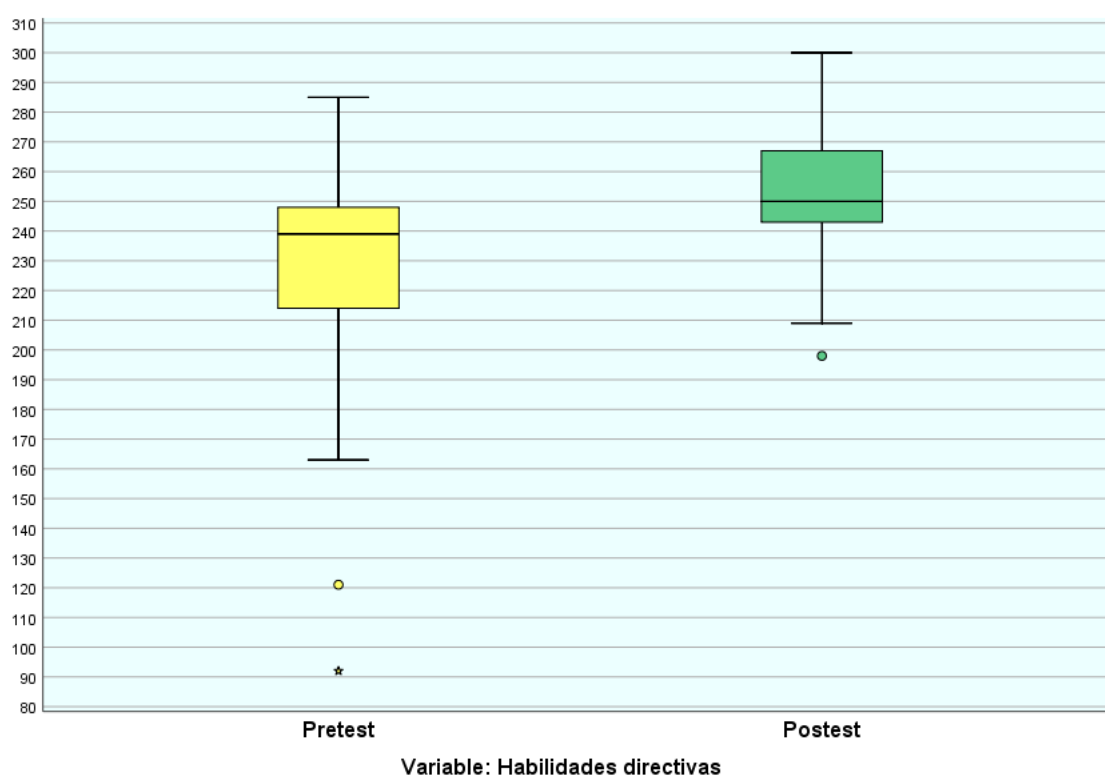
Tal como se evidencia en la Tabla 10, antes de la aplicación del programa de estrategias, se registró que el 68,0% de los médicos en formación tuvo nivel alto de habilidades grupales; seguido por el 24,0% que tuvo un nivel regular; y el

restante 8,0% tuvo nivel bajo. A su vez, después de la aplicación del programa de estrategias, de forma predominante, el 92,0% de los médicos en formación tuvo nivel alto de habilidades grupales; mientras que el 8,0% restante tuvo nivel regular de habilidades grupales.

De igual forma se expone los resultados obtenidos a través de diagramas de caja y bigotes tanto de la variable habilidades directivas y de sus tres dimensiones.

Figura 1.

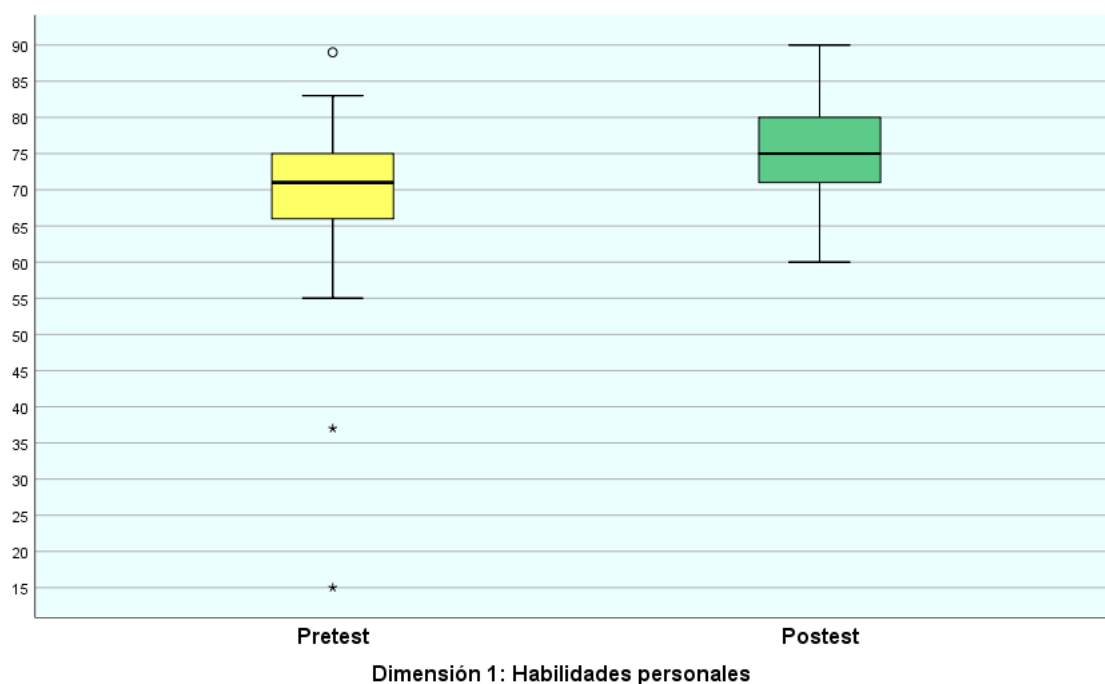
Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021



Tal como se muestra en la Figura 1, en el diagrama de cajas, el puntaje mínimo en el pretest fue el valor extremo de 92, y en el postest aumentó hasta el valor atípico de 198. Por otro lado, la mediana en el pretest fue de 239, mientras que en el postest aumentó hasta 250. A su vez, en cuanto al puntaje máximo, en el pretest fue de 285; mientras que en el postest aumentó hasta 300. Finalmente, evaluando los cuartiles, en el pretest, los puntajes tuvieron una mayor acumulación entre los valores de 239 y 248. Mientras que, en el postest, los valores principalmente se acumularon entre los valores de 243 y 250.

Figura 2.

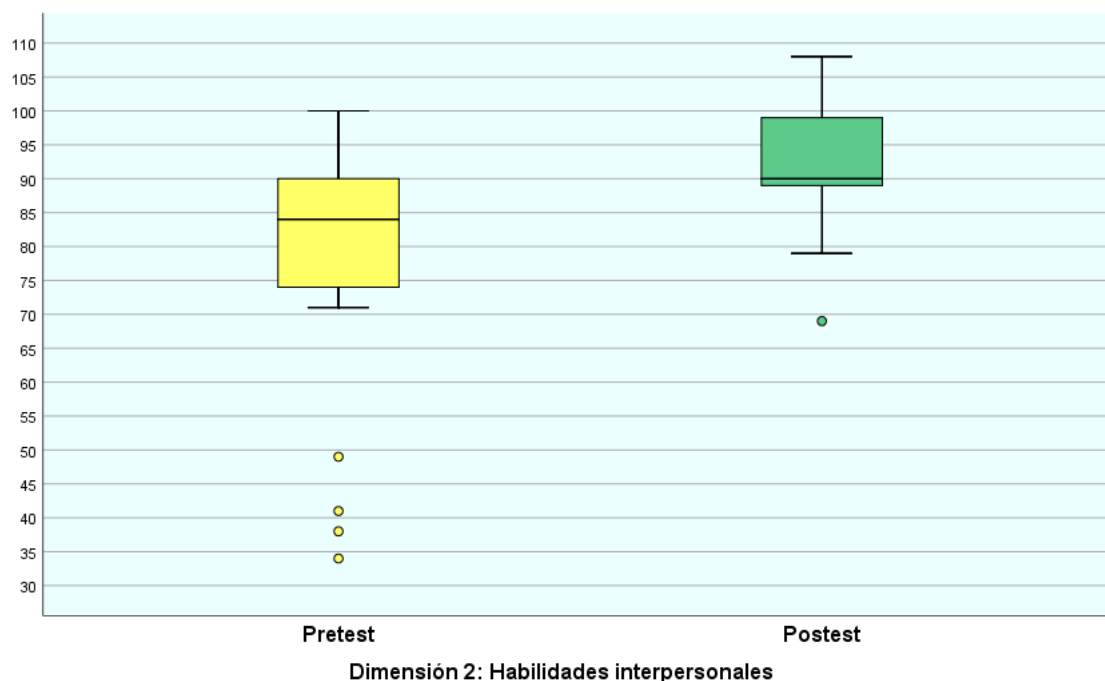
Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021



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

Figura 3.

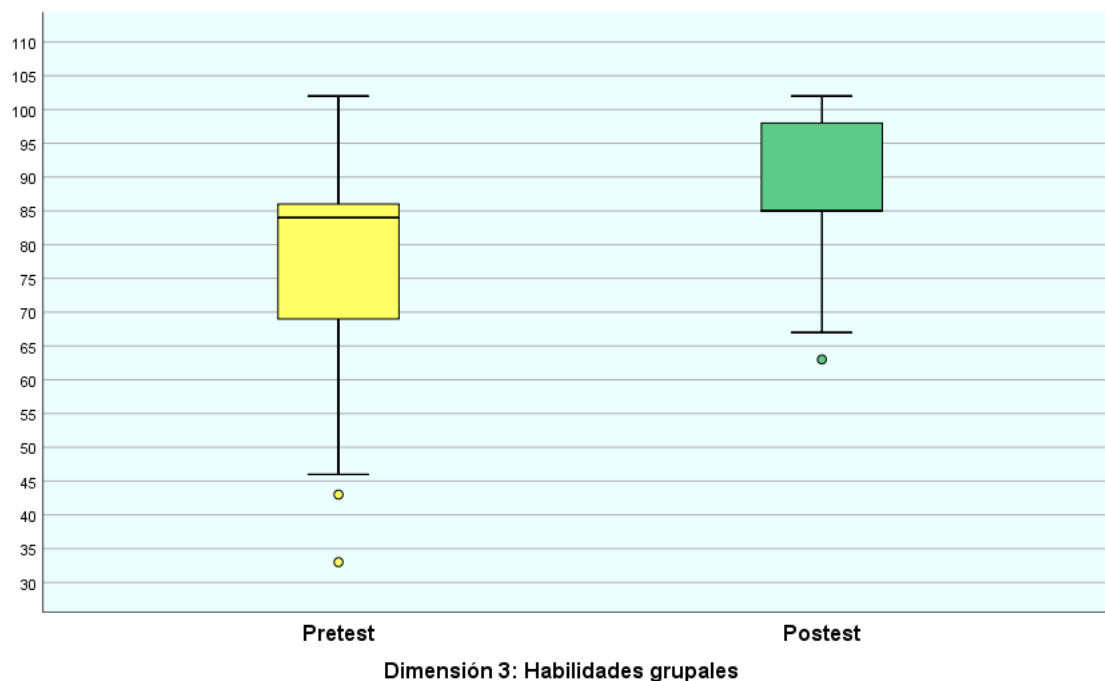
Diagrama de cajas y bigotes sobre el pretest y postest de las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021



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

Figura 4.

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



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

Con respecto a la evaluación de la prueba de normalidad se plantea las hipótesis y se procedió a aplicación de la prueba de normalidad según se detalla a continuación:

H1. La variable Habilidades directivas o sus dimensiones no cuentan con distribución normal.

H0. La variable Habilidades directivas o sus dimensiones sí cuentan con distribución normal.

Nivel de significancia (confiabilidad)

Se eligió el nivel de 0,05 (confiabilidad del 95%)

Tabla 11.

Pruebas de normalidad de Shapiro-Wilk

		Shapiro-Wilk		
		W	gl	P valor
Variable: Habilidades directivas	Pretest	0,679	25	0,000
	Postest	0,308	25	0,000
Dimensión 1: Habilidades personales	Pretest	0,566	25	0,000
	Postest	0,384	25	0,000
Dimensión 2: Habilidades interpersonales	Pretest	0,605	25	0,000
	Postest	0,203	25	0,000
Dimensión 3: Habilidades grupales	Pretest	0,648	25	0,000
	Postest	0,308	25	0,000

En la Tabla11 Se empleó la prueba de Shapiro-Wilk al tener una muestra menor a 50 datos. Ello permitió identificar que todas las variables y dimensiones no cuentan con distribución normal al haberse obtenido resultados de p valores inferiores al nivel de significancia de 0,05 según se muestra en la Tabla 10. De esta manera se hizo propicio realizar la prueba de Wilcoxon para conocer si el programa de estrategias activas influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

En relación a estadística inferencial, la contrastación de hipótesis se detalla seguidamente:

Evaluación de la hipótesis general

H1. El programa de estrategias activas influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

H0. El programa de estrategias activas no influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Nivel de significancia (confiabilidad)

Se eligió el nivel de 0,05 (confiabilidad del 95%)

Z Crítico de Wilcoxon

-1,96

Prueba de Wilcoxon

Tabla 12.

Prueba^a de Wilcoxon sobre la variable Habilidades directivas

	Variable: Habilidades directivas Pre - Post
Z calculado	-2,179 ^b
P valor	0,029

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Tal como se muestra en la Tabla 12 de la prueba de Wilcoxon hubo un p valor de 0,029 ($p < 0,05$). Por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Ello se puede corroborar observando que el Z calculado de -2,179 resultó menor que el Z crítico de -1,96. De manera que se permite indicar que el programa de estrategias activas influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Evaluación de la hipótesis específica 1

H1. El programa de estrategias activas influye en las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

H0. El programa de estrategias activas no influye en las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Nivel de significancia (confiabilidad)

Se eligió el nivel de 0,05 (confiabilidad del 95%)

Z Crítico de Wilcoxon

-1,96

Prueba de Wilcoxon

Tabla 13.

Prueba^a de Wilcoxon sobre la dimensión 1: Habilidades personales

	Dimensión 1: Habilidades personales Pre - Post
Z calculado	-1,311 ^b
P valor	0,190

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

En la tabla 13 de la prueba de Wilcoxon se aprecia un valor p de 0,190 ($p > 0,05$). Motivo por el cual no se rechaza la hipótesis nula. A su vez se muestra que el Z calculado de -1,311 resultó mayor que el Z crítico de -1,96. Ello permite indicar que el programa de estrategias activas no influye en las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Evaluación de la hipótesis específica 2

H1. El programa de estrategias activas influye en las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

H0. El programa de estrategias activas no influye en las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Nivel de significancia (confiabilidad)

Se eligió el nivel de 0,05 (confiabilidad del 95%)

Z Crítico de Wilcoxon

-1,96

Prueba de Wilcoxon

Tabla 14.

Prueba^a de Wilcoxon sobre la dimensión 3: Habilidades interpersonales

	Dimensión 2: Habilidades interpersonales Pre - Post
Z calculado	-2,165 ^b
P valor	0,030

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

A través de la prueba de Wilcoxon, en la Tabla 14, se permite apreciar un p valor de 0,030 ($p < 0,05$). Por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Esto se comprueba mediante el Z calculado de -2,165, el cual resultó menor que el Z crítico de -1,96. De tal manera que se puede señalar que el programa de estrategias activas influye en las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Evaluación de la hipótesis específica 3

H1. El programa de estrategias activas influye en las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

H0. El programa de estrategias activas no influye en las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

Nivel de significancia (confiabilidad)

Se eligió el nivel de 0,05 (confiabilidad del 95%)

Z Crítico de Wilcoxon

-1,96

Prueba de Wilcoxon

Tabla 15.

Prueba^a de Wilcoxon sobre la dimensión 3: Habilidades grupales

	Dimensión 3: Habilidades grupales Pre - Post
Z calculado	-1,999 ^b
P valor	0,046

a. Prueba de rangos con signo de Wilcoxon

b. Se basa en rangos negativos.

Tal como se evidencia en la tabla 15 de la prueba de Wilcoxon se dio un p valor de 0,046 ($p < 0,05$). Por lo cual se rechaza la hipótesis nula. Ello se puede corroborar con el uso del Z calculado de -1,999; el cual es inferior al Z crítico de -1,96. De manera se puede decir que el programa de estrategias activas influye en las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.

V. Discusión

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

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

A diferencia de lo anterior, Vera (2017) utilizó un cuestionario de 20 ítems distribuido en dimensiones de habilidades conceptuales, técnicas y humanas evidenciando que el 92% refieren un nivel alto de habilidad gerenciales, luego un 8% en el nivel medio y el nivel bajo es de 0%. Estas dimensiones son distintas al instrumento utilizado en esta investigación, sin embargo, los porcentajes son bastantes coincidentes con nuestros resultados. A parte del instrumento, también se halló diferencia en el tamaño de la muestra, no obstante, las características de la unidad de análisis han sido muy parecidas. Se considera por ello que la combinación de dimensiones propuestas por Vera (2017) y la de esta investigación tiene grados de equivalencia a nivel de constructos teóricos. En el nivel práctico, la formación profesional, y por ende de varias habilidades directivas, puede estar sustentada en las dimensiones planteadas por Vera (2017) basada en la propuesta de Katz y afirmando lo dicho por Vargas-Hernández, J. & Vega, A. (2017) de que todo directivo o gerente requiere desarrollar estos tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales para un adecuado ejercicio de sus actividades, y en este caso, las sanitarias.

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

De los antecedentes presentados como parte del marco teórico de este estudio, observamos varios desarrollados en el sector educación. Cárdenas Montoro (2020) desplegó una pesquisa con la presencia de tres variables. De

nuestro interés, las habilidades directivas, fue medida en base a tres dimensiones: las conceptuales, las técnicas y humanas, de la propuesta de Katz (1955) citado por Vargas-Hernández y Vega (2017). Sus categorías de evaluación se denominaron desfavorable, favorable y muy favorable, siendo equivalentes con los rangos presentados en nuestra investigación. Fue la última categoría la que concentró el mayor porcentaje con un 74.42%, presentando un comportamiento parecido a nuestra investigación, tanto en la primera medición con el 64% y en la segunda con 92%.

Otra investigación en este campo del conocimiento, es la realizada por Quispe (2020) quién utilizó un instrumento de 30 cuestiones para medir las habilidades directivas considerando las mismas dimensiones que el PAMS. De su aplicación se obtiene que la percepción de las habilidades directivas de los docentes, en los niveles definidos como malo (31,4%) regular (25,7%) y buena (42.9%), tienen porcentajes cuasi parejos notándose, puntuaciones regulares en todos los niveles. Del mismo modo, Ayala (2017) obtiene, de la muestra conformada por docentes, una percepción reflejada en rangos de alta, media y poca habilidad. Su mayor porcentaje acumulado radica en la habilidad media (59,6%), el alta en segundo lugar (31.5%) y con muy poco porcentaje el nivel bajo (9.6%). El instrumento utilizado para recoger la medición de habilidades directivas es un cuestionario de 44 preguntas, basado en cinco dimensiones: liderazgo, comunicación, motivación, manejo de conflictos y trabajo en equipo. Estas dimensiones se consideran equivalentes a las planteadas por nuestro instrumento ya que los indicadores y los constructos tienen la misma semántica y abordaje teórico.

Siguiendo con la revisión de antecedentes en organizaciones educativas, Quispe López (2016) evidenció un mayor puntaje en el nivel medio con un 50.6%, y valores iguales en el nivel bajo y alto con un 24.7%. Asimismo, Diaz et al. (2021) hallan una baja prevalencia de la variable en un 22%, mediana prevalencia en un 48% y en el alta 29,9% en docentes. También, Tenemas (2019) analiza las habilidades directivas basado en tres dimensiones -Liderazgo, Resolución de Conflictos y gestión de equipos- tomados de Whetten y Cameron (2011), y arrojó porcentajes de 26,9%, 54,6% y 18.5% en los niveles bajo, regular y malo,

respectivamente. Por último, Bromley (2020) recoge de su investigación niveles regulares y altos de valoración de habilidades directivas en los más de 100 docentes encuestados.

Desde un enfoque más instrumental, también desde el sector educativo, se halla una investigación orientada a la evaluación de competencias. Zeballos (2017) al aplicar su instrumento de medición obtiene que la mayoría de sus encuestados acepta la implicancia de habilidades gerenciales en su unidad de análisis. En la primera dimensión, tras una medición dicotómica, se observa un 36% de respuestas afirmativas (SI), y el No en 63 % de si existen habilidades gerenciales. El aspecto de Procesos internos presenta una ponderación ordinal de Adecuada con un 9.3%, Poco adecuada 31.1%, Inadecuada 39.2%, Muy inadecuada 18.5%, Deficiente 1,9%. En ese mismo orden, la dimensión de recursos humanos, presenta un 9.3%, 35,9%,40.6%,12,5%,1,7%. Esta investigación evidenció la capacidad operativa que es resultado del conocimiento y destreza de las habilidades directivas.

Cómo podemos observar en estas últimas investigaciones se presenta una tendencia muy pareja en el nivel medio, con propensión al nivel alto, de la evaluación de las habilidades directivas. Esto significa que las personas involucradas en los servicios educativos reconocen las habilidades directivas dentro de su espacio laboral. Además, significa la comprensión de lo expresado por Whetten y Cameron (2011) en referencia a que las habilidades directivas son el mecanismo donde la estrategia y la práctica administrativa, herramientas y técnicas, características personales y el estilo trabajan para generar productos eficaces en una organización. Es posible, también que los participantes de todas estas investigaciones reconozcan que es necesario contar con buenas habilidades directivas para desempeñarse en el campo educativo y ejercer su profesión de manera proba y eficiente. En ese sentido se confirmaría la postura de Carrera et al. (2019), quienes citan a Puga y Martínez (2008), que actualmente hay cinco habilidades que precisan tener los gerentes o directivos orientación al conocimiento, liderazgo, habilidad comunicacional, valores éticos y capacidad para construir equipos de trabajo. Estas características no tienen una connotación diferente para la institución privada o pública.

En otro rubros laborales o económicos, existen investigaciones como la actividad aduanera de García et al. (2016) que utilizó el test de Moss como mecanismo de recolección de datos sobre habilidades directivas humanas. Los rangos de evaluación van desde deficiente a muy inferior en 7 gradaciones. El mayor porcentaje se concentra en el medio medio con un 56%, los rangos referidos al nivel inferior tienen un porcentaje del 22 %, ligeramente menor al 24% de los niveles superiores. Distinto de Fernández (2018), quien encuentra una descripción centrada en un 55.7% de los niveles altos de la evaluación de habilidades gerenciales, luego una proporción moderada con un 34.3% que reúne los rangos malos y regular en un escenario de servicios jurídicos públicos, Indiscutiblemente, hay semejanza de resultados con lo hallado por Fernández (2018), especialmente en los valores de la primera medición. Se debe mencionar que los instrumentos en estas dos investigaciones y la usada en nuestro estudio tienen una construcción distinta con respecto a las dimensiones, sin embargo, los reactivos utilizados son compartidos.

Otro ámbito revisado es en una organización religiosa. Aguilar (2020), utilizó un instrumento de recolección de datos que incluye las tres dimensiones del PAMS, utilizada en nuestra investigación, más una dimensión añadida por su marco teórico. Su puntuación estuvo definida con una escala ordinal de habilidades directivas débiles, medias y fuertes, concentrado 80.9% en media, seguido por el fuerte con 19.1%. En su medición, el nivel débil no registra frecuencia. Esta ponderación es que, en nuestra investigación, en el nivel bajo, no registra puntaje, teniendo una tendencia hacia la valoración positiva de las habilidades gerenciales de parte de la unidad de análisis. Una característica que es común a ambos rubros (salud y religioso) es la mística de trabajo de los servicios orientado a un enfoque humanista y de alto compromiso social. Esta mística responde a lo planteado por Hellriegel et al., (2017) al considerar la habilidad directiva como el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que posee la persona para ser eficaz en distintos puestos y en diversas organizaciones.

En el ámbito financiero, desde una cooperativa, Guerra (2019) halló un porcentaje del 44% en el rango bajo, en el rango medio obtuvo el 53% y en el alto un 3%. Utilizando un cuestionario basado en tres criterios cómo son la cultura

general, la comunicación y el trabajo en equipo. En esta experiencia de investigación, la mayoría de los encuestados refirió que las habilidades directivas observadas aún faltan mejorar y desarrollar, teniendo el nivel bajo un mínimo de puntaje, todo lo contrario de los resultados obtenidos en las dos mediciones realizadas en nuestra investigación. Estos criterios pueden ser asociados con los presentados por Marin y Vanoni (2016) expresados como desarrollo y compromiso con los empleados, relaciones gerenciales con el medio ambiente y los efectos económicos. Con estas habilidades el gerente se involucra con su escenario y planear el futuro de su organización. También es una afirmación para este escenario lo manifestado por Goyal (2013) citado por Pereda et al. (2014)., al expresar que en entornos de trabajo cada vez más desafiantes, las habilidades interpersonales garantizan la exitosa interacción con los miembros de la organización.

Ahora bien, se procederá a revisar los antecedentes, específicamente en la dimensión de Habilidades personales. Aquí, revisamos a Salazar (2017) quien obtiene resultados en los niveles aceptable y alto con un 89.5% y un 10.5% respectivamente. Por su parte, Fernández (2018) refleja en su investigación un rasgo de buenas habilidades interpersonales con un puntaje de 40% seguido del excelente del 28.6% en un tercer lugar se halla el nivel regular como un 24 a 3% siendo el valor del Rango malo de un 7.1%. Asimismo, Aguilar (2020) concentra los niveles más altos en esta dimensión con una media 61.1 y un porcentaje de 38.9% en el nivel más alto. Por último, Quispe López (2020) evidencia los puntajes obtenidos en una escala Mala un 28.6 %, regular 37.1%, y la escala Buena 34.3%. Al comparar estos resultados, observamos la coincidencia con nuestros puntajes, tanto en el pre como el postest) valorándose todos en rangos altos. Aquí vale la pena manifestar que este grupo de habilidades se encuentra la gama individual, donde la autodirección marca la línea para el actuar del directivo que utiliza un discernimiento para organizar y dirigir su propia vida según lo menciona Pereda (2016).

En referencia a las Habilidades interpersonales que son fundamentales en la interacción de toda organización, Moreno (2017) realizó una medición en una dimensión similar, hallando puntajes casi parejos en los niveles de inadecuado,

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

Por último, en la dimensión Habilidades grupales, investigaciones como de Salazar (2017) ubica un 31.6% el rango más alto, seguido en su totalidad al rango de aceptable, después de aplicar su programa experimental en un establecimiento de salud. Asimismo, Aguilar (2020) obtiene en su estudio un nivel medio con 76.1% seguido del nivel fuerte con un 23.9%. Para Quispe López (2020) los puntajes obtenidos representaron en la escala Mala un 24.3 %, regular 40% y la escala Buena 35.7%. Otro estudio, de Bromley (2020), obtiene frecuencias de valoración en esta dimensión en los rangos Baja 6%, Regular 50%, Alta 44%. Fernández (2018) integra las habilidades grupales criterios referidos a la autoridad, la colaboración y la capacidad de cambio, resultando una distribución casi homogénea entre los cuatro rangos planteados, un 27, 1% en el nivel regular y un 28.6% en el nivel bueno; de ahí el rango excelente y malo están hacia los dos extremos de las curvas descendentes con un 22, 9% y un 21 4 %. En la industria

hotelera, Reyes (2016) estableció que el 5% de los encuestados considera que su capacidad de liderazgo es buena, el 25% indica que casi siempre lo es, el 10% es frecuente y el 20% dice que debería mejorar. Esta percepción se realiza desde un enfoque operativo al relacionar sus datos con el desarrollo de una organización. En contraste con nuestra investigación, los antecedentes antes mostrados tienen una clara inclinación hacia puntajes regulares a bajo, a diferencia de los puntajes altos obtenidos en los test aplicados a nuestra unidad de análisis. En esta dimensión hay un marcado reconocimiento del liderazgo como determinante en estas habilidades, siendo necesario en el cumplimiento y seguimiento de las actividades del sector salud.

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

En una revisión sobre investigación pre experimental sobre habilidades directivas, usando el PAMS, hallamos un estudio realizado en un hospital de región, donde se obtiene que el 94.7% de las habilidades directivas alcanzaron los niveles de aceptable y alto después de la aplicación del programa educativo, según la prueba estadística de U de Mann Whitney con un p valor de 0,035. (Salazar, 2017). Usando el estadístico de Wilcoxon esta investigación obtuvo un p valor de 0,029. En ambas investigaciones se ha aceptado la hipótesis alterna de la influencia del programa de formación de habilidades directivas en las correspondientes unidades de análisis,

Para finalizar esta discusión me gustaría hacer mención al enfoque de género que, en el aspecto de la formación médica, suele tener una marcada característica en nuestro país por la mayor presencia de participación masculina al

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

Ante lo expuesto, se considera que hay habilidades directivas que están muy arraigados a los procesos operativos de la atención sanitaria como es brindar el soporte administrativo, por ejemplo, en la gestión de las intervenciones quirúrgicas; otras responden a la visión estratégica requerida para la prestación y desarrollo integral de los servicios al mando de las instituciones prestadoras de salud, como son los hospitales o cualquier otro establecimiento de salud. De los resultados obtenidos, al ser comparados y contrastados con otros que involucraban la variable estudiada, podemos determinar que se requiere una formación continua del médico, en los diferentes niveles académicos, tanto en pre grado como el post grado (que incluye la especialidad). Esto es de vital relevancia en el ejercicio profesional de los médicos, como líderes de los procesos de salud que redundan en el fortalecimiento institucional del sector salud. Asegurar las capacidades, competencias y habilidades directivas o gerenciales son necesarias para impulsar y liderar los procesos en salud de manera que se atiendan las necesidades y expectativas de todas las personas, sobre todo, en contextos de suma exigencias como son los escenarios de pandemia. Esto es de vital relevancia para toda la población y la sociedad.

VI. Conclusiones

1. Se ha determinado que el programa de estrategias activas influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021., obteniendo un p valor de 0,029 según la prueba de Wilcoxon, aceptando así la hipótesis alterna.
2. Se ha determinado que el programa de estrategias activas no influye en las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021, reflejado en un p valor de 0,190 según la prueba de Wilcoxon manteniéndose la hipótesis nula.
3. Se ha determinado que el programa de estrategias activas influye en las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021, obteniendo un p valor de 0,030 según la prueba de Wilcoxon, aceptando la hipótesis alterna.
4. Se ha determinado que el programa de estrategias activas influye en las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021.obteniendo un p valor de 0,046 según la prueba de Wilcoxon confirmando la hipótesis alterna.

VII. Recomendaciones

1. Se recomienda a los directores médicos, jefes de departamentos médicos y gestores de recursos humanos realizar una evaluación permanente de las habilidades directivas en el personal médico pues se aseguraría un eficaz cumplimiento de los objetivos sanitarios. En paralelo, se recomienda a los directores académicos de las universidades incluir la formación de habilidades directivas en los programas curriculares de formación médica del pre grado como el posgrado.
2. Se recomienda a jefes de departamentos médicos y gestores de recursos humanos aplicar programas de acompañamiento, con un enfoque psicológico, en los hospitales o de cualquier establecimiento de salud, en salva guarda de la salud mental de los médicos en formación. De esta forma se fortalecerá las habilidades directivas en la dimensión de habilidades personales.
3. Se recomienda a jefes de departamentos médicos y gestores de recursos humanos aplicar programas para reforzar las habilidades comunicacionales en los médicos en formación. Asimismo, se recomienda a los directores académicos de las universidades incluir temas de comunicación asertiva, efectiva e interprofesional dentro de la malla curricular de estudios de los médicos en formación. De esta forma, a futuro, se asegura una óptima interrelación en los equipos de trabajo de salud y, por ende, se mejora las habilidades interpersonales.
4. A los involucrados, tanto directivos en salud, directivos académicos como los formadores de médicos de las distintas universidades, se recomienda crear espacios académicos, tanto universitarios como en los hospitales docentes, donde se promuevan proyectos para simular acciones directivas y de liderazgo médico puesto que los profesionales médicos serán los responsables del proceso de atención de los servicios de salud. De esta forma, se fortalecerá las habilidades grupales que optimizar el desarrollo de los procesos de cualquier establecimiento de salud.
5. Se recomienda a los investigadores que complementen esta investigación con un enfoque distinto en la unidad de análisis, recogiendo la percepción

de los demás trabajadores sanitarios. De esta forma se tendrá una visión integral de las habilidades directivas de los médicos. De otro lado, esta investigación se puede complementar con una investigación mixta, que recoja además, información cualitativa sobre el conocimiento de los médicos en formación de las habilidades directivas y la importancia que tiene en relación a su profesión.

Referencias

- Aguilar, M. (2020). Habilidades directivas y desempeño laboral en los colaboradores de la Diócesis de Chimbote, 2019 [Tesis de posgrado, Doctorado en Administración] Universidad César Vallejo
- Andreou, P. C., Karasamani, I., Louca, C., & Ehrlich, D. (2017). The impact of managerial ability on crisis-period corporate investment. *Journal of Business Research*, 79, 107-122. [10.1016/j.jbusres.2017.05.022](https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.05.022)
- Arana, W. H. (2021). Diseño y construcción de un instrumento para evaluar el potencial de habilidades directivas de los trabajadores. *Gestión En El Tercer Milenio*, 24(47), 19–27. [10.15381/gtm.v24i47.20576](https://doi.org/10.15381/gtm.v24i47.20576)
- Arroyo, F. (2019). La investigación sobre el desarrollo de Habilidades Directivas en la Educación Superior. *Journal of Management and Business Education*, 2(1), 28–35. [10.35564/jmbe.2019.0004](https://doi.org/10.35564/jmbe.2019.0004)
- Ascón, J., García, M., Lajara, A (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). *Revista cubana de educación superior*, 38(3). <http://www.rces.uh.cu/index.php/RCES/article/view/304>
- Ayala, M. (2017). Habilidades directivas y gestión del conocimiento en el nivel de comunicación interna desde la percepción docente, Los Olivos, 2016. [Tesis de posgrado, Doctorado en Educación] Universidad César Vallejo
- Barba-Aragón, M. (2014). La habilidad de los directivos y su papel mediador entre formación e innovación. *Revista Europea de Dirección y Economía de La Empresa*, 23(3), 127–136. [10.1016/j.redee.2014.03.001](https://doi.org/10.1016/j.redee.2014.03.001)
- Breen, L., Acosta, J., Tomlinson, J., Medlinskiene, K., Elies-Gomez, J. (2020). A preliminary insight into the role and importance of management skills in the prevention of occupational derailment: An exploratory analysis of UK and Spanish pharmacists. *European Management Journal*, 38(3), 492–505. [10.1016/j.emj.2020.02.008](https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.02.008)

- Bromley, Y. (2020). Habilidades directivas y felicidad laboral en el engagement docente de la RED N° 04, SJL 2020. [Tesis de posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad] Universidad César Vallejo
- Cadena, R. (2017). *Teoría organizacional y habilidades gerenciales* (EAG).
- Cárdenas, G. (2020). Habilidades directivas, clima organizacional en el compromiso laboral docente de Educación Básica Alternativa EBA UGEL 05-2019. [Tesis de posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad] Universidad César Vallejo
- Cárdenas, V. (2020). Diseño de Habilidades Directivas en contexto Covid-19 para mejorar el compromiso organizacional de trabajadores de la Municipalidad Provincial de Huancayo. [Tesis de posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad] Universidad Nacional del Centro del Perú
- Carnota, O. (2013). Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(3), 501-523. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000300008&lng=es&tlng=es.
- Carrera, A., Madrid, R., Erandy, E., López, D. (2019). Análisis de las habilidades directivas con una perspectiva de género en estudiantes en estudiantes del tecnológico nacional de México, campus Zongolica, ver. *Innovación educativa como factor de cambio*, 34. <http://redibai-myd.org/portal/wp-content/uploads/2020/01/8617-53-1.pdf#page=39>
- Díaz, J., Ledesma, M., Tito, J., y Díaz, L. (2021). Habilidades Directivas en un contexto de emergencia sanitaria, COVID-19 en el Perú. *Revista Venezolana De Gerencia*, 26(Número Especial 5), 505-519. [10.52080/rvgluz.26.e5.33](https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.e5.33)
- Donawa, Z. & Gámez, W. (2019). Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. *Universidad & Empresa*, 21(36), 8-35. [10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.5961](https://doi.org/10.12804/revistas.uosario.edu.co/empresa/a.5961)
- Fernández, M. (2018). Habilidades gerenciales y comunicación organizacional en la Corte Suprema de Justicia del Perú, 2018 [Tesis de posgrado, Maestría en Gestión Pública] Universidad César Vallejo

- Franco, R., Vivanco, S., Ortega, F. (2013). Evaluación de las habilidades directivas de estudiantes de nuevo ingreso a los programas educativos de Técnico Superior Universitario en Recursos Humanos, Contaduría y Evaluación de Proyectos de la Universidad Tecnológica de Aguascalientes. In XVIII Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática, UNAM, México. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/3.14.pdf>
- García, J., Barradas, M., Gutiérrez, L. (2016). Estudio de habilidades directivas en el desempeño de un corporativo aduanal. *Revista Iberoamericana de Contaduría, Economía y Administración*, 5(10), 1-23. <https://www.ricea.org.mx/index.php/ricea/article/view/58>
- Guerra, A. (2019). Habilidades directivas y desarrollo personal de los socios de la cooperativa La Alternativa de Lima, 2019. [Tesis de posgrado, Maestría en Administración de empresas] Universidad César Vallejo
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2017). *Administración*.
- Hernández, R., Fernández C., Baptista, M. (2014) *Metodología de la investigación*. Sexta edición. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Hernández, R.,Mendoza, C. (2018) *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Huerta, J., & Rodríguez, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas*.
- Luján, G. (2019). Habilidades directivas como predictor de la gestión del cambio organizacional. *UCV-SCIENTIA*, 10(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7116590>
- Madero, S., Rodríguez, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1), 95-107. [10.29059/cienciauat.v13i1.1014](https://doi.org/10.29059/cienciauat.v13i1.1014)
- Malleta, H. (2009) *Epistemología aplicada: Metodología y técnica de la producción científica*. Lima, Perú: CIES,CEPES, Universidad del Pacífico.

- Marin, M., Vanoni, G. (2016). Competencias directivas requeridas por los CEO ante la complejidad de las organizaciones del siglo XXI. *Suma de negocios*, 7(16), 113-124. [10.1016/j.sumneg.2016.02.005](https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2016.02.005)
- Marín, E. (2020). Management skills: Tools to strengthen the organizational culture in the educational field. *Revista Scientific*, 5(18), 276-288, [10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288](https://doi.org/10.29394/Scientific.issn.2542-2987.2020.5.18.14.276-288)
- McGregor, D. (1994). *El lado humano de las organizaciones*. Mc Graw-Hill Interamericana
- Mendoza, A. (2014). Ética y medicina: la experiencia del Colegio Médico del Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 28(4). [10.17843/rpmesp.2011.284.433](https://doi.org/10.17843/rpmesp.2011.284.433)
- Mistry, T. G., Hight, S. K., Okumus, F., & Terrah, A. (2021). Managers from heaven: how do hospitality employees describe good managers?. *International Hospitality Review*. [10.1108/IHR-09-2020-0055](https://doi.org/10.1108/IHR-09-2020-0055)
- Moreno, R. (2017). Las habilidades gerenciales y el clima organizacional en el Hospital Nacional Hipólito Unanue El Agustino, 2017. [Tesis de posgrado, Maestría en Gestión Pública] Universidad Cesar Vallejo
- Paredes, D. (2017). La relación de las habilidades gerenciales en el proceso administrativo de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) dedicadas al comercio ubicadas en Ciudad Obregón, Sonora, México [Tesis de posgrado, Doctorado en Administración] Universidad Autónoma Nuevo León.
- Paredes-Zempual, D., Ibarra-Morales, L., & Moreno-Freites, Z. (2021). Management skills and organizational climate in small and medium enterprises. *Investigación administrativa*, 50(127). [10.35426/iav50n127.05](https://doi.org/10.35426/iav50n127.05).
- Pereda, F., López, T., Cruz, F. (2018). Habilidades directivas y diferencias de género en el sector público: El caso de Córdoba (España). *Revista Española de Ciencia Política*, 1(46), 199–230. [10.21308/recp.46.09](https://doi.org/10.21308/recp.46.09)
- Pereda, F. (2016). Análisis de las habilidades directivas. Estudio aplicado al sector público de la provincia de Córdoba [Tesis de posgrado, Doctorado en Ciencias sociales y jurídicas] Universidad de Córdoba.

- Pérez, F., Guzmán, T., Santa Cruz, F. G. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital*, 10(3), 528-561. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=54932488003>
- Quispe, S. (2016). Influencia de las habilidades directivas en el clima organizacional en las instituciones educativas de secundaria, Huancané-Puno [Tesis de posgrado, Doctorado en Educación] Universidad César Vallejo
- Quispe, G. (2020). Gestión estratégica y habilidades directivas en la Institución Educativa Dora Mayer Bellavista, Callao, 2019. [Tesis de posgrado, Maestría en Administración de la Educación] Universidad César Vallejo
- Ramírez-Rojas, J. (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. *Revista Investigación y Negocios*, 11(17), 23-29. http://www.scielo.org.bo/pdf/riyn/v11n17/v11n17_a04.pdf
- Ramón, D., Ollage, J., Granda, J., Naranjo, C. (2017). Valoración de habilidades gerenciales personales a empleados de organizaciones públicas y privadas, por parte de directivos. *INNOVA Research Journal*, 2(8.1), 42-55. [10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329](https://doi.org/10.33890/innova.v2.n8.1.2017.329)
- Reyes, C., Sánchez, H. (2006). *Metodología y diseño de la investigación científica*. Edit. Visión Universitaria.
- Reyes, K. (2016). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional [Tesis de grado, Licenciatura En Psicología Industrial/Organizacional] Universidad Rafael Saldívar
- Rivera, G., Valdivia, E., Palacios, A., Del Campo, J., Rojas, L., Lingán, N., Tello, I., Del Carmen, J. (2019). La especialidad médica de gestión en salud en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos: 30 años formando gestores para el sector salud. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 36(1), 116-22. [10.17843/rpmesp.2019.361.4271](https://doi.org/10.17843/rpmesp.2019.361.4271)
- Ruiz, W. (2020). Habilidades directivas y atención al usuario en las fiscalías Superiores Penales del Ministerio Público, distrito Fiscal de Ucayali, 2019. [Tesis de posgrado, Doctorado en Gestión Pública y Gobernabilidad] Universidad César Vallejo

- Salazar, C. (2019). Aplicación de un programa educativo en la modificación de habilidades directivas de enfermeras jefes del Hospital Nacional Carlos Alberto Seguí Escobedo–Essalud-2017 [Tesis de posgrado, Doctorado en Administración] Universidad Nacional de San Agustín.
- Tenemas, J. (2019). Percepción de las habilidades directivas y la imagen institucional de los docentes del Colegio Privado Alfonso Ugarte de Santa Anita, 2019 [Tesis de posgrado, Maestría en Administración de la Educación] Universidad César Vallejo
- Terzic-Supic, Z., Bjegovic-Mikanovic, V., Vukovic, D., Santric-Milicevic, M., Marinkovic, J., Vasic, V., & Laaser, U. (2015). Training hospital managers for strategic planning and management: a prospective study. *BMC medical education*, 15(1), 1-9. [10.1186/s12909-015-0310-9](https://doi.org/10.1186/s12909-015-0310-9)
- Vargas-Hernández, J. & Vega, A. (2017). The directive skills and their impact on the labor productivity of mexican smes. Case study of the Green House Company in the city and port of Lázaro Cárdenas Michoacán (Mexico). *International Journal of Scientific Management and Tourism*, 3(4), 5-36. <http://ijosmt.com/index.php/ijosmt/article/view/275>
- Vera, M. (2017). Habilidades gerenciales y desarrollo organizacional del Departamento de Enfermería del Instituto Nacional de Salud del Niño, Lima 2016 [Tesis de posgrado, Maestría en Gestión Pública] Universidad César Vallejo
- Villegas, E. (2018). Plan de gestión de las habilidades directivas en la supervivencia de las empresas familiares. Caso: Guayaberas Orellana [Tesis de posgrado, Maestría en Administración y Dirección de Empresa] Universidad Tecnológica Empresarial De Guayaquil
- Whetten, D., & Cameron, K. (2011). Desarrollo de habilidades directivas. México: Prentice Hall.
- Zeballos, S. (2017). Habilidades directivas de los gestores de los institutos de educación superior tecnológico público y calidad de servicios académicos en la Macro Región Sur del Perú, 2015. [Tesis de posgrado, Doctorado en Administración] Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann

Zempual, D., Gómez, J., & Bridge, A. (2017). Validación del instrumento para medir el impacto de las habilidades gerenciales del capital humano como estrategia de buen funcionamiento del proceso administrativo de las pymes dedicadas al comercio por mayor ubicadas en ciudad Obregón Sonora, México. *Teorías, Enfoques y Aplicaciones en las Ciencias Sociales*, 9(20), 25-43. <https://revistas.uclave.org/index.php/teacs/article/view/175>

Anexos

Anexo. Matriz de consistencia

Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021						
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES E INDICADORES			
<p>Problema principal:</p> <p>¿En qué medida influye las estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021?</p> <p>Problemas Específicos</p> <p>1. ¿En qué medida influye las estrategias activas en las habilidades personales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021?</p> <p>2. ¿En qué medida influye las estrategias activas en las habilidades interpersonales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021?</p> <p>3. ¿En qué medida influye las estrategias activas en las habilidades grupales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021?</p>	<p>Objetivo general:</p> <p>Determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p> <p>Objetivos Específicos</p> <p>1. Determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades personales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p> <p>2. Determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades interpersonales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p> <p>3. Determinar la influencia de las estrategias activas en las habilidades grupales en médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p>	<p>Hipótesis general:</p> <p>El programa de estrategias activas influye en las habilidades directivas de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p> <p>Hipótesis Específicas</p> <p>1. El programa de estrategias activas influye en las habilidades personales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p> <p>2. El programa de estrategias activas influye en las habilidades interpersonales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p> <p>3. El programa de estrategias activas influye en las habilidades grupales de los médicos en formación de un hospital de la Región Lima 2021</p>	Variable Independiente			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	escala
			Programa de Formación médica	1		
			Variable dependiente: Habilidades Gerenciales			
			Dimensiones	Indicadores	Ítems	escala
			Habilidades personales	Autoconocimiento Manejo del estrés Solución creativa de problemas	1,2,3 4,5,6 7,8,9,10,11,1 2,13,14,15	1 Completamente en desacuerdo 2 En desacuerdo 3 Ligeramente en desacuerdo
Habilidades interpersonales	Comunicación con apoyo Ganar poder e influencia Motivar a los demás Manejo de conflictos	16,17,18,19 20,21,22,23,2 4,25 26,27,28,29 30,31,32,33	4 Ligeramente de acuerdo 5 De acuerdo 6 Completamente de acuerdo			

Anexo : Matriz de operacionalización de variables

VARIABLE	DEF. CONCEPTUAL	DEF. OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS	ESCALA DE MEDICIÓN	NIVELES Y RANGOS POR DIMENSIÓN	NIVELES Y RANGOS POR VARIABLE
Habilidades directivas	Las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de administración de las organizaciones (Whetten y Cameron, 2011).	Las habilidades directivas se medirán a través de una evaluación personal. Esta evaluación considera tres aspectos importantes: habilidades personales, interpersonales y grupales. Se medirá mediante la valoración en una escala Likert de 50 reactivos, escogidos y adaptados del PAMS	Habilidades personales	<ul style="list-style-type: none"> • Autoconocimiento • Manejo del estrés • Solución creativa de problemas 	1,2,3 4,5,6 7,8,9,10,11,12,13,14,15	1 Completamente en desacuerdo 2 En desacuerdo	Bajo [15-38] Regular [39-64] Alto [65-90]	Bajo [50-132] Regular [133-216] Alto [217-300]
			Habilidades interpersonales	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación con apoyo • Ganar poder e influencia • Motivar a los demás • Manejo de conflictos 	16,17,18,19,20,21,22,23,24,25,26,27,28,29,30,31,32,33	3 Ligeramente en desacuerdo 4 Ligeramente de acuerdo	Bajo [18-46] Regular [47-77] Alto [78-108]	
			Habilidades grupales	<ul style="list-style-type: none"> • Facultamiento y delegación • Formación de equipos efectivos y trabajo de equipo • Liderar un cambio positivo 	34,35,36,37,38,39,40,41,42,43,44,45,46,47,48,49,50	5 De acuerdo 6 Completamente de acuerdo	Bajo [17-44] Regular [45-73] Alto [74-102]	

● Anexo. Instrumento de recolección de datos

Nº	DIMENSIONES / ítems
	DIMENSIÓN 1
1	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.
2	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas
3	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.
4	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.
5	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.
6	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.
7	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.
8	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.
9	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.
10	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.
11	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).
12	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.
13	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.
14	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.
15	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.
	DIMENSIÓN 2
16	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.
17	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.
18	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".
19	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.
20	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.
21	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.
22	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.
23	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.
24	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.
25	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.
26	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.
27	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.
28	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.

29	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.
30	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.
31	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.
32	Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.
33	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.
	DIMENSIÓN 3
34	La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.
35	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.
36	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.
37	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.
38	Especifico claramente los resultados que deseo.
39	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad y después informar, etcétera).completa.
40	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.
41	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
42	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.
43	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.
44	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.
45	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.
46	Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.
47	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.
48	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.
49	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.
50	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.

Anexo: Confiabilidad del cuestionario

	Media	Desviación estándar	N
pretest1	4,68	1,108	25
pretest2	5,00	,577	25
pretest3	5,32	,557	25
pretest4	4,60	,957	25
pretest5	4,80	,764	25
pretest6	4,76	,926	25

pretest7	4,72	,737	25
pretest8	5,16	,688	25
pretest9	4,96	,735	25
pretest10	4,76	,970	25
pretest11	4,84	,688	25
pretest12	4,64	,995	25
pretest13	4,64	,860	25
pretest14	4,68	,748	25
pretest15	4,56	1,083	25
pretest16	4,96	,539	25
pretest17	4,76	,723	25
pretest18	4,96	,539	25
pretest19	4,88	,440	25
pretest20	5,00	,645	25



“Año del Bicentenario del Perú: 200 años de independencia”

CONSTANCIA

El que suscribe, Jefe de la Unidad de Apoyo a la Docencia e Investigación del **HOSPITAL DE CHANCAY Y S.B.S.**, M(o). **GERMÁN MEDRANO VALVERDE**.

CERTIFICAN:

Que, **LINDON GUSTAVO TRUJILLO SOTO**, con DNI N° 16025120, ha sido autorizado para obtener información en el Hospital de Chancay y SBS “Dr. Hidalgo Atoche López”, como parte de su investigación titulada “**PROGRAMA DE HABILIDADES DIRECTIVAS EN LOS RESIDENTES MÉDICOS DE UN HOSPITAL DE LA REGIÓN LIMA 2021**”.

Se expide la presente a solicitud del interesado para los fines pertinentes.

Chancay, 16 de junio del 2021

 GOBIERNO REGIONAL DE LIMA
DIRECCIÓN REGIONAL DE SALUD
HOSPITAL DE CHANCAY Y SBS.

M(o) **Germán Medrano Valverde**
Jefe de la Unidad de Apoyo a la Docencia e Investigación

C.c. Archivo

RESOLUCIÓN JEFATURAL N° 4512 - 2021-UCV-VA-EPG-F05L01/J-INT

Lima, 16 de noviembre de 2021

VISTO:

El proyecto de investigación doctoral denominado: **Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima, 2021**, presentado por el (la) **Mgtr. Lindon Gustavo Trujillo Soto** con código de matrícula N° **6000153893**, estudiante del Programa de **DOCTORADO EN ADMINISTRACIÓN**, y,

CONSIDERANDO:

Que, el Reglamento de Estudios de la Escuela de Posgrado de la Universidad César Vallejo, señala que el estudiante deberá presentar un proyecto de investigación para su aprobación y posteriormente la sustentación con la finalidad de su graduación;

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable del asesor (a) el Dr.(a). **Neyra Huamani Lidia**

Que, el proyecto mencionado cuenta con opinión favorable de la Comisión de Tesis de Grado de Doctor conformada por: **Dr. Noel Alcas Zapata, Dr. Alejandro Menacho Rivera y la Dra. Yolanda Soria Perez;**

Que, es política de la Universidad velar por el adecuado manejo administrativo de los documentos para cumplir las políticas internas de gestión;

Que, la Jefatura de la Oficina de Investigación, en uso de sus facultades y atribuciones;

RESUELVE:

Art. 1°.- APROBAR, el Proyecto de Investigación Doctoral denominado: **Estrategias activas en las habilidades directivas en médicos en formación de un hospital de la Región Lima, 2021**, presentado por el (la) **Mgtr. Lindon Gustavo Trujillo Soto** con código de matrícula N° **6000153893**.

Art 2°.- PRECISAR, que el (la) autor (a) del proyecto doctoral tiene un plazo de veinticuatro meses desde la fecha de emitida la presente resolución para la ejecución y presentación del informe de tesis.



Ommero Trinidad Vargas, MBA
Jefe (e)
Escuela de Posgrado - Campus Lima Norte

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 HABILIDADES PERSONALES							
1	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	X		X		X		
2	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas	X		X		X		
3	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.	X		X		X		
4	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	X		X		X		
5	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	X		X		X		
6	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	X		X		X		
7	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	X		X		X		
8	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	X		X		X		
9	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema: es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	X		X		X		
10	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	X		X		X		
11	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	X		X		X		
12	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.	X		X		X		
13	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	X		X		X		
14	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	X		X		X		
15	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 HABILIDADES INTERPERSONALES							
16	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	X		X		X		

17	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	X			X			X	
18	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".	X			X			X	
19	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	X			X			X	
20	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	X			X			X	
21	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	X			X			X	
22	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X			X			X	
23	Mando notas personales a los demás cuando logro algo importante o cuando comparto información relevante.	X			X			X	
24	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	X			X			X	
25	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	X			X			X	
26	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	X			X			X	
27	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	X			X			X	
28	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	X			X			X	
29	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	X			X			X	
30	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	X			X			X	
31	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	X			X			X	
32	Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.	X			X			X	
33	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	X			X			X	
	DIMENSIÓN 3 HABILIDADES GRUPALES	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No
34	La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	X			X			X	
35	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	X			X			X	
36	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	X			X			X	
37	Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	X			X			X	
38	Especifico claramente los resultados que deseo.	X			X			X	
39	Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad y después informar, etcétera), completa.	X			X			X	

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
- (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
- (3) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.

Nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensi

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 HABILIDADES PERSONALES							
1	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	X		X		X		
2	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas	X		X		X		
3	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.	X		X		X		
4	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	X		X		X		
5	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	X		X		X		
6	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	X		X		X		
7	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	X		X		X		
8	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	X		X		X		
9	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema: es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	X		X		X		
10	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	X		X		X		
11	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	X		X		X		
12	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.	X		X		X		
13	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	X		X		X		
14	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	X		X		X		
15	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 HABILIDADES INTERPERSONALES							
16	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	X		X		X		

17	Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	X				X			X	
18	Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".	X				X			X	
19	Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	X				X			X	
20	Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	X				X			X	
21	Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	X				X			X	
22	En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	X				X			X	
23	Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	X				X			X	
24	Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	X				X			X	
25	Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	X				X			X	
26	Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	X				X			X	
27	Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	X				X			X	
28	Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	X				X			X	
29	Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	X				X			X	
30	Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	X				X			X	
31	Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	X				X			X	
32	Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.	X				X			X	
33	Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	X				X			X	
34	DIMENSIÓN 3 HABILIDADES GRUPALES La ayuda a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	Si	No			Si	No		Si	No
35	Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	X				X			X	
36	Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	X				X			X	
37	Enfático el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	X				X			X	
38	Específico claramente los resultados que deseo.	X				X			X	
39	Específico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad y después informar, etcétera)	X				X			X	
40	Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	X				X			X	
41	Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	X				X			X	
42	Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	X				X			X	

43	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	X		X		X	
44	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X		X		X	
45	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	X		X		X	
46	Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	X		X		X	
47	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	X		X		X	
48	Enfrento un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.	X		X		X	
49	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	X		X		X	
50	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	X		X		X	

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): El instrumento es suficiente

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable (X) Aplicable después de corregir () No aplicable ()

**APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: DE JESUS MARTINEZ, RAUL DNI: 06626189
ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR: DOCTOR EN ADMINISTRACION**



**DR. CPC RAUL DE JESUS MARTINEZ
DNI 06626189**

14 de Noviembre de 2021.

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
 - (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
 - (3) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
- Nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión

CERTIFICADO DE VALIDEZ DEL INSTRUMENTO QUE MIDE LAS HABILIDADES DIRECTIVAS

N°	DIMENSIONES / ítems	Pertinencia ¹		Relevancia ²		Claridad ³		Sugerencias
		Si	No	Si	No	Si	No	
	DIMENSIÓN 1 HABILIDADES PERSONALES							
1	Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.	X		X		X		
2	Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas	X		X		X		
3	Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.	X		X		X		
4	Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.	X		X		X		
5	Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.	X		X		X		
6	Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.	X		X		X		
7	Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido.	X		X		X		
8	Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.	X		X		X		
9	Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.	X		X		X		
10	Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.	X		X		X		
11	Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).	X		X		X		
12	Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.	X		X		X		
13	Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.	X		X		X		
14	Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.	X		X		X		
15	Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que solucionan el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus preferencias y expectativas.	X		X		X		
	DIMENSIÓN 2 HABILIDADES INTERPERSONALES							
16	Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	Si	No	Si	No	Si	No	

43	Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	X				X		
44	Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	X				X		
45	Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	X				X		
46	Diagnóstico y aprovechamiento de las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	X				X		
47	Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	X				X		
48	Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.	X				X		
49	Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	X				X		
50	Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	X				X		

OBSERVACIONES (PRECISAR SI HAY SUFICIENCIA): *Si hay suficiencia*

OPINIÓN DE APLICABILIDAD: Aplicable No aplicable ()

APELLIDOS Y NOMBRES DEL JUEZ: *Chun Hayes Hagali* DNI: *157 54787*

ESPECIALIDAD DEL EVALUADOR: *Metodología*

[Signature]de.....de 2021.

[Signature]
 Dra. *Magali Mlagrog Chuh Hoyos*
 RED 073 REM 182
 REE 6135 CEP 29781

- (1) Pertinencia: el ítem, al concepto teórico formulado
 - (2) Relevancia: el ítem es apropiado para presentar al componente o dimensión especificada del constructo.
 - (3) Claridad: se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo.
- Nota: suficiencia, se dice suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



PROGRAMA
ESTRATEGIAS ACTIVAS PARA EL DESARROLLO DE
HABILIDADES DIRECTIVAS PARA LOS MEDICOS EN
FORMACIÓN

-Pre grado y Pos grado-

Responsable: Dr. Lindon Trujillo Soto

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 1

VD: Habilidades directivas

(Pereda-Pérez, López-Guzmán, & Cruz, 2018)

En el ámbito de las organizaciones, en la actualidad ya no es suficiente con mantenerse y subsistir como empresa, sino que se requieren nuevos instrumentos, entre ellos las habilidades para poder generar procesos de toma de decisiones con las garantías adecuadas de una permanente adaptación a las situaciones a las que se enfrentan (p.200)

D1: Habilidades personales

Pereda et al. (2014) hace énfasis en la importancia que tiene las habilidades personales y directivas en el desempeño eficiente de algún trabajo, situación que no es valorada pero que es el motor de toda transformación de las organizaciones (citando a González Santa Cruz, Sánchez Cañizares & López-Guzmán, 2013).

VI: Programa Médico Líder

La relación docencia-servicio se convierte en factor integrador de la formación del talento humano en salud para el cumplimiento de políticas y planes de salud pública a nivel local, regional, nacional e internacional (Velez Alvarez, 2017)

D 1: Inteligencia emocional

Las investigaciones han identificado el concepto de inteligencia emocional (la capacidad de manejarse a uno mismo y de manejar las relaciones con los demás) como uno de los factores más importantes para el éxito de líderes y directivos (Boyatzis, Goleman y Rhee, 2000; Goleman, 1998a). En particular, se ha visto que el autoconocimiento es un aspecto crucial de la inteligencia emocional y que tiene mayor peso que el Cociente Intelectual (c i) para pronosticar el éxito en la vida (Goleman, 1995).

Por lo tanto, la inteligencia emocional se refiere a: 1. la capacidad de identificar y reconocer las propias emociones; 2. la capacidad de controlar las propias emociones; 3. la capacidad de reconocer e identificar las emociones de los demás, y 4. la capacidad de responder apropiadamente a esas señales emocionales. Estas capacidades no son innatas, sino que pueden desarrollarse y mejorarse.

Las personas emocionalmente inteligentes también son capaces de identificar y mostrar empatía con los sentimientos de los demás; son sensibles a lo que los otros experimentan y pueden compartir esos sentimientos. La empatía es la capacidad de entender y conectarse con los sentimientos de otros; no significa compadecerlos o adoptar los mismos sentimientos, y no se basa en el recuerdo de haber experimentado las mismas emociones. Por ejemplo, si alguien vive una tragedia o una pérdida, las personas emocionalmente

	MÓDULO	
--	---------------	--

inteligentes son capaces de sentir empatía, compartir y entender esos sentimientos aun si nunca han experimentado algo similar. De esta forma, no necesitan sentirse deprimidos para entender la depresión de otros.

Es importante señalar que los individuos necesitan cierto grado de inteligencia emocional para poder desarrollar competencias emocionales (es decir, competencias sociales y conductuales), de manera que este aspecto del autoconocimiento es un prerrequisito importante para el desarrollo de otras habilidades gerenciales.

ACTIVIDAD PARA DESARROLLAR

EVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Responda a cada reactivo seleccionando la opción más adecuada para usted. Piense en la forma en que suele responder en ese tipo de situaciones, y no en la manera en que le gustaría responder o en la que cree que debería hacerlo. Ningún reactivo tiene una respuesta correcta, y sus resultados serán más útiles si efectúa una evaluación precisa de su comportamiento acostumbrado. Elija sólo una respuesta para cada reactivo.

1. Cuando me enojo mucho, . . .
 - a. analizo por qué me siento tan alterado.
 - b. exploto y pierdo el control.
 - c. lo oculto y permanezco tranquilo.
2. En una situación en la que un colega se adjudicara en público el crédito de mi trabajo y mis ideas, yo tal vez. . .
 - a. lo dejaría pasar y no haría nada para evitar una confrontación.
 - b. después, y en privado, le diría que aprecio que se me dé crédito por mi trabajo y mis ideas.
 - c. le agradecería en público por tomar en cuenta mi trabajo y mis ideas, y luego hablaría más acerca de mis contribuciones.
3. Cuando me acerco a otra persona para iniciar una conversación y esa persona no responde, . . .
 - a. trato de animarla contándole algo gracioso.
 - b. le pregunto si quiere hablar de lo que está pensando.
 - c. la dejaría sola y buscaría a alguien más con quién hablar
4. Cuando ingreso a un grupo social, generalmente. . .
 - a. permanezco callado y espero a que los demás me hablen.
 - b. trato de pensar en decir algo agradable a alguien.
 - c. busco formas de ser la estrella de la fiesta o la fuente de energía y de diversión.
5. Cuando se trata de temas importantes, generalmente. . .
 - a. reflexiono solo e ignoro la opinión de los demás.
 - b. pondero ambas opiniones y hablo con otras personas antes de tomar una decisión.
 - c. escucho a mis amigos y colegas, y tomo la decisión de ellos como propia.
6. Cuando alguien que no me gusta se siente atraído afectivamente hacia mí, generalmente.
 - a. le digo directamente que no me interesa.

	MÓDULO	
--	---------------	--

- b. respondo de manera amistosa pero fría o distante.
 - c. ignoro a esa persona y trato de evitarla.
7. Cuando estoy en compañía de dos personas que tienen puntos de vista diametral- mente opuestos acerca de un tema (por ejemplo, política, aborto, guerra) y discuten al respecto, . . .
- a. busco algo en lo que ambos estén de acuerdo y hago hincapié en ello.
 - b. promuevo una batalla verbal.
 - c. les sugiero que dejen de discutir y que se tranquilicen.
8. Cuando estoy practicando un deporte y voy en segundo o en último lugar, . . .
- a. me pongo muy nervioso y espero no sofocarme.
 - b. considero esto como una oportunidad para sobresalir.
 - c. permanezco concentrado y hago mi mayor esfuerzo.
9. Si tengo necesidad de salir del trabajo temprano para cumplir con alguna obligación importante, pero mis compañeros me piden que me quede para terminar un trabajo, probablemente. . .
- a. ignoraría mi obligación y me quedaría a terminar el trabajo.
 - b. exageraría un poco y diría a mis compañeros que tengo una emergencia impostergable.
 - c. pediría algún tipo de compensación por no poder cumplir con mi obligación.
10. En una situación en la que otra persona se enoja mucho y me grita, yo. . .
- a. también me enoja. No acepto eso de nadie.
 - b. me voy. No tiene caso discutir.
 - c. primero escucho y luego trato de discutir el asunto.
11. Cuando me encuentro con alguien que acaba de tener una gran pérdida o de vivir una tragedia,
- a. realmente no sé qué hacer o qué decir.
 - b. le digo que lo siento mucho y trato de brindarle apoyo.
 - c. le comparto mi experiencia de una pérdida o tragedia similar.
12. Cuando alguien hace una broma racista o cuenta una historia despectiva acerca de un miembro del sexo opuesto en una empresa mixta, yo generalmente. . .
- a. señalo que es inapropiado e inaceptable, y luego cambio el tema.
 - b. lo ignoro para no hacer una escena.
 - c. me enoja mucho y digo a esa persona lo que pienso de lo que acaba de decir

Clave de resultados Pag. 97

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 2

VD: Habilidades directivas

Carmeli y Tishler (2004) la definen como el conjunto de habilidades que poseen los directivos y que les permiten hacer frente al entorno y mejorar el desempeño de las organizaciones de manera continua.

D1: Habilidades personales

Goyal (2013), citado por Pereda et al. (2014), afirma que las personas con excelentes habilidades personales maximizan su eficacia personal y la de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

VI: Programa para Residentes médicos

Fajardo - Ortiz (2017) se preguntan ¿por qué es necesario que los médicos residentes tengan conocimiento sobre gestión de la atención médica? Es indudable que personas del medio clínico y otros profesionales de la salud desconocen sus ventajas o la consideran innecesaria, pero entender el funcionamiento de dicho instrumento ayuda a generar un servicio eficaz, eficiente y de calidad.

D 2: Estrategia para la Toma de decisiones éticas y valores

Los valores se encuentran entre las características más estables y duraderas de los individuos. Son los cimientos sobre los cuales se forman las actitudes y las preferencias personales; son la base para las decisiones cruciales, línea-mientos de vida y gustos personales. Ayudan a definir nuestra moralidad y nuestras ideas de lo que es “bueno”. Mucho de lo que somos es producto de los valores básicos que hemos desarrollado a lo largo de nuestra vida.

Los valores que cada uno de nosotros posee se ven afectados por una variedad de factores, y se han utilizado diversos métodos para medirlos y describirlos. En este capítulo señalamos varios métodos, cada uno de los cuales se ha utilizado ampliamente en investigaciones y en círculos directivos.

Valores culturales

Trompenaars (1996; Trompenaars y Hampden Turner, 1998) identificó siete dimensiones de valores en las que distintas culturas nacionales muestran diferencias significativas.

MÓDULO

Tabla 1.1 Dimensiones de los valores culturales		
DIMENSIONES DE VALOR	EXPLICACIÓN	EJEMPLO DE PAÍSES CON DOMINANCIA
Universalismo	Se valoran las reglas y normas sociales.	Estados Unidos, Suiza, Noruega, Suecia
Particularismo	Se valoran las relaciones individuales.	Corea, Venezuela, China, Indonesia
Individualismo	Se valoran las contribuciones individuales.	Estados Unidos, Nigeria, Dinamarca, Austria
Colectivismo	Se valoran las contribuciones en equipo.	México, Indonesia, Japón, Filipinas
Afectividad	Se valoran las expresiones emocionales.	Irán, España, Francia, Suiza
Neutral	Se valoran las respuestas poco emocionales.	Corea, Etiopía, China, Japón
Específica	Se valora la segregación de los roles de la vida.	Holanda, Suecia, Dinamarca, Reino Unido
Difusa	Se valora la integración de los roles de la vida.	China, Nigeria, Singapur, Corea
Logro	Se valora el logro personal.	Estados Unidos, Noruega, Canadá, Austria
Atribución	Se valoran los atributos inherentes.	Egipto, Indonesia, Corea, República Checa
Pasado y presente	El pasado está muy conectado con el futuro.	Francia, Japón, Reino Unido
Futuro	El futuro está desconectado, pero se le valora.	Estados Unidos, Holanda
Interna	Se valora el control individual.	Estados Unidos, Canadá, Austria, Reino Unido
Externa	El control proviene de fuerzas externas.	República Checa, Japón, Egipto, China

FUENTE: C. Hampden-Turner y F. Trompenaars (1998). "Riding the waves of culture". Reproducido con autorización de McGraw-Hill Companies.

Valores personales

Rokeach (1973) afirmó que el número total de valores que las personas tienen es relativamente pequeño y que todos los individuos poseen los mismos valores, pero en distintos grados. Identificó dos tipos generales de valores, y se ha visto que existen resultados de prioridad independientes para cada tipo (es decir, los dos conjuntos de valores no están relacionados). Estos son:

- Los valores instrumentales plantean estándares deseables de comportamiento o métodos para lograr un fin. Dos tipos de valores instrumentales se relacionan con la moralidad y la competencia. Violar los valores morales (por ejemplo, comportarse mal) provoca sentimientos de culpabilidad, mientras que violar los valores de competencia (por ejemplo, mostrarse como incapaz de hacer algo) genera sentimientos de vergüenza.
- Los valores terminales establecen fines o metas deseables para el individuo. Según Rokeach, existen menos valores terminales que instrumentales, así que se puede identificar la suma total para todos los individuos en todas las sociedades. Los valores terminales son personales (por ejemplo, la paz interna) o sociales (por ejemplo, la paz mundial).

	MÓDULO	
--	---------------	--

Además de sus beneficios para la comprensión de uno mismo, conocer los propios niveles de madurez de valores también tiene implicaciones prácticas relevantes para la toma de decisiones éticas.

Madurez de valores

El modelo de Kohlberg es la teoría sobre la madurez de valores más conocida y más ampliamente investigada. Se enfoca en la clase de razonamiento que se utiliza para llegar a una decisión acerca de un tema que tiene connotaciones morales o de valores.

Tabla 1.2 Clasificación del juicio moral en etapas de desarrollo	
BASE DEL NIVEL DE JUICIO MORAL	ETAPA DE DESARROLLO
<p>A) NIVEL PRECONVENCIONAL (CENTRADO EN EL YO)</p> <p>El valor moral reside en factores externos y en las consecuencias, no en las personas o las relaciones.</p>	<p>1. Castigo y obediencia</p> <p>Lo correcto se determina al evitar el castigo y al no violar las reglas de una autoridad.</p> <p>2. Propósito instrumental individual e intercambio</p> <p>Lo correcto es cubrir los propios intereses inmediatos, y lo que es justo o equitativo para los demás.</p>
<p>B) NIVEL CONVENCIONAL (OBEDIENCIA)</p> <p>El valor moral reside en el deber, en mantener los contratos sociales y cumplir los compromisos.</p>	<p>3. Expectativas interpersonales mutuas, relaciones y obediencia</p> <p>Lo correcto es estar preocupado por los sentimientos de los demás y conservar la confianza al cumplir con las expectativas y los compromisos. La regla de oro es importante.</p> <p>4. Sistema social y mantenimiento de la conciencia</p> <p>Lo correcto consiste en cumplir las obligaciones ante la sociedad y mantener el orden social.</p>
<p>C) NIVEL POSCONVENCIONAL (PRINCIPIOS)</p> <p>El valor moral reside en el compromiso para seleccionar libremente estándares, derechos y obligaciones.</p>	<p>5. Derechos previos y contrato social o utilidad</p> <p>Lo correcto es mantener los derechos, valores y contratos de los demás en la sociedad; el comportamiento moral se elige libremente.</p> <p>6. Principios éticos universales</p> <p>Lo correcto está determinado por principios éticos internos y universales. Cuando las leyes violan los principios, se ignoran las leyes.</p>

ACTIVIDAD PARA DESARROLLAR

El dilema del médico

Una mujer padecía un cáncer incurable y le quedaban unos seis meses de vida. Sufría de terribles dolores, pero estaba tan débil que una dosis fuerte de un analgésico como la morfina probablemente la mataría. Ella deliraba de dolor y, en sus períodos de calma, pedía a su médico que le suministrará suficiente morfina para provocarle la muerte. Ella argumentaba que no podía soportar el dolor y que, de cualquier manera, moriría en unos meses.

¿Qué debe hacer el médico? (Marque una respuesta).

_____ Dar a la mujer una sobredosis que le cause la muerte

_____ no puede decidir

_____ no debe darle la sobredosis

	MÓDULO	
--	---------------	--

De la lista de preguntas siguientes, seleccione las cuatro más importantes según se especifica:

- _____ Más importante
- _____ segunda más importante
- _____ tercera más importante
- _____ Cuarta más importante

Preguntas:

1. ¿La familia de la mujer está a favor de darle la sobredosis?
2. ¿El médico está sujeto a las mismas leyes que todos los demás?
3. ¿Estarían mejor los individuos si la sociedad no rigiera sus vidas e incluso sus muertes?
4. ¿Debería el médico hacer que la muerte de la mujer por una sobredosis pareciera algo accidental?
5. ¿El Estado tiene el derecho de obligar a prolongar la existencia de aquellos que no desean vivir?
6. ¿Cuál es el valor de la muerte desde la perspectiva de la sociedad acerca de los valores personales?
7. ¿El médico debe comprender el sufrimiento de la mujer, o debe importarle más la opinión de la sociedad?
8. ¿Ayudar a poner fin a la vida de otra persona es un acto responsable de cooperación?
9. ¿Sólo Dios puede decidir cuándo debe terminar la vida de una persona?
10. ¿Qué valores ha establecido el doctor para él mismo en su código personal de comportamiento?
11. ¿Puede la sociedad dejar que las personas pongan fin a sus vidas cuando lo deseen?
12. ¿Puede la sociedad permitir el suicidio o el asesinato piadoso y aun así proteger las vidas de los individuos que desean vivir?

Claves de resultados y datos Comparativos

Pag. 100

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 3

VD: Habilidades directivas

Pereda et al. (2018) nos dice que en la actualidad se requieren nuevas habilidades para procesos de toma de decisiones que garanticen una permanente adaptación a las situaciones que se enfrentan.

D1: Habilidades personales

Luján Johnson (2019, nos dice que los directivos líderes en las organizaciones, son capaces de sentirse a gusto con los demás, ser capaces de aceptar riesgos y adaptarse al cambio, y orientar a la acción y continuar hasta lograrlo, de generar ideas creativas y minimizar la angustia o temores en los colaboradores, de mostrar capacidad para relacionarse, de hacerse escuchar cuando se requiere

Para ello se requiere reconocernos como personas y, dentro de nuestro autoconocimiento, saber como manejar el estrés, que es una de las habilidades de mayor importancia en el trabajo del médico.

VI: Programa para Residentes médicos

Castañeda-Sánchez (2015) manifiesta que actualmente el médico sólo desempeña la medicina desde una perspectiva clínico-terapéutica, que carece de objetivos, expectativas y desarrollo de habilidades para la resolución de los diferentes problemas en su quehacer.

D3 : El estrés y sus factores

El estrés puede causar efectos devastadores. Las consecuencias personales pueden ir desde la incapacidad para concentrarse, ansiedad y depresión hasta problemas estomacales, baja resistencia a las enfermedades y afecciones cardíacas. Para las organizaciones, las consecuencias van desde el ausentismo y la insatisfacción laboral hasta altas tasas de accidentes y rotación.

Los resultados del estrés afectan negativamente a los empleados en el lugar de trabajo, e 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.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Los sentimientos de estrés son el producto de ciertos factores estresantes dentro o fuera del individuo. El grado en que los factores estresantes producen patologías y disfunciones en los individuos es variable. Algunas personas son muy susceptibles a las tensiones, lo que significa que tienen una predisposición a experimentar reacciones extremadamente negativas al estrés.

Los factores estresante se clasifican en:

- Los factores estresantes de tiempo, generalmente resultan de tener demasiado quehacer en muy poco tiempo.
- Los factores estresantes de encuentro son aquellos que resultan de las relaciones interpersonales.
- Los factores estresantes situacionales, surgen del ambiente en el que vive el individuo o de sus circunstancias. Una de las formas más comunes de estrés situacional es una condición laboral desfavorable.

Tabla 2.1	Cuatro fuentes fundamentales de estrés
Factores estresantes de tiempo	
<ul style="list-style-type: none"> • Sobrecarga de trabajo • Falta de control 	
Factores estresantes de encuentro	
<ul style="list-style-type: none"> • Conflictos de roles • Conflictos sobre asuntos • Conflictos de interacción 	
Factores estresantes situacionales	
<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo desfavorables • Cambio rápido 	
Factores estresantes anticipatorios	
<ul style="list-style-type: none"> • Expectativas desagradables • Temor 	

REACCIONES AL ESTRÉS

La etapa de alarma se caracteriza por un incremento agudo de la ansiedad o el temor si el factor estresante es una amenaza, o por un aumento de la tristeza o la depresión si el factor estresante es una pérdida. Si el factor estresante es especialmente agudo, podría causar un sentimiento de confusión. Fisiológicamente, los recursos de energía del individuo se movilizan, mientras se incrementa el ritmo cardíaco, la presión sanguínea y la capacidad de estar alerta. Estas reacciones son corregibles en gran medida si el factor estresante es de corta duración.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Si continúa el proceso anterior, se presenta la etapa de resistencia, en la que predominan los mecanismos de defensa y el cuerpo comienza a gastar energía en exceso. Se utilizan cinco tipos de mecanismos de defensa. El primero es la agresión, que implica atacar directamente al factor estresante, El segundo es la regresión, que es la adopción de un patrón de comportamiento o respuesta que cumplió su cometido en alguna ocasión anterior. El tercero es la represión, implica una negación del factor estresante, olvidarlo o redefinirlo El aislamiento es el cuarto mecanismo de defensa, y puede tomar formas tanto psicológicas como físicas. Es posible que los individuos fantaseen, tengan fallas de atención u olviden de forma deliberada, o podrían realmente escapar de la situación. Un quinto mecanismo de defensa es la fijación, que consiste en repetir una respuesta sin importar su eficacia.

ACTIVIDAD A DESARROLLAR

Identifica 4 factores estresantes en tu labor cotidiana y la etapa en que se encuentra.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 4

VD: Habilidades directivas

Pereda-Pérez, López-Guzmán, & Cruz (2018) manifiesta que, en el ámbito de las organizaciones, en la actualidad ya no es suficiente con mantenerse y subsistir como empresa, sino que se requieren nuevos instrumentos, entre ellos las habilidades para poder generar procesos de toma de decisiones con las garantías adecuadas de una permanente adaptación a las situaciones a las que se enfrentan (p.200)

D1: Habilidades personales

Para Abad & Castillo, 2004; Cardona et al., 2001; Chinchilla et al., (2005) existen 3 tipos de competencias directivas: c) las de eficacia personal, que son todas las prácticas que facilitan una conexión eficaz del individuo y su entorno, manteniendo el equilibrio, el desarrollo personal y el vínculo activo realista y vivificante con el medio, midiendo la capacidad de autodirección, necesarias para guiar a otras personas. (p. 118-19)

VI: Programa para Residentes médicos

Durante muchos años la gestión en salud ha sido un interesante campo de acción, aunque no tanto para los profesionales médicos. No sólo se refiere al tema directivo sino de cómo es necesario que el médico tenga habilidades directivas que le permitan liderar los grupos humanos en los cuales está inmerso.

D 3: Técnicas de relajación para el manejo del estrés

Primero, la mejor forma de manejar el estrés consiste en eliminar o reducir, estrés produce efectos tanto positivos como negativos. En la ausencia de cualquier tipo de estrés, la gente se siente completamente aburrida y sin motivación para actuar. Aun cuando se experimenten altos niveles de estrés, el equilibrio puede restaurarse rápidamente si existe la suficiente elasticidad tanto como sea posible, los factores estresantes por medio de estrategias de ejecución, las cuales crean o establecen para el individuo un nuevo entorno que no contiene factores estresantes.

El segundo método más eficaz es que los individuos mejoren su capacidad general para manejar el estrés al incrementar su elasticidad personal; a esto se le llama estrategias proactivas, las cuales están diseñadas para iniciar una acción que resista los efectos negativos del estrés. Por último, es necesario desarrollar técnicas de corto plazo para enfrentar los factores estresantes cuando se requiere una respuesta inmediata; se trata de estrategias reactivas, las cuales se aplican como remedios inmediatos para reducir los efectos temporales del estrés.

	MÓDULO	
--	---------------	--

La eliminación de los factores estresantes es una estrategia permanente de reducción de estrés, sin duda, es la más deseable. Aunque es imposible, y hasta indeseable, que los individuos eliminen todos los factores estresantes que enfrentan, pueden eliminar eficazmente todos los que son dañinos. Una forma consiste en “establecer” el ambiente en vez de sólo “reaccionar” ante él. Es decir, los individuos pueden trabajar activamente para crear circunstancias del entorno más favorables en las cuales trabajar y vivir. Al hacer esto, podrían eliminar en forma racional y sistemática los factores de estrés.

Figura 2.2 Modelo general del estrés

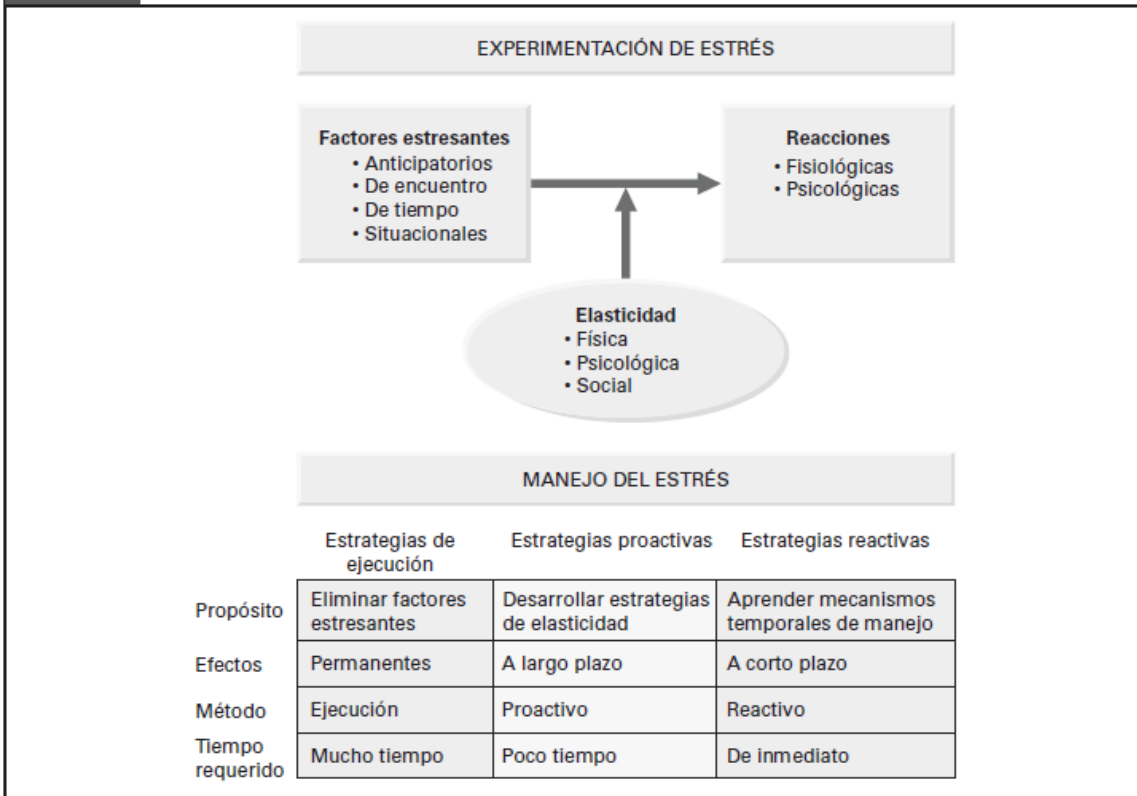


Tabla 2.3 Estrategias directivas para eliminar factores estresantes

TIPOS DE FACTOR ESTRESANTE	ESTRATEGIA DE ELIMINACIÓN
Tiempo	Administración eficaz del tiempo Administración eficiente del tiempo Delegación
Encuentro	Colaboración y formación de equipos Inteligencia emocional
Situacional	Rediseño del trabajo
Anticipatorio	Establecimiento de metas Pequeños triunfos

	MÓDULO	
--	---------------	--

Estrategias de eliminación y manejo del estrés:

1. Administración eficaz del tiempo

Casi todos sufren de vez en cuando de un sentimiento generalizado de estrés de tiempo. El manejo del tiempo con un método de eficacia implica que: 1. los individuos dediquen su tiempo a los asuntos importantes y no sólo a los asuntos urgentes; 2. las personas sean capaces de distinguir claramente entre lo que consideran importante y lo que consideran urgente; 3. las estrategias de administración del tiempo se enfoquen en los resultados más que en los métodos, y la gente tenga una razón para no sentirse culpable cuando debe decir “no”.

2. Colaboración

Un factor importante que ayuda a eliminar el estrés de encuentro es la pertenencia a un grupo o una comunidad estable y muy unida. Cuando la gente se siente parte de un grupo, o aceptada por otras personas, el estrés se reduce. Desarrollar relaciones de colaboración tipo clan con otras personas es un poderoso reductor del estrés. Una forma de desarrollar este tipo de relación consiste en aplicar un concepto descrito por Pasohen Covey (1989): una cuenta bancaria emocional.

Covey utilizó esta metáfora para describir la confianza o el sentimiento de seguridad que una persona desarrolla por otra. Cuantos más “depósitos” haga en una cuenta bancaria emocional, más fuerte y elástica se vuelve la relación. Sentir que se tiene la confianza, el respeto y el amor de los demás es, al final, lo que la mayoría de las personas desean como individuos. Queremos experimentar esos sentimientos en forma personal, no sólo como miembros de un grupo. Por lo tanto, como los factores estresantes de encuentro son casi siempre el producto de relaciones individuales ásperas, la mejor forma de eliminarlos consiste en crear cuentas bancarias emocionales firmes con los demás.

3. Inteligencia social y emocional

Como indicamos en el capítulo anterior, la inteligencia emocional es un atributo importante de los individuos saludables y eficaces. Se refiere a un grupo de habilidades y capacidades no cognoscitivas que las personas necesitan desarrollar para tener éxito. Estudios de diversos aspectos de la inteligencia emocional revelan que se trata de una estrategia importante para eliminar el estrés de encuentro.

En términos sencillos, la inteligencia social es la capacidad de manejar las relaciones con otras personas y consta de cuatro dimensiones principales:

1. La percepción exacta de las respuestas emocionales y conductuales de los demás.
2. La capacidad de entender las respuestas de los demás a nivel cognoscitivo y emocional, y relacionarse con éstas.
3. Conocimiento social o saber cuál es un comportamiento social adecuado.
4. La solución de problemas sociales o la capacidad de manejar problemas interpersonales.

4. Rediseño del trabajo:

Para eliminar factores estresantes situacionales en el trabajo, se recomienda lo siguiente:

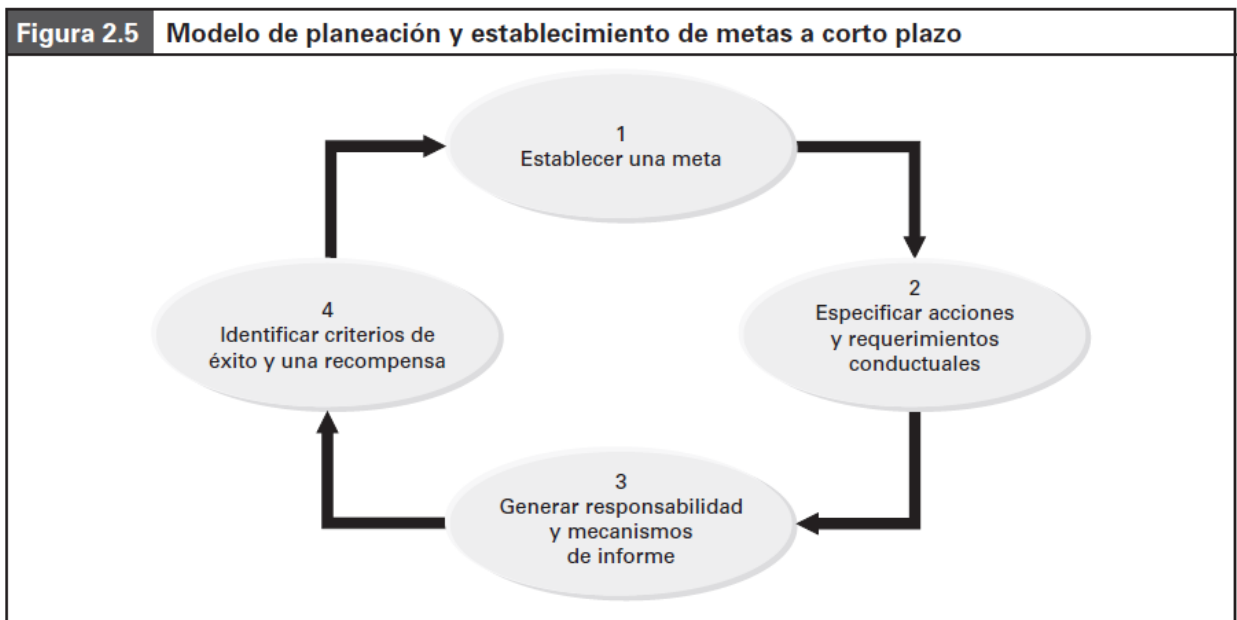
	MÓDULO	
--	---------------	--

- **Combine tareas:** Cuando los individuos son capaces de trabajar en un proyecto completo y desempeñar una diversidad de tareas relacionadas en vez de estar restringidos a trabajar en una sola tarea repetitiva o un subcomponente de una tarea más amplia, se sienten más satisfechos y comprometidos. En tales casos, son capaces de utilizar más habilidades y de sentirse orgullosos de ser autores de su trabajo.
- **Forme unidades de trabajo identificables:** A partir de la primera etapa, cuando se están formando los equipos de individuos que desempeñan tareas relacionadas, la gente se siente más integrada, aumenta la productividad y disminuye la tensión asociada con el trabajo repetitivo. Cuando estos grupos se combinan, coordinan sus tareas y deciden internamente cómo terminar el trabajo, el estrés se reduce de manera drástica.
- **Establezca relaciones con los clientes:** Una de las partes que más se disfrutan de un trabajo es ver las consecuencias de la labor personal.
- **Abra canales de retroalimentación:** brindar más información a las personas sobre su desempeño siempre reduce su estrés.

5. *Priorización, el establecimiento de metas y los pequeños triunfos*

En esta parte podemos encontrar estrategias como las siguientes:

- **Establecimiento de metas:** Establecer planes a corto plazo también sirve para eliminar los factores estresantes anticipatorios al enfocar la atención en el logro inmediato de la meta y no en un futuro temible. Se requieren varios pasos de acciones que muestran en el gráfico.



- **Pequeños triunfos:** Un “pequeño triunfo” es un cambio menor, pero definitivo, que se hace en la dirección deseada. Comenzamos por cambiar algo que es relativamente fácil de hacer. Luego cambiamos una segunda cosa que es fácil de hacer, y así sucesivamente. Aunque cada éxito individual puede ser relativamente modesto al considerarlo de manera independiente, los múltiples triunfos pequeños, con el

	MÓDULO	
--	---------------	--

tiempo, se van sumando, y generan así un sentido de ímpetu que crea la impresión de un gran movimiento hacia la meta deseada.

Las reglas para lograr pequeños triunfos son simples: 1. identifique algo que esté bajo su control; 2. cámbielo para que lo conduzca hacia su meta deseada; 3. encuentre otra cosa pequeña que pueda cambiar y cámbiela; 4. lleve un registro de los cambios que está haciendo,

y 5. conserve los pequeños triunfos que haya logrado. Los factores estresantes anticipatorios se eliminan porque la atención hacia los éxitos inmediatos reemplaza a lo temido y lo desconocido.

Las estrategias antes planteadas, logran disminuir aquellos factores estresantes que están bajo nuestro control. Para el resto, debemos aprender a generar elasticidad. Aquí una tabla que da algunas estrategias:

Tabla 2.6 Elasticidad: Moderando los efectos del estrés		
ELASTICIDAD FISIOLÓGICA	ELASTICIDAD PSICOLÓGICA	ELASTICIDAD SOCIAL
Acondicionamiento cardiovascular	Estilo de vida equilibrado	Relaciones sociales de apoyo
Dieta adecuada	Personalidad fuerte	Mentores
	<ul style="list-style-type: none"> • Alto control interno • Fuerte compromiso personal • Amor por los retos 	Trabajo en equipo
	Estrategia de pequeños triunfos	
	Técnicas de relajación profunda	

ACTIVIDAD A DESARROLLAR

Relajación profunda

Paso 1: Póngase en una posición cómoda. Puede recostarse. Afloje la ropa que le quede apretada. Cierre los ojos y guarde silencio. Relájese y déjese ir.

Paso 2: Concéntrese en su cuerpo y en relajar músculos específicos. Aleje de su mente todos los demás pensamientos. Asuma una actitud pasiva.

Paso 3: Ahora tense y relaje cada uno de los grupos de músculos durante cinco o 10 segundos cada uno. Hágalo en el siguiente orden:

- Frente. Arrugue la frente. Trate de hacer que sus cejas toquen la línea del cabello
- durante cinco segundos y luego relájese.
- Ojos y nariz. Cierre sus ojos tan fuerte como pueda durante cinco segundos y luego relájese.
- Labios, mejillas y mandíbula. Estire las comisuras de la boca hacia atrás y haga gestos durante cinco segundos, luego relájese.
- Manos. Extienda sus brazos al frente. Apriete los puños con fuerza durante cinco segundos,
- luego relájese.
- Antebrazos. Extienda sus brazos contra una pared invisible y empuje hacia delante durante cinco segundos, luego relájese.

	MÓDULO	
--	---------------	--

- Parte superior de los brazos. Flexione sus brazos a partir de los codos y tense sus bíceps durante cinco segundos, luego relájese.
- Hombros. Encoja los hombros hacia sus oídos durante cinco segundos y luego relájese.
- Espalda. Arquee su espalda durante cinco segundos y luego relájese.
- Estómago. Apriete los músculos de su estómago levantando las piernas del piso unos cinco centímetros durante cinco segundos, luego relájese.
- Caderas y glúteos. Apriete los músculos de sus caderas y los glúteos durante cinco segundos y luego relájese.
- Muslos. Apriete los músculos de sus muslos presionando una pierna con otra lo más fuerte posible durante cinco segundos y luego relájese.
- Pies. Doble sus tobillos hacia su cuerpo lo más que pueda durante cinco segundos; ponga los dedos en punta durante cinco segundos y luego relájese.
- Dedos de los pies. Doble sus dedos lo más fuerte que pueda por cinco segundos y luego relájese.

Paso 4: Concéntrese en cualquier músculo que todavía esté tenso. Repita el ejercicio para ese grupo de músculos tres o cuatro veces hasta que se relaje.

Paso 5: Ahora concéntrese en su respiración. No la altere en forma artificial, más bien trate de hacer inhalaciones prolongadas, lentas y profundas. Inhale por la nariz y exhale por la boca.

Concéntrese exclusivamente en el ritmo de su respiración hasta que haya realizado al menos unas 45 respiraciones.

Paso 6: Ahora enfóquese en la pesadez y calidez de su cuerpo. Permita que toda la energía en su cuerpo se filtre hacia fuera. Deje ir su tendencia normal de controlar el cuerpo y movilizarlo hacia la actividad.

Paso 7: Con su cuerpo completamente relajado, relaje su mente. Visualice un objeto simple como una bola de cristal, un florero blanco vacío, la Luna o alguna imagen que le guste. No analice esa imagen, no la examine, sólo visualícela. Concéntrese totalmente en el objeto por al menos tres minutos sin dejar que ningún otro pensamiento entre en su mente. Comience ahora.

Paso 8: Ahora, abra sus ojos, levántese lentamente y regrese a su ambiente agitado, estresante y lleno de ansiedad tipo A, mejor preparado para manejarlo de forma eficaz.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 2.5	Patrones típicos de uso de tiempo
	<ul style="list-style-type: none"> • Hacemos lo que nos gusta antes de hacer lo que no nos gusta. • Hacemos lo que sabemos hacer más rápido que lo que no sabemos hacer. • Hacemos lo más fácil antes que lo difícil. • Hacemos lo que requiere poco tiempo antes que lo que requiere mucho tiempo. • Hacemos aquello para lo que hay recursos disponibles. • Realizamos las actividades que están programadas (por ejemplo, reuniones) antes que lo que no está programado. • A veces hacemos las actividades que están planeadas antes que las que no están planeadas. • Respondemos a las demandas de los demás antes que a las demandas propias. • Hacemos lo urgente antes que lo importante. • Respondemos con rapidez a las crisis y a las emergencias. • Hacemos lo interesante antes que lo que nos aburre. • Hacemos cosas que nos acercan a nuestros objetivos personales o que son políticamente adecuadas. • Esperamos hasta que llegue la fecha límite antes de empezar a actuar. • Hacemos cosas que ofrecen el cierre más inmediato. • Respondemos de acuerdo con la persona que lo quiere. • Respondemos a partir de las consecuencias que tiene para nosotros hacer o no hacer algo. • Hacemos los trabajos pequeños antes que los grandes. • Trabajamos los asuntos en el orden en el que se presentan. • Trabajamos con base en el principio de la rueda que rechina (engrasamos la rueda que hace ruido). • Trabajamos con base en las consecuencias para el grupo.

Claves de resultados y datos Comparativos

Pag. 100

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 5

VD: Habilidades directivas

Breen et al. (2020) manifiesta que al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D: Habilidades personales

Para Abad & Castillo, 2004; Cardona et al., 2001; Chinchilla et al., (2005) una de los 3 tipos de competencias directivas son las intratécnicas, como la capacidad de liderazgo dentro de la empresa que lleva al desarrollo de los empleados e incrementa su vínculo y confianza con la organización; comprenden: comunicación, organización, empatía, delegación, coaching y trabajo en equipo (p. 118-19)

VI: Programa para Residentes médicos

Calhoun, Davidson, Sinioris, Vincent, & Griffith (2002) citando a Griffith, señalan la necesidad de llegar a un acuerdo sobre el concepto de un enfoque de la educación basado en la evidencia y orientado hacia el cliente: (1) identificando los conocimientos, habilidades y destrezas clave que contribuyen al éxito de las organizaciones y administradores de la atención de la salud; (2) midiendo el dominio que los estudiantes tienen de los mismos; y (3) avanzando hacia un nivel más alto de dominio en todo el campo

D 5: Patrones complejos para eliminar Bloqueos conceptuales

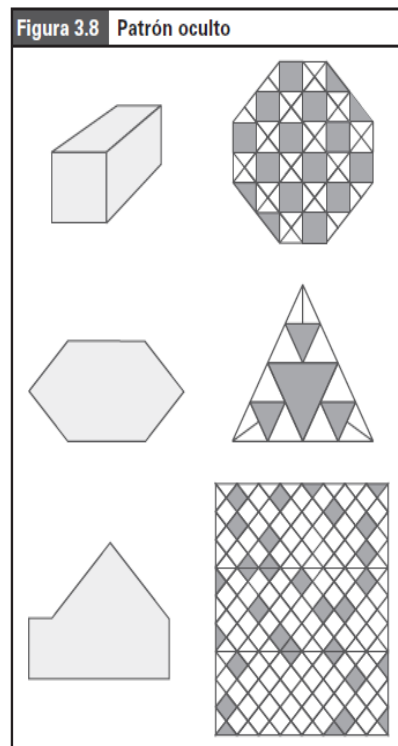
La mayoría de personas tiene dificultades para resolver problemas de manera creativa por la presencia de bloqueos conceptuales. Los bloqueos conceptuales son obstáculos mentales que limitan la definición de los problemas, y pueden impedir que los individuos sean eficientes en cualquiera de los cuatro tipos de creatividad. Los bloqueos conceptuales limitan el número de soluciones alternativas que producen los individuos y suelen ser el resultado de los procesos de pensamiento que utilizan las personas al enfrentar problemas. Todos desarrollamos algunos bloqueos conceptuales con el paso del tiempo. De hecho, necesitamos algunos de ellos para lidiar con la vida diaria.

LOS CUATRO TIPOS DE BLOQUEOS CONCEPTUALES

Tabla 3.3 Bloqueos conceptuales que inhiben la solución creativa de problemas	
1. Constancia	
• Pensamiento vertical	Definir un problema en una sola forma sin considerar puntos de vista alternativos.
• Un lenguaje de pensamiento	No utilizar más de un lenguaje para definir y evaluar el problema.
2. Compromiso	
• Estereotipo basado en experiencias pasadas	Los problemas presentes sólo se consideran como variantes de problemas pasados.
• Ignorancia de similitudes	Fallar al percibir las similitudes entre elementos que inicialmente parecen ser distintos.
3. Reducción	
• Distinguir la figura del fondo	No filtrar la información irrelevante o encontrar la información necesaria.
• Restricciones artificiales	Definir los límites de un problema de forma muy estrecha.
4. Pasividad	
• Falta de cuestionamiento	No hacer preguntas.
• Falta de pensamiento	Un sesgo hacia la actividad en vez del trabajo mental.

ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR

1. ¿Qué tan bien filtra usted la información irrelevante y se concentra en la parte verdaderamente importante de un problema? ¿Es capaz de hacer preguntas que revelen el meollo del asunto? Considere la figura 3.8. Para cada par, encuentre el patrón de la izquierda que está incluido en el patrón más complejo de la derecha. En el patrón complejo, señale el contorno del patrón intercalado. Ahora trate de encontrar al menos dos figuras en cada patrón.



Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 6

VD: Habilidades directivas

Para Whetten y Cameron (2011) las habilidades directivas son el vehículo mediante el cual la estrategia y la práctica de la administración, las herramientas y las técnicas, los atributos de la personalidad y el estilo trabajan para producir resultados eficaces dentro de administración de las organizaciones. La innovación es la habilidad que hace al gerente explotar el cambio como una oportunidad para un negocio diferente.

D1: Habilidades personales

Flores y Vanoni (2016) manifiestan que la conducta directiva depende del grado de complejidad y de la transformación que se genere. El CEO o directivo debe aceptar su escenario y planificar el futuro de su organización reforzando las habilidades directivas. Desde el enfoque personal hablamos de desarrollo y compromiso con los empleados.

VI: Programa para Residentes médicos

Griffith señaló la necesidad de llegar a un acuerdo sobre el concepto de un enfoque de la educación basado en la evidencia y orientado hacia el cliente: (1) identificando los conocimientos, habilidades y destrezas clave que contribuyen al éxito de las organizaciones y administradores de la atención de la salud; (2) midiendo el dominio que los estudiantes tienen de los mismos; y (3) avanzando hacia un nivel más alto de dominio en todo el campo.

D6: Diagrama causa efecto para la solución de problemas

La solución de problemas es una habilidad indispensable en casi todos los aspectos de nuestra vida. Rara vez pasa una hora sin que un individuo se enfrente a la necesidad de resolver algún tipo de problema.

En esta sesión ofrecemos lineamientos y técnicas específicas para mejorar las habilidades de solución de problemas. Se explicarán dos tipos de solución de problemas: analítica y creativa.

- **Método analítico:** Este método es bien conocido y muy utilizado en las empresas, y es la base del movimiento de mejora de la calidad.

MÓDULO

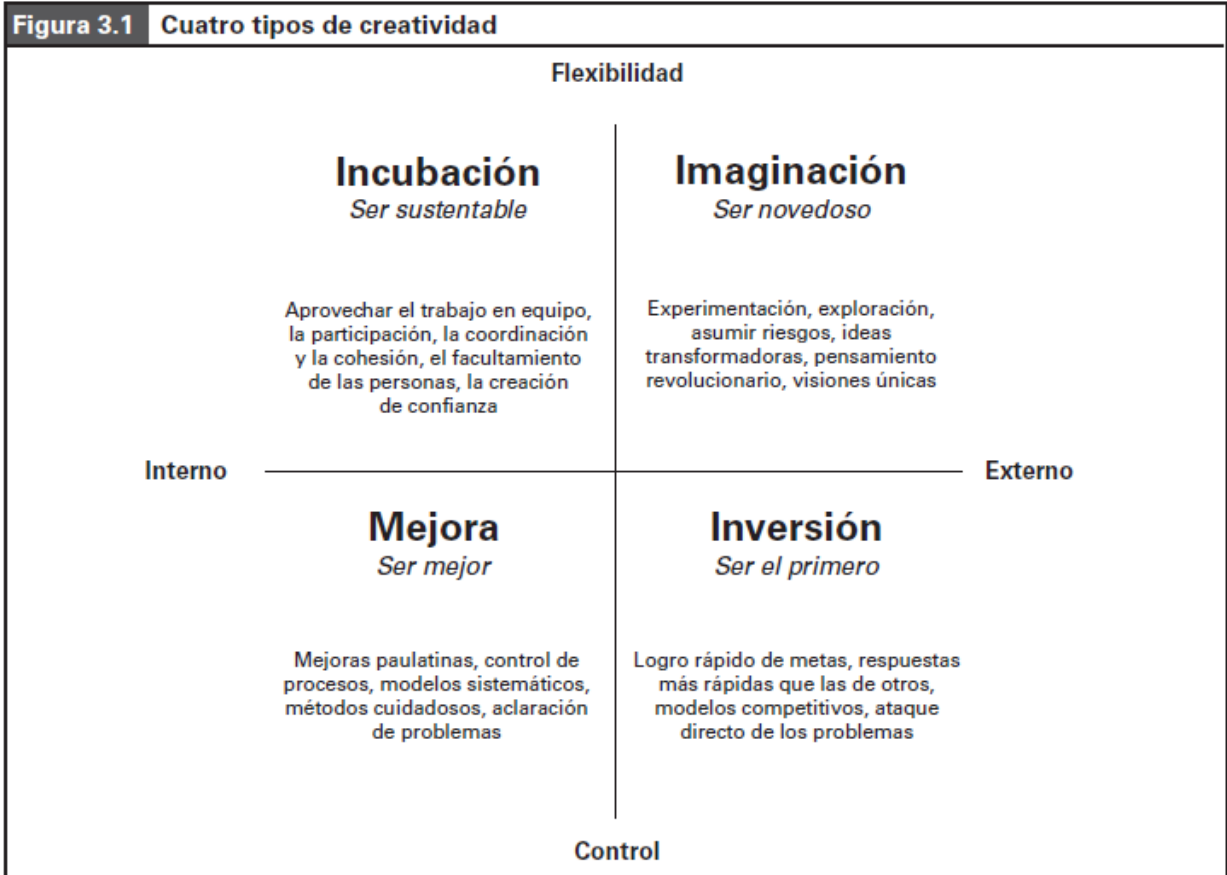
Tabla 3.1 Modelo de solución de problemas	
Paso	CARACTERÍSTICAS
1. Definir el problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar hechos de opiniones. • Especificar las causas subyacentes. • Pedir información a todos los implicados. • Plantear el problema de manera explícita. • Identificar qué norma se viola. • Determinar de quién es el problema. • Evitar plantear el problema como una solución disfrazada.
2. Generar soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Posponer la evaluación de las alternativas. • Asegurarse de que todos los individuos implicados generen alternativas. • Especificar alternativas congruentes con las metas. • Especificar alternativas a corto y largo plazos. • Construir sobre las ideas de los demás. • Especificar alternativas que solucionen el problema.
3. Evaluar y seleccionar una alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar con respecto a un estándar óptimo. • Evaluar de manera sistemática. • Evaluar en relación con las metas. • Evaluar los efectos principales y los efectos secundarios. • Especificar la alternativa elegida de manera explícita.
4. Poner en práctica la solución y hacer un seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • Ponerla en práctica en el momento adecuado y con la secuencia correcta. • Brindar oportunidades para retroalimentación. • Fomentar la aceptación de los afectados. • Establecer un sistema de supervisión continuo. • Evaluar con base en la solución del problema.

Este modelo también tiene limitaciones , las mismas que se describen el cuadro siguiente:

MÓDULO

Tabla 3.2 Algunas limitaciones del modelo analítico de solución de problemas	
Paso	LIMITACIONES
1. Definición del problema.	<ul style="list-style-type: none"> • Pocas veces existe un consenso sobre la definición del problema. • A menudo existe incertidumbre sobre cuál definición será aceptada. • Los problemas suelen definirse en términos de las soluciones que ya tienen. • Los síntomas se confunden con el problema real. • La información confusa inhibe la identificación del problema.
2. Generación de soluciones alternativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Las alternativas de solución suelen evaluarse una a la vez conforme se proponen. • Por lo general, se conocen sólo unas cuantas alternativas posibles. • La primera solución posible suele aceptarse. • Las alternativas se basan en lo que tuvo éxito en el pasado.
3. Evaluación y elección de una alternativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general, se dispone de información limitada acerca de cada alternativa. • Se busca la información accesible (fácil de encontrar). • El tipo de información disponible está restringido por factores como la antigüedad contra el carácter reciente de los datos, la extremidad contra la centralidad, lo esperado contra lo inesperado, y la correlación contra la causalidad. • El acopio de información de cada alternativa es costoso. • No siempre se conocen las preferencias respecto a cuál es la mejor alternativa. • Se suelen aceptar las soluciones satisfactorias, no las óptimas. • A menudo se eligen soluciones por omisión o por defecto. • Con frecuencia se ponen en marcha las soluciones antes de definir el problema.
4. Poner en marcha la solución y darle seguimiento.	<ul style="list-style-type: none"> • No siempre se logra que todos los implicados acepten la solución. • La resistencia al cambio es un fenómeno universal. • No siempre queda claro qué parte de la solución debe supervisarse o medirse en el seguimiento. • Al poner en práctica una solución, se deben tomar en cuenta los procesos políticos y organizacionales. • Es posible que tome mucho tiempo poner en práctica la solución.

- **Método creativo:** La solución analítica de los problemas se enfoca en deshacerse de éstos. La solución creativa de problemas implica generar algo nuevo (DeGraff y Lawrence, 2002). El problema es que a la mayoría de las personas se les dificulta solucionar los problemas en forma creativa. Existen dos razones para ello. En primer lugar, la mayoría de la gente considera erróneamente que la creatividad es un proceso unidimensional, es decir, que se limita a la generación de nuevas ideas. No conocemos las diversas estrategias para ser creativos, por lo que nuestro repertorio está restringido. En segundo lugar, todos hemos desarrollado ciertos bloqueos conceptuales en nuestras actividades de solución de problemas, de los cuales no estamos conscientes. Los bloqueos es tema de la próxima sesión.



FUENTE: Adaptado de DeGraf y Lawrence, 2002.

Puede observar que la imaginación y la mejora destacan modelos opuestos a la creatividad; difieren en la magnitud de las ideas creativas que se buscan. La imaginación se concentra en soluciones novedosas y revolucionarias para los problemas. La mejora se enfoca en soluciones controladas e incrementales. La inversión y la incubación también son modelos de creatividad opuestos y contradictorios; difieren en su velocidad de respuesta. La inversión se concentra en respuestas rápidas y competitivas para los problemas, mientras que la incubación destaca respuestas más deliberadas y desarrolladas. Es importante señalar que ninguno de los modelos es mejor que otro y que su eficacia dependerá del escenario.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 7

VD: Habilidades directivas

La definición, la formación y la garantía de las competencias profesionales y su mejora constituyen una condición esencial para la reforma de la salud pública, y permiten a la sociedad conocerlas capacidades de sus profesionales. Entre las diversas definiciones de competencias profesionales cabe destacar la de Epstein y Hundert, según la cual «competencia profesional es la utilización habitual y sensata de la comunicación, los conocimientos, las habilidades técnicas, el razonamiento, las emociones, los valores y la reflexión, en el desarrollo de las tareas diarias en beneficio de los individuos y la comunidad a la que servimos».

D2: Habilidades interpersonales

Goyal (2013), citado por Pereda et al. (2014), afirma que las personas con excelentes habilidades personales maximizan su eficacia personal y la de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D7: Grupo de WhatsApp para la Comunicación efectiva

La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es un elemento básico generador de sociabilidad. Es a través de ella que el hombre se nutre y preserva su carácter como ser eminente de convivencia, promueve la solidaridad social y el espíritu cooperativo entre los grupos.

En el ser humano la comunicación es un acto propio de su actividad psíquica, derivado del lenguaje y del pensamiento, así como del desarrollo y manejo de las capacidades psicosociales de relación con el otro. Permite al individuo conocer más de sí mismo, de los demás y del medio exterior, mediante el intercambio de mensajes, principalmente lingüísticos, que le permiten influir y ser influido por las personas que lo rodean.

Los aspectos interpersonales de la comunicación se relacionan directamente con la naturaleza de la relación entre los comunicadores. Quién dice qué a quién, qué se dice, por qué se dice y cómo se dice, todo esto tiene un efecto en las relaciones interpersonales; tiene implicaciones importantes para la eficacia de la comunicación y la precisión de las aseveraciones.

	MÓDULO	
--	---------------	--

De manera similar, independientemente de la disponibilidad de modernas tecnologías de información y de complejos modelos de comunicación, los individuos aún se siguen comunicando de forma brusca, insensible e infructuosa.

En vez de entablar y fomentar relaciones positivas, dañan las relaciones existentes. La mayoría de las veces, el aspecto interpersonal de la comunicación es el que obstaculiza la transmisión eficaz del mensaje y no la incapacidad de transmitir información exacta



Comunicación efectiva

El profesional médico está inmerso en una serie de flujos comunicacionales. La comunicación es fundamental para tener un buen desarrollo de la práctica clínica. Es fundamental desde la relación del profesional sanitario con el paciente y, es fundamental también dentro del equipo de profesionales con los que se trabaja.

Con el equipo de trabajo

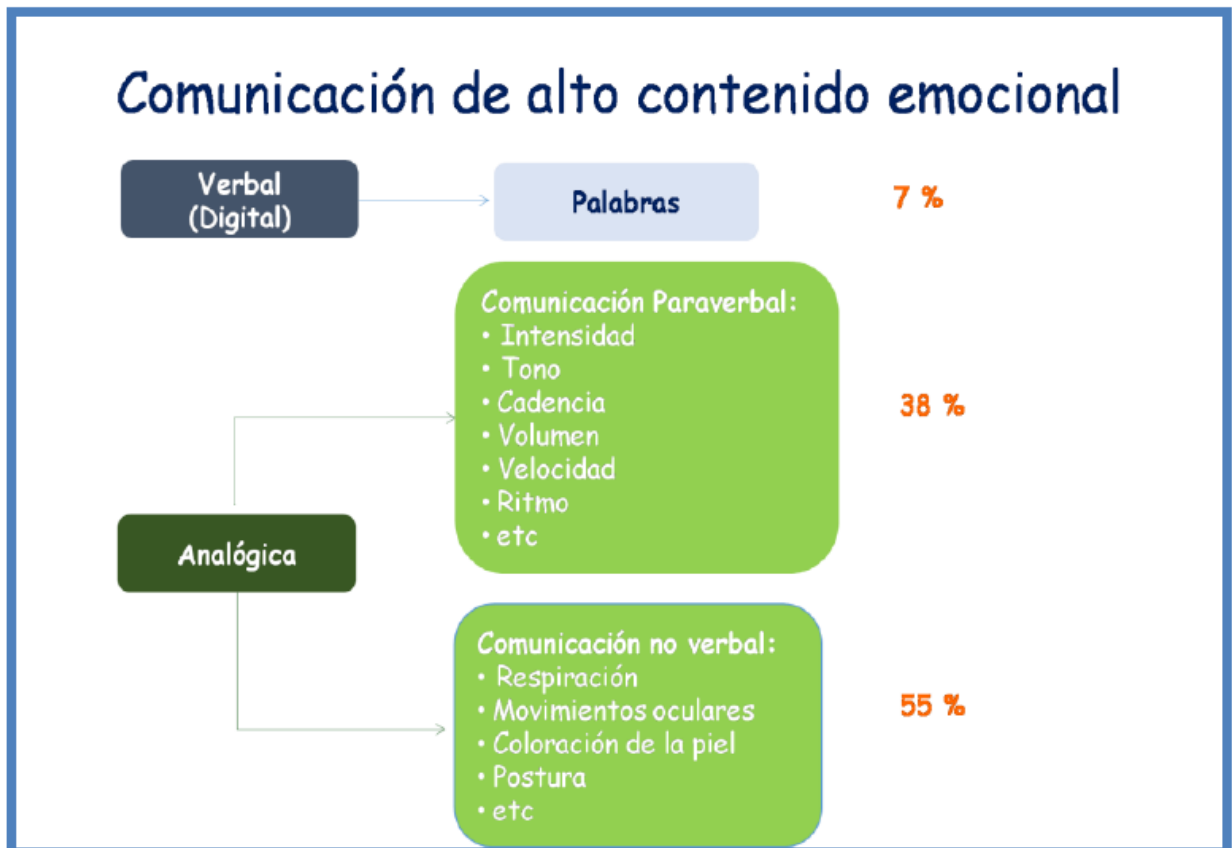
SUGERENCIAS PARA LA COMUNICACIÓN EFECTIVA POR WHATSAPP

1. Usar un saludo inicial y uno final
2. Emplear con cautela emojis, smileys y emoticons
3. No dividir los mensajes
4. Usar el ¿qué?, ¿cómo?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, ¿por qué?
5. Usar audios solo cuando el interlocutor lo pida o sea extremadamente necesario
6. Dar las gracias.

Mensaje final

Con el paciente

Al terminar hay que dar la oportunidad de preguntar al paciente, y la entrevista debe concluir transmitiendo sensación de confianza y de esperanza, hasta donde sea posible, con la seguridad de que el médico hará todo lo posible por ayudar al enfermo como persona.



Escucha activa

Con el equipo de trabajo

El primer requisito para saber comunicarse es saber escuchar. Comunicar no implica únicamente saber expresar, es necesario saber observar y sobre todo aprender a escuchar. Es necesario saber observar, y sobre todo aprender a escuchar.

En la escucha activa, la empatía es importante para situarse en el lugar del otro, pero también la Validación emocional, la aceptación y el feedback, pues se debe escuchar sin juzgar y es necesario comunicar a la otra persona que se le ha entendido. Por esto, existen dos elementos que facilitan la escucha activa, son los siguientes:

Disposición psicológica: la preparación interna es importante, estar en el momento presente, prestar atención constante y observar al otro: identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.

Expresión de que se está escuchando al otro interlocutor con comunicación verbal, en lo que se conoce como la función fática del lenguaje (ya veo, umm, uh, etc.) y el lenguaje no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Con el paciente

El médico debe dejar que el paciente hable con libertad, emplear una mezcla de preguntas abiertas y cerradas, ahondar en respuestas vagas u oscuras con suficiente persistencia para

	MÓDULO	
--	---------------	--

determinar con precisión la respuesta a una pregunta, descartar las distintas posibilidades diagnósticas mediante preguntas específicas y detalladas, y no temer hacer preguntas relativas a temas que puedan resultar embarazosos o difíciles para el paciente.

Es necesario hacer un uso adecuado de facilitación, empatía, clarificación, confrontación, reafirmación, del silencio y del resumen, y solicitar y reconocer la verbalización de las ideas, preocupaciones, sentimientos del paciente acerca de su enfermedad.

Hay que aprender a evitar los errores que ponen en peligro el desarrollo de una buena entrevista como son: interrumpir innecesariamente al paciente, hacer preguntas largas y complicadas, utilizar términos técnicos incomprensibles para el enfermo, hacer preguntas de manera que sugieren la respuesta, ignorar la comunicación no verbal, cambiar de tema de repente e inadecuadamente, no preguntar lo suficiente en áreas fundamentales y utilizar un mal estilo (p. ej., dirigirse a un adulto por su nombre de pila o hacerle preguntas demasiado simples, como si de un niño se tratase).

Técnica: preguntar, escuchar, reformular

Utilizando una técnica sencilla, podremos favorecer la comunicación y ejercitar la escucha.

La técnica consiste en:

1. Formular preguntas, evitando sonsacar, dejando tiempo para pensar y para responder.
2. Escuchar activamente, sin interrumpir, mostrando asentimiento
3. Repetir y reformular lo que nos ha dicho nuestro interlocutor con sus propias palabras. Se pueden utilizar expresiones como “si no te he entendido mal...” o “Entonces, lo que quieres decir es...”.

Señales que indican la escucha activa correcta:

Señales no verbales

1. Contacto visual: el contacto visual, mirar a la cara, muestra a la otra persona que se está prestando atención a lo que dice y siente y, además, puede mostrar sinceridad.
2. Sonrisa ligera: esto asegura al interlocutor que la información que está transmitiendo está siendo bien recibida y le que le motiva a seguir hablando. Por tanto, actúa como reforzador, además de dar un mensaje de empatía.
3. Postura corporal receptiva: La postura da información del emisor y el receptor en el proceso de comunicación. La persona que escucha activamente tiende a inclinarse ligeramente hacia adelante o hacia los lados mientras está sentado.
4. Mirroring: El reflejo automático o mirroring de cualquier expresión facial del hablante puede ser señal de escucha atenta. Estos gestos expresivos parecen indicar simpatía y empatía en las situaciones emocionales. Por el contrario, la imitación consciente de gestos faciales (no automáticos) parece ser señal de inatención.

	MÓDULO	
--	---------------	--

5. No distracción: una persona que practica la escucha activa no se va a distraer, pues su atención está puesta en las señales verbales y no verbales que emite el interlocutor

6. Movimientos de la cabeza: una persona que escucha atentamente suele mover la cabeza asintiendo y haciendo otro tipo de movimientos con la cabeza que denotan atención. También ladeando la cabeza.

7. Emitir algún sonido: además de mover la cabeza se pueden hacer determinados sonidos que no llegan a ser palabra. Hum, aja, ah, etc. Esta práctica es recomendable cuando el interlocutor nos expone un discurso largo, en este sentido la persona se sentirá acompañada.

Señales verbales:

1. Emitir palabras de refuerzo o cumplidos: Este tipo de verbalizaciones refuerzan el discurso del interlocutor al transmitir que uno valida su punto de vista. Frases como “lo hiciste muy bien”, “te estás esforzando en lo que estás haciendo” o “vas por el buen camino”, muestran atención por parte de la persona que escucha. Pese a que estas frases pueden ser positivas, no hay que usarlas en exceso, pues pueden distraer al emisor.

2. Parafrasear: Parafrasear hace referencia a verificar o expresar con las propias palabras lo que parece que el hablante acaba de decir. De esta manera, es posible que el emisor informe al receptor si este último ha entendido bien el mensaje. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “si te he entendido bien, lo que me quieres decir es...”.

3. Resumir: una persona que domina la habilidad de la escucha activa suele resumir lo que le acaba de comunicar el otro interlocutor. Esto ayuda a dejar claro que se entiende el punto de vista del otro antes de exponer el suyo propio.

4. Hacer preguntas: el oyente puede demostrar que ha estado atento al hacer preguntas relevantes. De esta manera puede clarificar la información que ha recibido y mostrar interés por lo que el emisor intenta comunicar.

Buscar al ser humano en la enfermedad y no sólo la enfermedad en el ser humano.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

Jiménez, A. S., Lozano, R. S., & Martín, I. V. Módulo 1-Técnicas y estrategias de comunicación para mejorar la relación con el paciente.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 8

VD: Habilidades directivas

La definición, la formación y la garantía de las competencias profesionales y su mejora constituyen una condición esencial para la reforma de la salud pública, y permiten a la sociedad conocerlas capacidades de sus profesionales. Entre las diversas definiciones de competencias profesionales cabe destacar la de Epstein y Hundert, según la cual «competencia profesional es la utilización habitual y sensata de la comunicación, los conocimientos, las habilidades técnicas, el razonamiento, las emociones, los valores y la reflexión, en el desarrollo de las tareas diarias en beneficio de los individuos y la comunidad a la que servimos».

D2: Habilidades interpersonales

Goyal (2013), citado por Pereda et al. (2014), afirma que las personas con excelentes habilidades personales maximizan su eficacia personal y la de su organización, puesto que las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D8: Comunicación con apoyo

Es una clase de comunicación interpersonal que sirve para comunicarse de manera precisa y honesta, especialmente en circunstancias difíciles, sin arriesgar las relaciones interpersonales. busca preservar o fomentar una relación positiva entre los comunicadores en el momento en que intentan resolver algún problema, dan retroalimentación negativa o tratan un asunto difícil. Permite comunicar información que no es halagadora o resolver un asunto difícil con otra persona y, durante el proceso, fortalecer la relación.

Cuando se utiliza la comunicación de apoyo, no sólo se transmite un mensaje de manera precisa, sino que la relación entre las dos partes se fortalece e incluso mejora como consecuencia del intercambio. El resultado es una relación interpersonal positiva. Las

	MÓDULO	
--	---------------	--

personas sienten mayor energía y ánimo, aun cuando la información que se comunica sea negativa.

La comunicación de apoyo tiene ocho atributos que identificamos en el siguiente cuadro:

Tabla 4.2 Los ocho atributos de la comunicación de apoyo		
<p>• Congruente, no incongruente</p> <p>Enfoque en los mensajes honestos en los que las afirmaciones verbales concuerdan con los pensamientos y los sentimientos.</p> <p><i>Ejemplo: "Tu comportamiento realmente me molesta".</i></p>	No	<i>"¿Parezco molesto? No, todo está bien".</i>
<p>• Descriptiva, no evaluativa</p> <p>Centrada en describir un suceso objetivo, describir su reacción ante éste y sugerir una alternativa.</p> <p><i>Ejemplo: "Esto es lo que ocurrió; ésta fue mi reacción; ésta es una sugerencia que podría ser más aceptable".</i></p>	No	<i>"Estás mal por haber hecho lo que hiciste".</i>
<p>• Orientada al problema, no orientada a la persona</p> <p>Enfoque en los problemas y cuestiones que pueden modificarse y no en las personas y sus características.</p> <p><i>Ejemplo: "¿Cómo podríamos resolver este problema?".</i></p>	No	<i>"Por tu culpa, hay un problema".</i>
<p>• Valida, no invalida</p> <p>Enfoque en las afirmaciones que comunican respeto, flexibilidad, colaboración y áreas de acuerdo.</p> <p><i>Ejemplo: "Tengo algunas ideas, pero, ¿tienes alguna sugerencia?".</i></p>	No	<i>"No lo entenderías, así que lo haremos a mi manera".</i>
<p>• Específica, no global</p> <p>Enfoque en acontecimientos o comportamientos específicos, evitando afirmaciones generales, extremas o enunciados excluyentes.</p> <p><i>Ejemplo: "Usted me interrumpió tres veces durante la reunión".</i></p>	No	<i>"Usted siempre está tratando de llamar la atención".</i>
<p>• Conjuntiva, no disyuntiva</p> <p>Enfoque en afirmaciones que fluyan a partir de lo que se dijo antes y en facilitar la interacción.</p> <p><i>Ejemplo: "En relación con lo que acaba de decir, quisiera plantear otro aspecto".</i></p>	No	<i>"Quiero decir algo (sin importar lo que acabas de decir)".</i>
<p>• Directa o propia, no indirecta o impropia</p> <p>Enfoque en asumir la responsabilidad de las propias declaraciones mediante el uso de pronombres personales ("Yo...").</p> <p><i>Ejemplo: "He decidido rechazar su propuesta porque...".</i></p>	No	<i>"Su idea es bastante buena, pero no se aprobará".</i>
<p>• Escucha de apoyo, no una escucha unilateral</p> <p>Uso de diferentes respuestas adecuadas, con tendencia hacia las respuestas reflexivas.</p> <p><i>Ejemplo: "¿Cuáles crees que son los obstáculos que entorpecen camino de la mejora?".</i></p>	No	<i>"Como dije antes, cometes demasiados errores. Sencillamente, no tienes un buen desempeño".</i>

Las habilidades de comunicación de apoyo se requieren para resolver las quejas de los clientes y los malentendidos. Por consiguiente, los directivos no sólo deben ser competentes en el uso de esta clase de comunicación, sino que deben ayudar a sus subalternos a desarrollar también esta aptitud.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 4.3 Los dos principales obstáculos para la comunicación interpersonal efectiva

La comunicación de apoyo genera sentimientos de apoyo, comprensión y utilidad. Ayuda a superar los dos principales obstáculos que resultan de una comunicación interpersonal deficiente:

Actitud defensiva

- Un individuo se siente amenazado o atacado como resultado de la comunicación.
- La autoprotección se vuelve prioritaria.
- La energía se consume en defenderse y no en escuchar.
- La agresión, el enojo, la competitividad y la evasión son reacciones comunes.

Desacreditación

- Un individuo se siente incompetente, indigno e insignificante como resultado de la comunicación.
- Los intentos de restablecer la autoestima se vuelven prioritarios.
- La energía se consume tratando de destacar la propia importancia y no en escuchar.
- El exhibicionismo, el comportamiento egocéntrico, el aislamiento y la pérdida de motivación son reacciones comunes.

Revisemos este video [Comunicación de Apoyo - Habilidades directivas](#)

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 09

VD: Habilidades directivas

Citando a Whetten y Cameron (2016), Mayorca (2019) considera que la habilidad directiva se conceptualiza como la capacidad que posee el individuo para desarrollar actividades de gestión y dirección, que son resultantes del aumento de la aptitud generada por la capacitación y la oportunidad, se basa en tres dimensiones: personal, interpersonal y grupal.

D2: Habilidades interpersonales

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata, es decir, transferida por la vía genética o desarrollada, al ser adquirida mediante el entrenamiento y la práctica. Según Maureira (2010), la habilidad parece una capacidad incorporada a la práctica, como una evolución positiva de una capacidad en aquellas personas que poseen la habilidad para aplicarla en concreto en su práctica.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D09: Brainstorming para reconocer factores

Muchas autoridades sostienen que el uso efectivo del poder es el elemento más importante de la administración. El poder también puede verse como una señal de eficacia personal; es la habilidad de movilizar recursos para lograr un trabajo productivo. Las personas con poder moldean su entorno, en tanto que las personas que carecen de poder son moldeadas por el ambiente.

Rollo May, en su obra *Poder e inocencia* (1998), señala que quienes no están dispuestos a ejercer el poder y la influencia están condenados a ser infelices toda su vida. No existe nada más desmoralizante que creer que se cuenta con una idea nueva y creativa o con una perspectiva única para resolver un grave problema en una compañía, y luego tener que enfrentarse a la impotencia organizacional.

Serán líderes los que han aprendido la forma de construir una base sólida de poder en sus organizaciones o instituciones. Serán 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, habilidad o ingenio particular. Sin embargo, sin poder político, resulta difícil hacer lo que es realmente poco común.

Kanter (1979) identificó varios indicadores de poder externo y ascendente de los directivos dentro de las organizaciones, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5.1	Indicadores de poder externo y ascendente de un directivo
<p>Los directivos con poder son capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Interceder a favor de alguien que tiene problemas. • Conseguir una colocación codiciada para un subalterno con talento. • Obtener la aprobación de gastos que excedan el presupuesto. • Incluir y excluir temas de la agenda en reuniones para establecer políticas. • Tener acceso rápido a los responsables de tomar las decisiones. • Mantener contacto habitual y frecuente con los responsables de tomar las decisiones. • Adquirir información anticipada sobre decisiones y cambios en las políticas. 	

FUENTE: *Reproducido con autorización de Harvard Business Review. Indicators of a Manager's Upward and Outward Power, en "Power Failures In Management Circuits", por R. Kanter, 57. Copyright © 1979 por Harvard Business School Publishing Corporation; todos los derechos reservados.*

Existen dos factores básicos que determinan el poder de un individuo dentro de una organización: los atributos personales y las características del puesto. Las enunciamos seguidamente:

FUENTES DE PODER PERSONAL

Cuatro características personales constituyen importantes fuentes de poder.

Tabla 5.3		Determinantes del poder personal
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN	
Pericia	Conocimiento o experiencia relevantes para desarrollar la actividad	
Atractivo personal	Características deseables asociadas con la amistad	
Esfuerzo	Compromiso de tiempo mayor a lo esperado	
Legitimidad	Comportamiento congruente con los valores fundamentales de la organización	

La **pericia** o el conocimiento relacionado con el trabajo (habilidades técnicas) es el principal regulador organizacional, ya que proviene de la educación formal, del aprendizaje adquirido de forma autodidacta, o bien, de la experiencia laboral. En un ambiente en el que se supone

	MÓDULO	
--	---------------	--

que las decisiones se toman al considerar de manera objetiva la información que sustenta a cada alternativa, quien posea conocimiento rápidamente obtendrá poder.

Esto se vuelve problemático cuando los subalternos tienen más pericia que sus jefes. El subalterno hábil pondrá el conocimiento a disposición de su superior de una manera que no amenace el derecho del jefe a tomar la decisión final, pero que al mismo tiempo refuerce la posición del subalterno como experto.

Consideraremos tres formas en las que **el atractivo** interpersonal representa una fuente de poder: carisma, comportamiento agradable y características físicas. En una investigación sobre el tema (Conger y Kanungo, 1998), se encontró que es más probable que los líderes sean considerados carismáticos si ellos: 1. expresan una visión inspiradora; 2. incurren en sacrificio personal e incluso arriesgan su bienestar personal al luchar por su visión; 3. recomiendan el uso de métodos no tradicionales y no convencionales para alcanzar metas comunes; 4. poseen un extraño sentimiento acerca de lo que es posible, incluyendo un agudo sentido de la oportunidad, 5. demuestran sensibilidad ante las necesidades y preocupaciones de los seguidores.

La confianza en uno mismo es el principal mecanismo para transformar el atractivo personal en poder organizacional.

Tabla 5.4	Características de las personas agradables
<p>Las personas nos parecen agradables cuando tenemos razones para creer que ellas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pueden mantener una amistad abierta, honesta y leal. • Fomentan la intimidad al ser emocionalmente accesibles. • Ofrecen aceptación y consideración positivas e incondicionales. • Están dispuestas a hacer ciertos sacrificios si la relación así lo exige. • Brindan reforzamiento social en forma de condescendencia o empatía. • Participan en los intercambios sociales necesarios para mantener una relación. 	

FUENTE: *Adaptado de Canfield y LaGalpa, 1970.*

Una de las características más apreciadas de los empleados es un alto nivel de **esfuerzo**, ya que esto significa que serán personas responsables y confiables. Esta característica es activa

	MÓDULO	
--	---------------	--

en la relación con el jefe por lo que debe precisarse ciertas consideraciones. Revisemos el cuadro siguiente:

Los actos que son congruentes con el sistema de valores prevaleciente se consideran creíbles

Tabla 5.5	Manejo de la relación con el jefe
<p>Asegúrese de entender a su jefe, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus metas y objetivos • Las presiones que tiene • Sus fortalezas, debilidades y puntos ciegos • Su estilo de trabajo preferido <p>Evalúese usted mismo, incluyendo:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sus fortalezas y debilidades • Su estilo personal • Su predisposición a depender en las figuras de autoridad <p>Desarrolle y mantenga una relación que:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Satisfaga las necesidades y los estilos de usted y de su jefe • Se caracterice por expectativas mutuas • Mantenga a su jefe informado • Se base en la confianza y la honestidad • Utilice de forma selectiva el tiempo y los recursos de su jefe 	

o legítimos ante los ojos de los demás miembros de la organización. Esos actos se aceptan antes que cuestionarse o examinarse con detalle. Por ello, **la legitimidad** incrementa la aceptación, y esta última es fundamental para la influencia personal. La legitimidad tiene una fuerte relación con la cultura organizacional. Los valores y las creencias que se adoptan ayudan a reducir la incertidumbre; además, brindan un marco de referencia para interpretar el comportamiento de los demás, para comunicar un conjunto consistente de prioridades, y para incrementar la eficiencia de las transacciones interpersonales. Los individuos que no cumplen con estas expectativas organizacionales generan “ruido” en el sistema. Su incongruencia provoca que la comunicación y la interacción se vuelvan problemáticas, ya que, en lenguaje común, sus compañeros “no saben de dónde provienen”. En consecuencia, estos individuos tienden a ser ignorados y aislados.

FUENTES DE PODER DEL PUESTO

Conozcamos cuáles son los determinantes del poder del puesto de trabajo.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 5.7 Determinantes del poder del puesto	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
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 de la compañía.

Una de las formas más importantes de ganar poder en una compañía consiste en ocupar una posición de **centralidad** en una amplia red de actividades y de relaciones interpersonales. Las redes son cruciales para un desempeño efectivo por un motivo convincente: con excepción de los trabajos de rutina, nadie cuenta con toda la información necesaria ni con los recursos para lograr lo que se espera de él. El poder se acumula mediante relaciones de redes horizontales y verticales dependiendo de la ubicación y las funciones de la persona dentro de la red. Las redes horizontales vinculan a los puestos con niveles similares de autoridad, en tanto que las redes verticales incluyen puestos con niveles distintos de autoridad. Cuanto más central sea un puesto respecto al flujo de información a lo largo de la red, y más importante sea la función para el desempeño de los demás dentro de la red, más poder se obtendrá.

Un requisito esencial para construir una base de poder es la flexibilidad o discreción (es decir, la libertad de ejercer un juicio propio). Si una persona tiene poca flexibilidad para improvisar, para innovar o para demostrar iniciativa, encontrará sumamente difícil ganar poder.

Una medida de la visibilidad es el número de personas con influencia con quienes normalmente se interactúa en la organización. Esto ayuda a explicar por qué a menudo los puestos orientados hacia las personas representan más poder que los orientados hacia la actividad. La mejor forma de obtener visibilidad es por medio del contacto directo, y la comunicación cara a cara es el medio con mayor influencia para lograr esto.

La relevancia, implica estar asociado a actividades que están directamente relacionadas con los objetivos y temas centrales de una organización.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Identifica tus fuentes de poder personal y poder de puesto.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 10

VD: Habilidades directivas

Para conceptualizar habilidad citaremos a Ascón García y Lajara (2019) quien manifiesta que este concepto proviene del latín *habilitas*, que significa maña, facilidad, aptitud y velocidad la realizar cualquier tarea o actividad. Una persona hábil es reconocida con éxito por su destreza, “ha desarrollado una habilidad, ha adquirido una metodología, técnicas específicas y prácticas en su área de trabajo”. Para este autor, la habilidad puede ser innata se desarrolla mediante el entrenamiento y la práctica.

D2: Habilidades interpersonales

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata, es decir, transferida por la vía genética o desarrollada, al ser adquirida mediante el entrenamiento y la práctica. Según Maureira (2010), la habilidad parece una capacidad incorporada a la práctica, como una evolución positiva de una capacidad en aquellas personas que poseen la habilidad para aplicarla en concreto en su práctica.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D10: Uso de estrategias de influencia

Una vez analizada la habilidad para ganar poder, ahora estudiaremos la transformación del poder en influencia. Las personas con influencia tienen poder, pero no todas las personas con poder tienen influencia. La influencia en realidad implica asegurar el consentimiento de los demás para trabajar juntos en aras de alcanzar un objetivo. Las habilidades para transformar el poder en influencia dependen de conseguir el consentimiento de los demás en una forma que genere apoyo y compromiso, en vez de resistencia y resentimiento.

Las estrategias de influencia que utilizan los directivos para obtener consentimiento se clasifican en tres grandes categorías: castigo, reciprocidad y razón. Estas tres estrategias de influencia dependen de distintos mecanismos para obtener conformidad u obediencia.

Revise el siguiente cuadro:

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 5.8 Estrategias de influencia		
ESTRATEGIAS	MÉTODO DIRECTO	MÉTODO INDIRECTO
Castigo: obliga a los demás a hacer lo que usted dice	1. Coerción (amenaza)	2. Intimidación (presión)
Reciprocidad: sirve para que los demás quieran hacer lo que usted dice	3. Negociación (intercambio)	4. Congraciamiento (obligar)
Razón: mostrar a los demás que es razonable hacer lo que usted dice	5. Presentación de hechos (o necesidades)	6. Apelación a valores personales (o metas)

Algunas frases que se utilizan para desarrollar estas estrategias son:

Tabla 5.9 Ejemplos de estrategias de influencia	
CASTIGO (COERCIÓN E INTIMIDACIÓN)	
Forma general:	"¡Si no haces X, te arrepentirás!".
Amenaza:	"Si no obedeces, te castigaré".
Presión social:	"Otros miembros de tu grupo han accedido, ¿qué decides?".
¿Tuviste suficiente?:	"Si accedes, dejaré de molestarte".
Carencia percibida y presión de tiempo:	"Si no actúas ahora, perderás esta oportunidad y causarás problemas a los demás".
Evitar ocasionar sufrimiento a los demás:	"Si no aceptas, otros saldrán lastimados o perjudicados".
RECIPROCIDAD (INTERCAMBIO Y CONGRACIAMIENTO)	
Forma general:	"Si haces X, recibirás Y".
Promesa:	"Si accedes, te recompensaré".
Estima:	"La gente que valoras pensará mejor (o peor) de ti si accedes (o no accedes)".
Entrega previa:	"Haré por ti algo que te guste, así que ¿harías esto por mí?".
Obligación:	"Me debes obediencia por los favores pasados". (Aunque no dí a entender que habría una obligación en el futuro).
Compromiso recíproco:	"Reduje mi oferta o precio inicial, y ahora espero que sea recíproco". (Sin importar lo irracional de mi postura inicial).
Escalamiento del compromiso:	"Sólo me interesa un pequeño compromiso". (Pero después regresaré por más).
RAZÓN (PERSUASIÓN BASADA EN HECHOS, NECESIDADES O VALORES PERSONALES)	
Forma general:	"Quiero que hagas X, porque es congruente con/bueno para/necesario para...".
Evidencia:	"Estos hechos/opiniones de expertos demuestran las ventajas de mi posición/solicitud".
Necesidad:	"Esto es lo que necesito; ¿me ayudarás?".
Obtención de metas:	"Aceptar te permitirá alcanzar un objetivo personal importante".
Congruencia de valor:	"Esta acción es congruente con tu compromiso con X".
Habilidad:	"Esta iniciativa mejoraría si pudiéramos contar con tus habilidades o experiencia".
Lealtad:	"Ya que somos amigos/minoría, ¿harás esto?".
Altruismo:	"El grupo necesita tu apoyo, hazlo por el bien de todos".

El temor al *castigo, primera estrategia* se basa en una amenaza personal, la cual por lo regular surge de la autoridad formal. La forma directa de este método, la coerción, implica una amenaza explícita de imponer sanciones si no se obedece la voluntad del directivo. La intimidación es una forma indirecta de castigo, ya que la amenaza es sólo implícita. Los actos

	MÓDULO	
--	---------------	--

de intimidación por lo general van acompañados de un énfasis especial sobre la autoridad de quien detenta el poder.

La segunda estrategia obtiene la obediencia de los demás mediante apelación a la norma de **reciprocidad**. La **reciprocidad** funciona sobre el principio de satisfacer el interés de ambas partes. La forma directa de este enfoque implica una negociación en la que cada parte obtiene algo del intercambio. Al negociar, ambas partes están conscientes de los costos y beneficios asociados con el

hecho de conseguir un acuerdo, y su negociación se basa en alcanzar un acuerdo que sea satisfactorio para ambos.

El tercer método se basa en la habilidad persuasiva del directivo, este enfoque apela a la **razón**. El objetivo es ayudar a que los demás vean por qué sus ideas tienen sentido. El método directo de la persuasión se basa en la naturaleza convincente de los hechos o las necesidades que apoyan el caso. Se hace una declaración convincente, asociada a una solicitud específica.

La persuasión se confunde con la manipulación, aquí es importante distinguir entre las dos. Una solicitud persuasiva es explícita y directa, en tanto que un acto de manipulación es implícito y engañoso. Quien persuade respeta la autonomía de quien toma la decisión y confía en su habilidad para juzgar la evidencia en forma efectiva. En contraste, quien manipula tiene poca consideración por las habilidades de quien toma la decisión y no confía en que tomará buenas decisiones.

Debemos saber cuando aplicar estas estrategias. Revisa el cuadro siguiente:

MÓDULO

Tabla 5.10 Comparación entre las estrategias de influencia				
ESTRATEGIA DE INFLUENCIA	CUÁNDO UTILIZARLA	POSIBLES VENTAJAS	POSIBLES DESVENTAJAS	POSIBLES QUEJAS
<i>Castigo</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Desigualdad de poder, a favor del influyente • El compromiso y la calidad no son importantes • Fuertes limitaciones de tiempo • Violación grave • El asunto no es importante para el individuo • Si el asunto fuera importante, habría pocas probabilidades de castigo • Solicitud específica y sin ambigüedades • Probable resistencia a la solicitud 	<ul style="list-style-type: none"> • Acción rápida y directa 	<ul style="list-style-type: none"> • Reprime el compromiso y la creatividad • Inseguridad del jefe • Provoca resentimiento • Es necesario incrementar la gravedad de las amenazas para mantener la presión 	<ul style="list-style-type: none"> • Violación de derechos • Violaciones éticas
<i>Reciprocidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Partes mutuamente dependientes • Cada parte posee recursos valiosos para la otra parte • Tiempo adecuado para negociar • Existen normas de intercambio establecidas • Las partes se consideran confiables • El compromiso con metas y valores generales no es crucial • Las necesidades son específicas y de corto plazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Baja incidencia de resentimiento • No se pide justificación de la solicitud 	<ul style="list-style-type: none"> • Provoca una perspectiva instrumental del trabajo (expectativa de recompensas específicas por acciones específicas) • Alienta a la gente a sentir que los términos de las asignaciones están abiertos a la negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Injusticia, expectativas frustradas, manipulación
<i>Razón</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo adecuado para un extenso análisis • Metas/valores comunes • Las partes comparten respeto/credibilidad mutuos • Las partes comparten una relación continua 	<ul style="list-style-type: none"> • Se reduce la necesidad de supervisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Se requiere de mucho tiempo para crear confianza (el tiempo aumenta conforme se incrementa el número de individuos) • Se requieren metas y valores comunes 	<ul style="list-style-type: none"> • Diferencia de opiniones, percepciones de prioridades en conflicto

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

En tu trabajo médico, cuándo aplicarías algunas de estas estrategias.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 11

VD: Habilidades directivas

Madrigal (2002) plantea que las habilidades directivas no constituyen rasgos de la personalidad, sino un conjunto de comportamientos aprendidos y adquiridos a través de la práctica. Por ello el componente teórico-práctico de su formación es esencial para alcanzar niveles de desempeño en correspondencia con su importancia.

D2: Habilidades interpersonales

Cabe destacar que la habilidad puede ser una aptitud innata, es decir, trasferida por la vía genética o desarrollada, al ser adquirida mediante el entrenamiento y la práctica. Según Maureira (2010), la habilidad parece una capacidad incorporada a la práctica, como una evolución positiva de una capacidad en aquellas personas que poseen la habilidad para aplicarla en concreto en su práctica.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D10: Necesidades personales y motivación personal

Una de las teorías de motivación más perdurables se basa en nuestra comprensión científica de las necesidades humanas. Podríamos clasificar las diferentes teorías de las necesidades humanas dependiendo de si consideran que esas necesidades están ordenadas en forma jerárquica. La lógica de un modelo jerárquico de necesidades es que la gente está motivada para satisfacer sus necesidades más fundamentales; es decir, sólo cuando se haya satisfecho una necesidad del nivel más bajo, se activará una de nivel más alto.

Dos de los modelos más conocidos son los de Abraham Maslow (1970), quien postuló cinco niveles de necesidades, empezando por las fisiológicas, seguidas por las de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización; y de Clay Alderfer (1977) que propuso un modelo jerárquico más sencillo que contenía sólo tres niveles o categorías: existencia, relación y crecimiento.

Tabla 6.7 Comparación de las teorías de las necesidades jerárquicas	
MASLOW	ALDERFER
Autorrealización	Crecimiento
Estima	
Pertenencia	Relación
Seguridad	
Fisiológicas	Existencia

Un enfoque alternativo se puede encontrar en el modelo de necesidades manifiestas de Murray, que serán estudiadas en este módulo. En contraste con los modelos jerárquicos, donde las necesidades están ordenadas con base en su fuerza inherente (el hambre es una necesidad más fuerte que la autorrealización), Murray argumenta que los individuos tienen necesidades divergentes y muchas veces en conflicto. Las más relevantes para el centro laboral son las necesidades de logro, afiliación y poder.

La necesidad de logro se define como “el comportamiento dirigido a competir contra un estándar de excelencia” Esto sugiere que los individuos con una alta necesidad de logro se caracterizarían por:

- La tendencia a establecer metas con dificultad moderada;
- Un fuerte deseo de asumir responsabilidad personal en las actividades laborales;
- La concentración decidida de realizar una tarea, y 4. un fuerte deseo de recibir retroalimentación detallada sobre el desempeño.

El nivel de la necesidad de logro tiene una alta correlación con la preferencia del individuo por un trabajo enriquecedor con mayor responsabilidad y autonomía.

La necesidad de afiliación, implica el acercamiento con otros individuos con la finalidad de sentirse seguro y aceptado. Las personas con una elevada necesidad de afiliación se caracterizan por: un interés sincero por los sentimientos de los demás; la tendencia a avenirse a las expectativas de los demás, en especial a las de aquellas personas cuya afiliación valoran, y un fuerte deseo de reafirmación y aprobación de los demás.

La necesidad de poder representa el deseo de influir en los demás y de controlar el entorno. Los individuos con una gran necesidad de poder buscan puestos de liderazgo y tienden a influir en otros de manera muy abierta y directa.

Los individuos con una elevada necesidad de poder personal tienden a buscar poder e influencia por su propia cuenta. Para ellos, el control, el dominio y la conquista son importantes indicadores de eficiencia personal. Estos líderes inspiran a sus subordinados a llevar a cabo proezas heroicas, pero para beneficio del líder, no de la organización. En

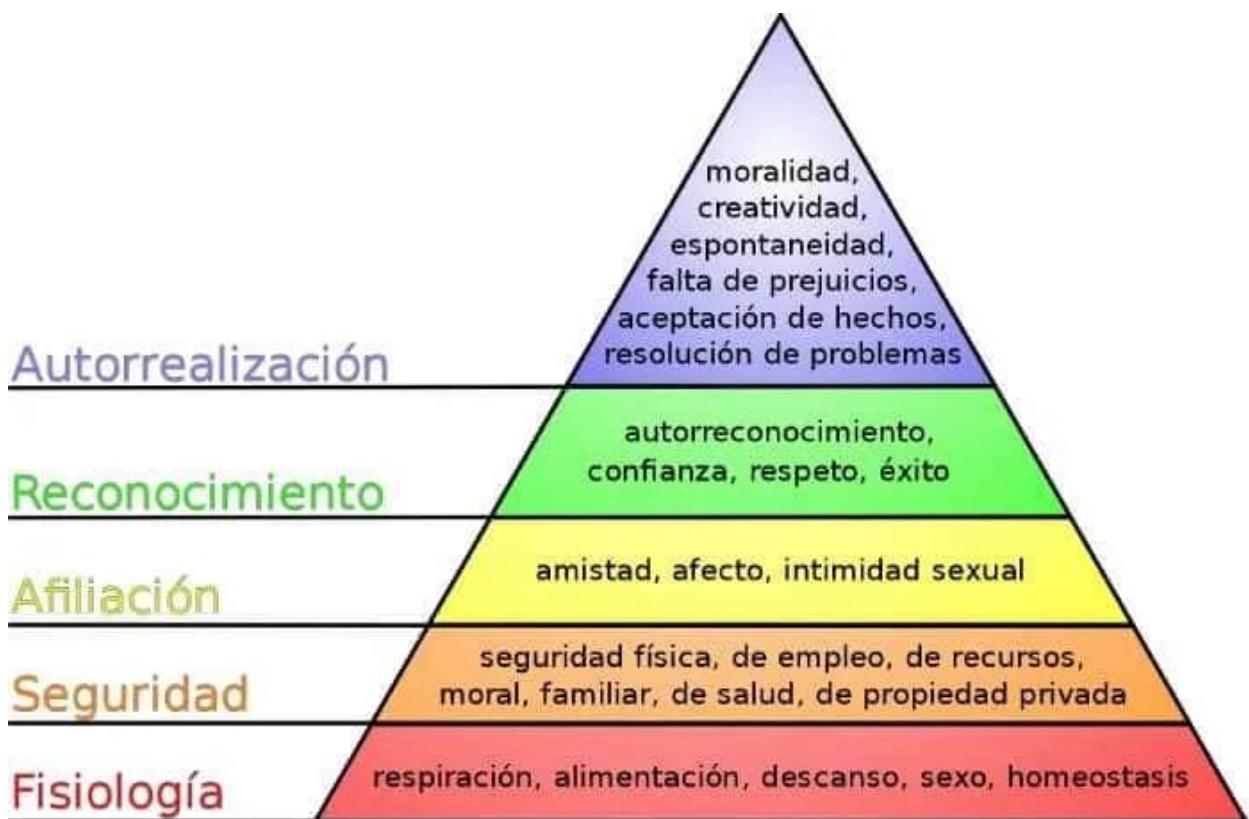
	MÓDULO	
--	---------------	--

contraste, los individuos con una gran necesidad de poder institucional están más orientados a utilizar su influencia para alcanzar las metas del grupo o de la organización.

Las personas caracterizadas con esta necesidad se pueden describir así: están interesadas en la organización, se sienten personalmente responsables del logro de los propósitos de la organización les gusta hacer el trabajo y las actividades de manera ordenada. A menudo están dispuestos a sacrificar sus propios intereses por el bien de la organización; 4. tienen un firme sentido de la justicia y la equidad, y 5. buscan el consejo de un experto y no actúan a la defensiva cuando se critican sus ideas.

ACTIVIDAD A DESARROLLAR

¿Reconocemos cuál es la necesidad que nos motiva en el trabajo?



Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

Ascón Villa, J. E., García González, M., & Lajara Cruz, A. D. J. (2019). Pirámide para el desarrollo de habilidades directivas en las instituciones de educación superior (IES). Revista cubana de educación superior, 38(3).

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 12

VD: Habilidades directivas

Sánchez, (2012), expresa que las habilidades gerenciales son el conjunto de capacidades y conocimientos que posee una persona y que son fundamentales para la dirección de una empresa, las empresas deben su éxito o fracaso a la acertada conducción de la misma. Las habilidades gerenciales con consideradas además, como fuente de ventaja competitiva para impulsar el rendimiento de la empresa, el capital humano aporta creación de valor (Datta & Iskandar-Datta, 2014).

D2: Habilidades interpersonales

Para Perez (2014) Las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Y la Administración Pública, como una organización compleja, no queda ajena a dicho proceso. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D12 : Guías básicas para crear un ambiente de trabajo muy motivador

Varios académicos organizacionales (por ejemplo, Gerhart, 2003; Steers, Porter y Bigley, 1996; Vroom, 1964) han resumido las determinantes del desempeño laboral de la siguiente manera:

Desempeño = habilidad × motivación (esfuerzo)

donde

Habilidad = aptitud × capacitación × recursos

Motivación = deseo × compromiso

La aptitud se refiere a las habilidades y destrezas innatas que el individuo aporta a un trabajo. Éstas incluyen capacidades mentales y físicas, aunque para muchos puestos orientados a la persona también implican características de la personalidad. La mayoría de nuestras habilidades inherentes podrían mejorar mediante la educación y la capacitación. Es útil

	MÓDULO	
--	---------------	--

considerar a la capacitación como un componente separado de la habilidad, puesto que representa un mecanismo importante de mejoramiento del desempeño de los empleados.

La habilidad debe conocerse durante el proceso de selección, al evaluar a los candidatos respecto a las habilidades requeridas para el puesto. Esta definición incluye un tercer componente situacional:

recursos adecuados. Con frecuencia, se coloca a individuos sumamente capaces y bien capacitados en situaciones que inhiben el desempeño laboral. De manera específica, no se les dan los recursos (técnicos, de personal, políticos) para desempeñar las actividades asignadas de manera eficaz.

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

Promoción de un ambiente laboral motivador

Lo que se debe y no se debe hacer para alentar a los subalternos a tener más iniciativa, demuestra el poder de las acciones de los directivos al modelar el comportamiento.

Algunas sugerencias en los siguientes cuadros:

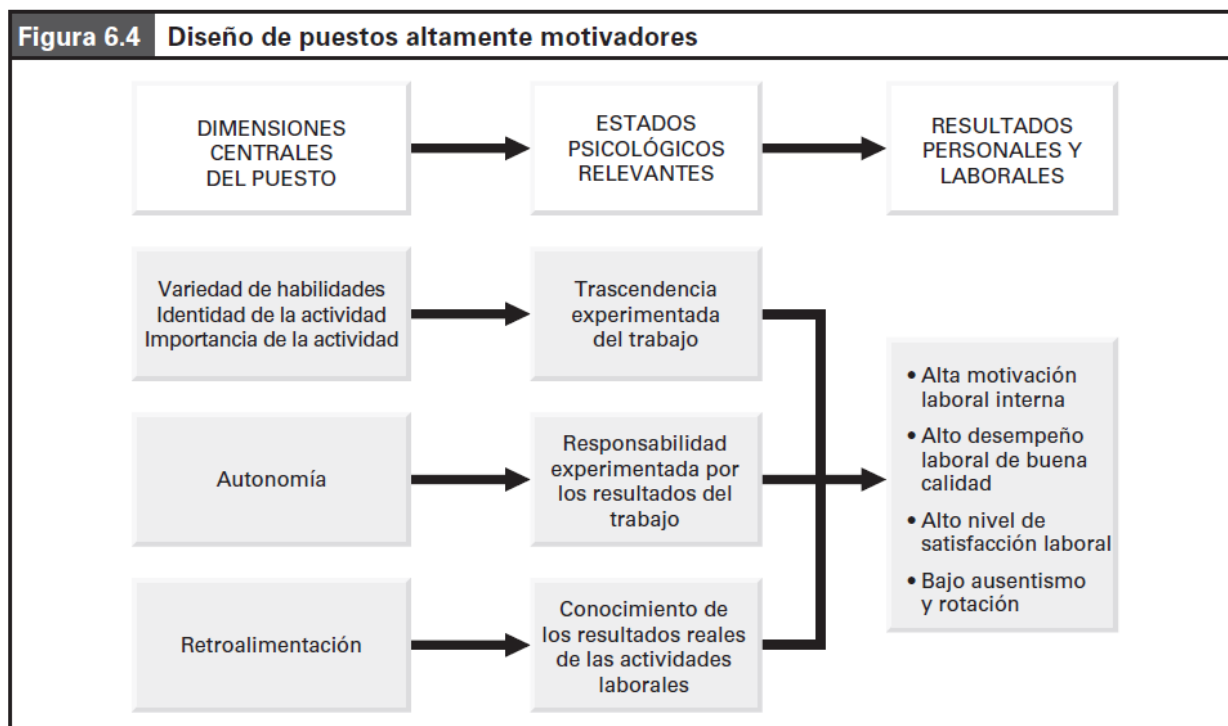
Tabla 6.6 Estrategias para incrementar el potencial motivacional del trabajo asignado		
Combinar actividades	→	Incrementa la variedad de las habilidades y la importancia de la actividad
Formar unidades de trabajo identificables	→	Incrementa la identidad y la importancia de la actividad
Establecer relaciones con los clientes	→	Incrementa la autonomía, la identidad de la actividad y la retroalimentación
Aumento de la autoridad	→	Incrementa la autonomía, la importancia y la identidad de la actividad
Abrir canales de retroalimentación	→	Incrementa la autonomía y la retroalimentación

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 6.4 Guías para fomentar la iniciativa de los subalternos	
LO QUE SE RECOMIENDA HACER	LO QUE SE RECOMIENDA EVITAR
Pregunte: "¿Cómo vamos a hacer esto? ¿En qué puedo contribuir a este esfuerzo? ¿De qué manera usaremos este resultado?". Esto implica su interés por el trabajo y los resultados.	Sugerir que la actividad es completa responsabilidad de los empleados, y que si fallan están solos. El fracaso individual implica un fracaso organizacional.
Muestre interés y una actitud de exploración, haciendo preguntas diseñadas para obtener información de los hechos.	Actuar como integrador, haciendo preguntas tan rápido como puedan ser contestadas. Asimismo, evitar preguntas que requieran sólo de respuestas "sí" o "no".
Mantener tanto como sea posible el análisis y la evaluación en manos de los empleados al preguntarles su opinión sobre diversos temas.	Reaccionar a sus presentaciones de forma emocional.
Presentar hechos acerca de las necesidades, los compromisos, las estrategias, etcétera, de la organización, que les permita mejorar e interesarse en mejorar lo que se proponen hacer.	Demandar un cambio o una mejora en un tono de voz prepotente o de una forma aparentemente arbitraria.
Pedirles que investiguen o analicen con mayor profundidad, en el caso de que usted considere que han ignorado algunos aspectos o exagerado otros.	Tomar sus documentos de planeación y tacharlos, cambiar las fechas o anotar "no sirve" junto a ciertas actividades.
Pedirles que regresen con sus planes después de haber tomado en cuenta esos temas.	Reformular sus planes a menos que sus esfuerzos repetidos no muestren mejora.

FUENTE: Reproducido con autorización de Simon & Schuster Adult Publishing Group, de Putting Management Theories to Work de Marlon S. Kellogg, revisado por Irving Burstiner. Copyright © 1979 por Prentice Hall. Todos los derechos reservados.

Diseñando puestos motivadores



FUENTE: Hackman/Oldham, Work Redesign, © 1980. Reimpreso con permiso de Pearson Education, Inc. Upper Saddle River, NJ.

También existen estrategias para modelar el comportamiento cuando lo anterior no funciona:

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 6.5 Guías para mejorar el comportamiento
<p><i>Amonestación</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Identifique el comportamiento inadecuado específico. Dé ejemplos. Indique que la acción debe detenerse. 2. Señale el efecto que tiene el problema en el desempeño de los demás, en la misión de la unidad, etcétera. 3. Haga preguntas acerca de las causas y explore soluciones. <p><i>Redirección</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Describa los comportamientos o estándares esperados. Asegúrese de que el individuo entienda y esté de acuerdo en que éstos son razonables. 5. Pregunte si el individuo cumplirá. 6. Brinde apoyo adecuado. Por ejemplo, elogie otros aspectos del trabajo, identifique beneficios personales y grupales del cumplimiento; asegúrese de que no existan problemas laborales que obstaculicen el logro de sus expectativas. <p><i>Reforzamiento</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 7. Identifique recompensas que sean valiosas para el individuo. 8. Vincule el logro de los resultados deseados con la mejora incremental y continua. 9. Recompense todas las mejoras en el desempeño en forma oportuna y honesta (incluyendo el uso de elogios).

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Aplicar guías básicas para crear un ambiente de trabajo muy motivador:

1. Defina de manera clara un nivel aceptable de desempeño general o un objetivo conductual específico.

Asegúrese de que el individuo comprende qué se necesita para cumplir las expectativas.

Formule metas y expectativas en forma colaborativa, si es posible.

Establezca metas tan desafiantes y específicas como sea posible.

2. Ayude a eliminar todos los obstáculos para alcanzar los objetivos de desempeño.

Asegúrese de que el individuo cuente con información técnica, recursos financieros, personal y apoyo político adecuados.

Si sospecha que la falta de habilidad está obstaculizando el desempeño, utilice medidas correctivas como el reabastecimiento, el reentrenamiento, el reajuste, la reasignación o la liberación.

Adapte su nivel de participación como líder a la cantidad de ayuda que una persona espera y necesita, y también a la cantidad de ayuda disponible.

3. Logre que las recompensas y la disciplina dependan de un buen desempeño o del acercamiento al objetivo de rendimiento.

Examine con cuidado las consecuencias conductuales de no responder. (Ignorar un comportamiento rara vez se interpreta como una respuesta neutral).

Use la disciplina para extinguir comportamientos inadecuados y utilice recompensas para reforzar

los comportamientos productivos. Cuando se necesite disciplina, hay que manejarla como una experiencia de aprendizaje para el individuo.

Identifique el problema específico y explique cómo debe corregirse.

Utilice las guías de amonestación y redirección de la tabla 6.5.

	MÓDULO	
--	---------------	--

5. Transforme el comportamiento aceptable en excepcional.

Recompense cada nivel de mejora.

Utilice las guías de redirección y recompensa de la tabla 6.5.

6. Utilice recompensas reforzadoras que sean valiosas para el individuo.

Permita la flexibilidad en la selección individual de recompensas.

Brinde recompensas externas valiosas, así como trabajo satisfactorio y gratificante (satisfacción intrínseca).

Para que conserven su valor, las recompensas no deben utilizarse en exceso.

7. Verifique a menudo las percepciones de los subalternos en relación con la equidad de la distribución de las recompensas.

Corrija las percepciones erróneas relacionadas con las comparaciones de equidad.

8. Dé recompensas oportunas y retroalimentación precisa.

Reduzca el intervalo entre los comportamientos y la retroalimentación del desempeño, incluyendo

la entrega de recompensas o sanciones. (La retroalimentación espontánea modela mejor el comportamiento).

Realice evaluaciones específicas, honestas y precisas del desempeño actual y las oportunidades de largo plazo.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

Pérez, F. J. P., Guzmán, T. L. G., & Santa Cruz, F. G. (2014). Las habilidades directivas como ventaja competitiva. El caso del sector público de la provincia de Córdoba (España). *Intangible capital*, 10(3), 528-561.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 13

VD: Habilidades directivas

Las habilidades directivas son habilidades conductuales que consisten en conjuntos identificables de acciones que los individuos llevan a cabo y que conducen a ciertos resultados; que pueden ser observadas por otros, controlables por el individuo, desarrollables, que están interrelacionadas y que a veces son contradictorias y paradójicas (Whetten & Cameron, 2011).

D2: Habilidades interpersonales

Para Perez (2014) Las habilidades interpersonales permiten a los trabajadores interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante. Y la Administración Pública, como una organización compleja, no queda ajena a dicho proceso. Aunque se trata de un campo de estudio relativamente nuevo, las evidencias demuestran que son una de las piezas clave para alcanzar el éxito en la gestión y dirección de organizaciones y proyectos.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D13 : Manejo de conflictos interpersonales

El conflicto interpersonal es parte esencial y omnipresente de la vida organizacional. El conflicto es el alma de las organizaciones vibrantes, progresistas y estimulantes. Enciende la creatividad, estimula la innovación y alienta el mejoramiento personal. Sin embargo, hay suficientes pruebas de que el conflicto muchas veces produce resultados dañinos 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.

Creemos que gran parte de la ambivalencia hacia el conflicto se deriva de la falta de entendimiento de las causas de éste y de las diversas formas para manejarlo con eficacia, así como de la falta de confianza en las propias habilidades personales para manejar el ambiente tenso y emocionalmente saturado, característico de la mayoría de las confrontaciones interpersonales. Es natural que un individuo sin capacitación o inexperto evite las situaciones amenazantes y, por lo general, se reconoce que el conflicto representa la prueba más severa de las habilidades interpersonales de un directivo.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Existen “reglas de compromiso clave” para el manejo eficaz de los conflictos:

- Trabajar con más información, y no con menos.
- Enfocarse en los hechos.
- Desarrollar múltiples alternativas para enriquecer el nivel de debate.
- Compartir metas acordadas en conjunto.
- Infundir humor al proceso de decisión.
- Mantener una estructura de poder equilibrada.
- Resolver asuntos sin forzar el consenso.

Hasta ahora, hemos determinado lo siguiente: 1. el conflicto interpersonal en las organizaciones es inevitable; 2. los conflictos sobre asuntos o hechos mejoran la práctica administrativa; 3. a pesar de la aceptación intelectual del valor del conflicto, existe la tendencia generalizada a evitarlo, y 4. la clave para incrementar el propio nivel de comodidad con el conflicto consiste en volverse capaz de manejar todas las formas de disputas interpersonales (tanto los conflictos productivos como los improductivos).

Con base en las numerosas investigaciones sobre este tema, parece que los individuos que manejan los conflictos adecuadamente deben ser diestros en el uso de tres habilidades esenciales. Primero, deben ser capaces de diagnosticar en forma precisa los tipos de conflicto, incluyendo sus causas. Segundo, luego de identificar las fuentes del conflicto y de considerar el contexto y las preferencias personales para enfrentarlo, los directivos deben ser capaces de seleccionar una estrategia adecuada para manejar el conflicto. Tercero, los directivos hábiles deben ser capaces de resolver los conflictos interpersonales de manera efectiva, de manera que los problemas subyacentes se resuelvan y las relaciones entre los individuos en conflicto no se dañen.

Diagnóstico del tipo de conflicto interpersonal

En cualquier tipo de escenario clínico, desde la medicina hasta la administración, se sabe que una intervención eficaz se basa en un diagnóstico preciso sobre dos características fundamentales de identificación: la raíz y la fuente. Al entender la raíz del conflicto, logramos apreciar la esencia del desacuerdo (qué está alimentando el conflicto), y al conocer más sus orígenes o la fuente del conflicto, entendemos mejor cómo comenzó (la chispa de fuego).

RAÍZ DEL CONFLICTO

Es común clasificar los conflictos en las organizaciones en términos de si están enfocados principalmente en las personas o en los asuntos. El conflicto enfocado en las personas se refiere al tipo de confrontaciones “personales” en las que existe un alto nivel de afecto y donde tal vez la reacción emocional intensa se incremente por la indignación moral. éstos son sumamente difíciles de resolver, y los efectos que tienen a largo plazo en las relaciones interpersonales podrían ser devastadores. Cuanto más dure este tipo de conflicto, más grande será el abismo entre las partes y más solidaridad mostrarán los partidarios de uno y otro lados. Los conflictos enfocados en el asunto son más parecidos a negociaciones racionales, las cuales podrían considerarse como “un proceso de toma de decisiones interpersonales,

	MÓDULO	
--	---------------	--

mediante el cual dos o más individuos acuerdan cómo asignar recursos escasos” En los conflictos basados en asuntos, los directivos negociadores por lo general actúan como agentes, representando los intereses de su departamento, función o proyecto. Aunque los negociadores tienen prioridades en conflicto sobre cómo se deben utilizar los recursos escasos, en la mayoría de las negociaciones cotidianas que ocurren dentro de una organización, los negociadores reconocen la necesidad de llegar a un acuerdo amistoso que todas las partes consideren justo. Como el resultado de la negociación, si no es que el proceso mismo, suele ser de dominio público, los negociadores reconocen que no existen negociaciones de una sola vez.

FUENTE DEL CONFLICTO

Ahora pasamos de la comprensión de la raíz o el contenido de un conflicto (¿de qué se trata?) a la fuente u origen del conflicto (¿cómo se inició?). Algunas de ellas son:

Tabla 7.1 Fuentes de conflicto	
Diferencias personales	Percepciones y expectativas
Deficiencias en la información	Información errónea y distorsión de la información
Incompatibilidad de roles	Metas y responsabilidades
Estrés ambiental	Escasez de recursos e incertidumbre

- Las diferencias personales son una fuente común de conflicto porque los individuos incorporan diferentes antecedentes a sus roles en las organizaciones; sus valores y necesidades han sido moldeados por diferentes procesos de socialización, dependiendo de sus tradiciones culturales y familiares, nivel de educación, cantidad de experiencia, etcétera. Como resultado, sus interpretaciones de los acontecimientos y sus expectativas acerca de las relaciones con los demás dentro de la empresa varían de manera considerable.
- Las deficiencias en la información constituyen la segunda fuente o causa de conflicto entre los miembros de una organización. Es probable que no se reciba un mensaje importante, que se malinterpreten las instrucciones de un jefe, o que quienes toman las decisiones lleguen a conclusiones diferentes porque utilizan distintas bases de datos. Los conflictos que se basan en información errónea o en malos entendidos tienden a ser fácticos; por lo tanto, la aclaración de los mensajes previos con la obtención de información adicional suelen resolver el conflicto.
- Es probable que los conflictos por incompatibilidad de roles se traslapen con los que surgen de las diferencias personales o de las deficiencias en la información. Una razón

	MÓDULO	
--	---------------	--

por la que los miembros a menudo consideran que sus roles son incompatibles es porque operan sobre bases de información diferentes. Ellos se comunican con distintos grupos de personas, trabajan con diversos sistemas de información y reciben instrucciones de diferentes jefes.

- En el estrés inducido por el ambiente los conflictos que surgen por diferencias personales y roles incompatibles se exageran en gran medida por un entorno estresante. Cuando una organización se ve forzada a operar con un presupuesto austero, es más probable que sus miembros se vean implicados en conflictos por reclamo de áreas de competencia y solicitud de recursos.

ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR

Realizar un listado de conflictos que se presentan en los ambientes de trabajo (hospitalización, sala de operaciones, etc.) e identificar la raíz y fuente del conflicto a través del mapeo de actores.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 14

VD: Habilidades directivas

Las habilidades directivas son un conjunto de habilidades de conductas que identifican acciones que los individuos realizan y que llevan a ciertos resultados. Estas habilidades pueden ser observadas por otros, el individuo las puede controlar y desarrollar, se pueden interrelacionar, aunque a veces sean contradictorias y paradójicas (Whetten & Cameron, 2011). En el campo laboral del médico, estas habilidades facilitan la interrelación con todos los miembros de los equipos multidisciplinares de salud.

D2: Habilidades interpersonales

Para Ascon, García y Lajara (2019) en los últimos 20 años ha cobrado mayor importancia las habilidades directivas, pues construyen el engranaje desde el cual los directivos organizaciones fomentan sus relaciones interpersonales dentro de las organizaciones.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D14 : Métodos para la resolución de los conflictos

Las respuestas de los individuos ante las confrontaciones interpersonales tienden a agruparse en cinco categorías: coacción, complacencia, evasión, compromiso y colaboración (Volkema y Bergmann, 2001). Estos cinco modelos de conflicto reflejan diferentes grados de cooperación y asertividad. Una respuesta cooperativa busca satisfacer las necesidades del individuo que interactúa, en tanto que una respuesta asertiva se centra en las necesidades de la misma persona. La dimensión de cooperación refleja la importancia de la relación, en tanto que la dimensión de asertividad refleja la importancia del asunto. Describimos los métodos:

- La respuesta de coacción (asertiva, no cooperativa) es un intento de satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades del otro individuo. Esto podría lograrse mediante el uso de la autoridad formal, de amenazas físicas, de tácticas manipuladoras o ignorando las demandas de la otra parte. El problema con el uso reiterado de este método para el manejo de los conflictos es que engendra hostilidad y resentimiento. Aunque es probable que los observadores admiren intelectualmente a los líderes autoritarios o manipuladores porque aparentan conseguir un gran arreglo, sus estilos directivos suelen generar una reacción violenta en el largo plazo,

conforme las personas están cada vez menos dispuestas a absorber los costos emocionales, y trabajan para socavar la base del poder del líder autoritario.

- El método de complacencia (cooperativo, no asertivo) satisface los intereses de la otra parte mientras descuida los propios. La dificultad del uso habitual de ese método es que se inclina por la preservación de una relación amistosa a expensas de la valoración de los asuntos de manera crítica y de proteger los derechos individuales. Esto podría traer como resultado que los otros se aprovechen de uno, disminuyendo la autoestima al darse cuenta de que los demás lo están utilizando para lograr sus objetivos, mientras uno fracasa en lograr cualquier avance personal.
- La respuesta de evasión (no cooperativa, no asertiva) descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución. Ésta suele ser la respuesta de los directivos mal preparados en el aspecto emocional para manejar el estrés asociado con las confrontaciones, o podría reflejar el reconocimiento de que una relación no es lo suficientemente fuerte para absorber los efectos de un conflicto intenso. El uso repetido de este método ocasiona una gran frustración en los demás, ya que parece que los asuntos nunca se resuelven, que los problemas verdaderamente difíciles se evitan por su alto riesgo de conflicto, mientras los subalternos que se involucran en el conflicto son sancionados por alterar la armonía del grupo de trabajo
- La respuesta de compromiso es un punto intermedio entre la asertividad y la cooperación. Un compromiso es el intento de obtener satisfacción parcial para las dos partes, en el sentido de que ambas reciben la proverbial “media tajada”. Para lograr esto, se pide a ambas partes que hagan sacrificios para obtener una ganancia común. Aunque este método tiene un gran atractivo práctico para los directivos, su uso indiscriminado es contraproducente. Si se pide continuamente a los subalternos que “dividan la diferencia”, podrían concluir que sus directivos están más interesados en resolver los conflictos que los problemas. Esto genera un clima de conveniencia que alienta las jugarretas, como pedir hasta el doble de lo que uno necesita.
- El método de colaboración (cooperativo, asertivo) es un intento de resolver por completo los problemas de ambas partes. A menudo se le denomina modo de “solución de problemas”. En este método, el objetivo consiste en encontrar soluciones a las causas del conflicto, que sean satisfactorias para ambas partes, en vez de encontrar la falla o culpar a alguien. De esta forma, ambas partes pueden sentir que han “ganado”. Es la única estrategia ganar-ganar de las cinco que hemos mencionado. El modo de evasión deriva en pérdida-pérdida, y el de compromiso, el complaciente y el coactivo arrojan resultados de ganar-perder. Aunque el método de colaboración no es idóneo para todas las situaciones, cuando se usa de manera adecuada tiene el efecto más benéfico para las partes implicadas: fomenta las normas de colaboración y confianza, en tanto que admite el valor de la asertividad; además, anima a los individuos a que enfoquen sus conflictos en los problemas y en los asuntos más que en las personalidades. Por último, cultiva las habilidades necesarias para el autocontrol, de manera que quienes solucionan los problemas se sienten fortalecidos. El método de colaboración para la solución de conflictos y problemas funciona mejor en entornos que apoyan la apertura, la franqueza y la igualdad.

	MÓDULO	
--	---------------	--

ESQUEMA PARA LA SOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN COLABORACIÓN

1. Establecer metas superiores. Para fomentar un clima de colaboración, las dos partes en conflicto necesitan enfocarse en lo que tienen en común. El hecho de hacer más evidentes sus metas compartidas de incrementar la productividad, reducir costos, disminuir el tiempo de diseño o mejorar las relaciones entre los departamentos, sensibiliza a las partes acerca de los méritos de resolver sus diferencias para evitar arriesgar sus metas en común.
2. Separar a las personas del problema. Una vez aclarados los beneficios mutuos que se pueden obtener al resolver con éxito el conflicto, es útil centrar la atención en el asunto real inmediato: solucionar un problema.
3. Enfocarse en los intereses, no en las posturas. Las posturas son demandas o afirmaciones; los intereses constituyen la razón que subyace en las demandas.
4. Inventar opciones para obtener ganancias mutuas. Este paso consiste en generar soluciones creativas y poco comunes. Al enfocar la atención de ambas partes en una lluvia de ideas de alternativas, en soluciones en las que ambas partes podrían coincidir, la dinámica interpersonal cambia de manera natural de basarse en la competencia a basarse en la colaboración.
5. Usar criterios objetivos para evaluar las alternativas. Sin importar qué tan colaboradores sean los participantes, lo más probable es que existan algunos intereses irreconciliables. En vez de verlos como oportunidades para someter a prueba las voluntades, es mucho más productivo determinar qué es justo.
6. Definir el éxito en términos de ganancias reales, no de pérdidas imaginarias

GUÍAS DE COMPORTAMIENTO PARA RESOLVER CONFLICTOS

Las guías de comportamiento para el diagnóstico y la selección de los aspectos del manejo de conflictos incluyen las siguientes:

1. Recabe información acerca de las fuentes del conflicto. Identifique la fuente al examinar cuál es la raíz del conflicto. Las cuatro fuentes o tipos de conflicto son las diferencias personales (percepción y expectativas), la información deficiente (mala información y mala interpretación), roles incompatibles (metas y responsabilidades) y el estrés del entorno (escasez de recursos e incertidumbre).
2. Examine los aspectos situacionales relevantes, incluyendo la trascendencia del asunto, la importancia de la relación, el poder relativo de los implicados y el grado en el que el tiempo es un factor.
3. Tome en cuenta sus preferencias personales para el uso de varios métodos para manejar los conflictos. Estas preferencias tienden a reflejar elementos importantes de su identidad personal, incluyendo la cultura étnica, el género y la personalidad.
4. Utilice el método de colaboración para manejar los conflictos, a menos que las condiciones específicas dicten el uso de un método alternativo.

Las guías de comportamiento que sugieren cómo poner en práctica de manera eficaz el método de colaboración (en la solución de problemas) para manejar los conflictos se resumen más adelante. Estas guías se organizaron de acuerdo con tres roles. Para cada rol se especifican los lineamientos de las fases de identificación del problema y de generación de

	MÓDULO	
--	---------------	--

soluciones. Las guías para las fases del plan de acción y del seguimiento son las mismas para los tres roles.

INICIADOR (SI TÚ INICIAS EL CONFLICTO)

Identificación del problema

1. Reconozca que el problema es suyo.
 - Describa de manera breve el problema en términos de comportamientos, consecuencias y sentimientos. (“Cuando haces X, sucede Y, y me siento Z”).
 - Apéguese a los hechos (por ejemplo, utilice un incidente específico para ilustrar las expectativas o estándares que se violaron).
 - Evite extraer conclusiones evaluativas y atribuir motivos al individuo que responde.
2. Persista hasta hacerse entender; fomente la discusión bidireccional.
 - Replantee las preocupaciones o dé ejemplos adicionales.
 - Evite introducir temas adicionales o dejar que la frustración amargue su tono emocional.
 - Invite al que responde a hacer preguntas y a expresar otro punto de vista.
3. Maneje la agenda con cuidado.
 - Trate los diversos problemas de forma creciente; de lo sencillo a lo complejo, de lo fácil a lo difícil, de lo concreto a lo abstracto.
 - Evite estancarse en un solo asunto. Si se llega a un callejón sin salida, amplíe la discusión para incrementar la probabilidad de un resultado integrador.

Generación de soluciones

4. Haga una petición.
 - Enfóquese en aquellas cosas que tengan en común (principios, metas, limitaciones) como base para recomendar las alternativas preferidas.

QUIEN RESPONDE (SI ERES EL QUE RESPONDE EL CONFLICTO)

Identificación del problema

1. Establezca una atmósfera adecuada para la solución conjunta del problema.
 - Muestre interés y preocupación genuinos. Responda de manera empática, aun si está en desacuerdo con la queja.
 - Responda de manera adecuada a las emociones del iniciador. Si es necesario, deje que la persona se desahogue antes de enfrentar la queja.
2. Busque información adicional acerca del problema.
 - Haga preguntas que canalicen las expresiones del iniciador de lo general a lo específico y de lo evaluativo a lo descriptivo.
3. Coincida con algún aspecto de la queja.
 - Señale su disposición a considerar la posibilidad de hacer cambios al estar de acuerdo en hechos, percepciones, sentimientos o principios.

	MÓDULO	
--	---------------	--

Generación de soluciones

4. Pida sugerencias y recomendaciones.

- Evite debatir los méritos de una sola sugerencia; organice una lluvia de ideas de múltiples alternativas.

SI USTED ES EL MEDIADOR

Identificación del problema

1. Reconozca que existe un conflicto.

- Seleccione el escenario más adecuado (conferencia individual o en grupo) para dar asesoría o investigar los hechos.

- Proponga un método de solución de problemas para resolver el conflicto.

2. Mantenga una postura neutral.

- Asuma el papel de facilitador, no de juez. No reste importancia al problema ni recrimine a los implicados por su incapacidad para resolver sus diferencias.

- Sea imparcial con los implicados y con los asuntos (siempre y cuando no se haya violado ninguna política).

- Si se requiere una medida correctiva, ésta debe aplicarse en privado.

3. Maneje la discusión para garantizar equidad.

- Enfoque la discusión en la repercusión que tendrá el conflicto sobre el desempeño y en el efecto negativo que tendría si continúa.

- Mantenga la discusión orientada hacia el asunto, no hacia la persona.

- No permita que ninguna de las partes domine la discusión. Haga preguntas directas para mantener el equilibrio.

Generación de soluciones

4. Explore las opciones enfocándose en los intereses que subyacen en las posturas expresadas.

- Explore las razones detrás de los argumentos o las demandas de los individuos en conflicto.

- Ayude a los implicados a encontrar coincidencias en sus metas, valores y principios.

- Use los puntos de coincidencia para generar múltiples alternativas.

- Mantenga un estilo poco crítico.

EN TODOS LOS ROLES

Plan de acción y seguimiento

1. Asegúrese de que todas las partes coincidan y apoyen un plan.

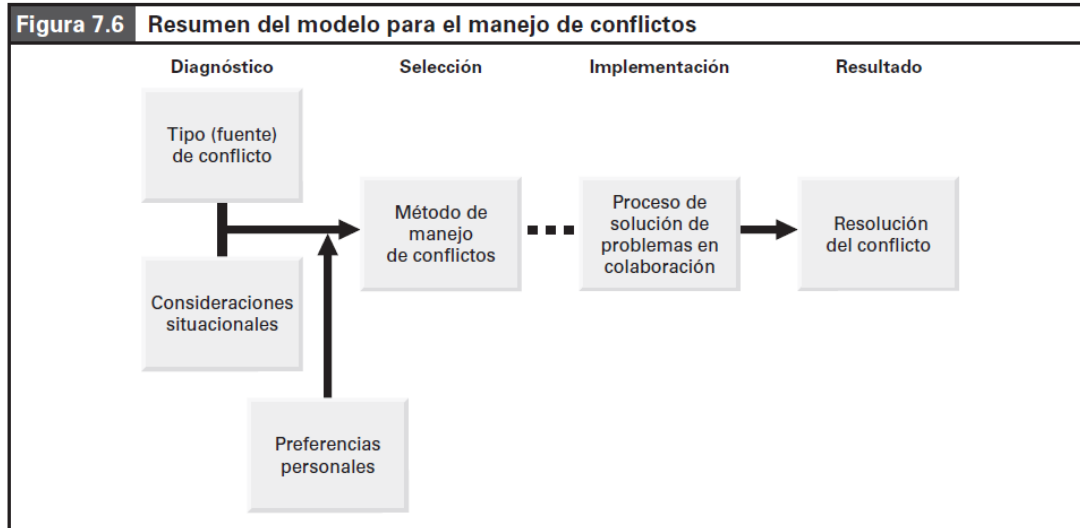
- Asegúrese de que el plan sea lo suficientemente detallado (quién, qué, cómo, cuándo y dónde).

- Verifique la comprensión de cada acción específica y el compromiso.

2. Establezca un mecanismo de seguimiento.

	MÓDULO	
--	---------------	--

- ❑ Determine puntos de referencia para medir el progreso y asegurar la responsabilidad.
- ❑ Fomente la flexibilidad para ajustar el plan a las circunstancias emergentes.



ACTIVIDADES PARA DESARROLLAR

Escoge un conflicto de la lista que identificaste en la sesión anterior y aplica la resolución aplicando la guía de comportamiento.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 15

VD: Habilidades directivas

Las habilidades directivas, logran posicionar al médico directivo y líder de todo proceso de la salud. Los directivos que son líderes en sus empresas se sienten cómodos con los demás, aceptan riesgos y se adaptan al cambio, están inclinados a la acción y siguen hasta lograrlo, son creativos y disminuyen sentimientos de angustia y temor en sus compañeros, se relacionan y se hacen escuchar cuando es necesario. (Luján, 2019)

D3: Habilidades grupales

En este grupo se encuentra la delegación, dirección hacia el cambio positivo y trabajo en equipo. Cabe señalar, que en estas habilidades el líder está al servicio de la organización, su éxito nace de su gestión (Whetten y Cameron, 2011). Estas habilidades son vitales para dirigir una organización y tienen un fuerte cariz en la personalidad del directivo.

VI: Programa para Residentes médicos

Este programa dotará y/o complementará el conocimiento sobre las habilidades directivas necesarias para su ejercicio profesional, con actitudes pertinentes y tendientes al desarrollo social, sensibilidad social y destrezas para dirigir y liderar las actividades de salud en cualquier establecimiento de salud

D15 ¿Cómo desarrollar el facultamiento?

El facultamiento es una estrategia que implica “atraer”. Se enfoca en las formas en que los directivos podrían diseñar una situación laboral que vigore y brinde motivación intrínseca a los empleados. 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.

Sin embargo, facultar a otros podría conducirnos a un dilema. Por un lado, las evidencias 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. Por otro lado, 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 pueden ver que se sacrifique sus propias necesidades para el éxito de la organización.

Diferenciar el poder del facultamiento

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 8.3 Diferencias entre poder y facultamiento	
PODER	FACULTAMIENTO
Fuente externa	Fuente interna
A fin de cuentas, pocas personas lo tienen	A fin de cuentas, todos pueden tenerlo
La capacidad de hacer que los demás hagan lo que uno desea	La capacidad de hacer que los demás hagan lo que desean
Obtener más implica quitárselo a alguien	Obtener más no afecta lo que los otros tienen
Fomenta la competencia	Fomenta la cooperación

¿Cómo desarrollamos el facultamiento?

Son cinco los atributos que pueden fomentar los directivos para crear una condición de alto facultamiento o que facilita el hecho de que los demás logren el facultamiento.

Para garantizar el facultamiento de otros individuos, siga las siguientes recomendaciones:

1. Fomente la autoeficacia y un sentido de competencia al promover experiencias de dominio personal y al señalar modelos exitosos.
2. Fomente la autodeterminación o un sentimiento de elección personal al brindar alternativas e información al personal.
3. Fomente el resultado personal o una sensación de efecto personal al permitir que los individuos vean las repercusiones que tiene su trabajo en los usuarios finales o en los afectados.
4. Fomente un significado o un sentido de valor al aclarar la visión y los valores, y vincularlos con algo que tenga un valor inherente.
5. Fomente la confianza o una sensación de seguridad al brindar apoyo y crear confianza, sobre todo siendo congruente, honesto, abierto y justo.
6. Delegue el trabajo de manera eficaz al utilizar las guías del capítulo para determinar a quién se debe asignar el trabajo y cuándo debe delegarse.

Tabla 8.4 Cinco dimensiones fundamentales del facultamiento	
DIMENSIÓN	EXPLICACIÓN
Autoeficacia	Sensación de competencia personal
Autodeterminación	Sensación de elección personal
Consecuencia personal	Sensación de tener repercusión
Significado	Sensación de valor de la actividad
Confianza	Sensación de seguridad

Sugerencias prácticas para facultar a los demás

Articular una visión y metas claras

- Crear una imagen del futuro deseado.
- Utilizar imágenes vívidas y lenguaje emocional para describir la visión.
- Identificar acciones y estrategias específicas que conducirán a la visión.
- Establecer metas eficaces.
- Asociar la visión y las metas con valores personales

Fomentar experiencias de dominio personal

- Dividir las actividades grandes en porciones y asignar una parte a la vez.
- Asignar primero las actividades sencillas y después las difíciles.
- Destacar y celebrar los pequeños triunfos.
- Ampliar cada vez más las responsabilidades del puesto.
- Otorgar cada vez más responsabilidad para resolver problemas.

Modelar comportamientos exitosos

- Demostrar la realización exitosa de las actividades.
- Señalar a otras personas que han tenido éxito.
- Facilitar la interacción con otros modelos de roles.
- Encontrar un orientador.
- Establecer una relación con un mentor.

Brindar apoyo

- Elogiar, alentar, expresar aprobación y reafirmar.
- Enviar cartas o notas de elogio a los miembros de la familia o a los compañeros de trabajo.
- Dar retroalimentación de manera regular.
- Fomentar actividades sociales informales para aumentar la cohesión.
- Supervisar menos y otorgar más tiempo.
- Realizar ceremonias de reconocimiento.

Activar emociones positivas

- Fomentar actividades para alentar la formación de amistades.
- Enviar periódicamente mensajes divertidos.
- Utilizar superlativos en la retroalimentación.
- Destacar la compatibilidad entre los valores personales importantes y las metas organizacionales.
- Aclarar el efecto sobre el cliente final.
- Fomentar los atributos de la recreación en el trabajo: metas claras, sistemas de registro eficaz de resultados y de retroalimentación, y comportamiento fuera de los límites.

Dar información

- Dar toda la información relevante para la actividad.
- Brindar continuamente información técnica y datos objetivos.
- Transmitir información relevante entre unidades y entre funciones.
- Permitir el acceso a la información o a personas con altos niveles de responsabilidad.

	MÓDULO	
--	---------------	--

- Facilitar acceso a la fuente de información.
- Aclarar los efectos que tienen los actos sobre los clientes.

Ofrecer recursos

- Brindar capacitación y experiencias de desarrollo.
- Dar apoyo técnico y directivo.
- Brindar el tiempo, el espacio o el equipo necesarios.
- Garantizar el acceso a redes de información relevante.
- Otorgar mayor discreción para utilizar los recursos.

Conexión con los resultados

- Brindar oportunidades para interactuar directamente con aquellos que reciben el servicio o el producto.
- Otorgar autoridad para resolver problemas en el momento.
- Dar retroalimentación inmediata, no filtrada y directa acerca de los resultados.
- Crear una identidad para la actividad, con la oportunidad de realizar una actividad completa.
- Aclarar y medir los efectos, así como los resultados directos.

Crear confianza

- Mostrar confiabilidad y congruencia.
- Mostrar equidad y justicia.
- Manifestar interés y preocupación personal.
- Mostrar apertura y honestidad.
- Demostrar competencia y pericia.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

¿Puedes identificar a alguien de tu equipo de trabajo para que lo facultes durante tu guardia?

¿Por qué lo harías? Utiliza el DAFO personal

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 16

VD: Habilidades directivas

Las habilidades gerenciales se han transformado en una obligación para ejercer adecuadamente los cargos que exigen flexibilidad y adaptación a los nuevos entornos de la organización y del ambiente. (Rivas et al., 2010,p.19). Esta premisa cobra validez en el escenario médico debido a la creciente evolución de la tecnología médica que conlleva marcados grados de especialización y, por ende, escenarios evolutivos cada vez más cortos. Estos escenarios implican organizaciones de salud que reúne personal con enfoques cada vez más diversos, trastocando los procesos sanitarios.

D3: Habilidades grupales

En este grupo se encuentra la delegación, dirección hacia el cambio positivo y trabajo en equipo. Cabe señalar, que en estas habilidades el líder está al servicio de la organización, su éxito nace de su gestión (Whetten y Cameron, 2011). Estas habilidades son vitales para dirigir una organización y tienen un fuerte cariz en la personalidad del directivo.

VI: Programa para Residentes médicos

Este programa dotará y/o complementará el conocimiento sobre las habilidades directivas necesarias para su ejercicio profesional, con actitudes pertinentes y tendientes al desarrollo social, sensibilidad social y destrezas para dirigir y liderar las actividades de salud en cualquier establecimiento de salud

D16 Matriz de responsabilidades y tareas

La delegación implica asignar trabajo a otras personas, y es una actividad inherente a todos los puestos directivos. La delegación por lo general se refiere a la asignación de una actividad, y se enfoca en el trabajo. Hay que recordar que el facultamiento se vincula con la forma en que las personas piensan acerca de sí mismas. En este módulo veremos estrategias para que los líderes médicos puedan cumplir con el trabajo de manera eficaz mediante la delegación con facultamiento.

La delegación con facultamiento podría ayudar a desarrollar las habilidades y el conocimiento de los subalternos, para aumentar su eficacia. Podría convertirse en una técnica para alentar las experiencias de dominio personal. La delegación también podría utilizarse para demostrar confianza en la persona a quien se asigna la actividad.

Ventajas de la delegación con facultamiento:

	MÓDULO	
--	---------------	--

Tabla 8.6 Ventajas de la delegación	
VENTAJA	EXPLICACIÓN
Tiempo	Incrementa el tiempo discrecional del directivo
Desarrollo	Desarrolla el conocimiento de las capacidades de aquellos en quienes se delegan las actividades
Confianza	Demuestra confianza en quienes reciben las actividades delegadas
Compromiso	Incrementa el compromiso de quienes reciben las actividades delegadas
Información	Mejora la toma de decisiones con mejor información
Eficiencia	Aumenta la eficiencia y la oportunidad de las decisiones
Coordinación	Fomenta la integración del trabajo mediante la coordinación del directivo

Guías para la delegación con facultamiento

El facultamiento y la delegación deben vincularse para el cumplimiento del trabajo. Presentaremos guías para decidir cuándo delegar, en quién delegar y, finalmente, cómo delegar.

DECIDIR CUÁNDO DELEGAR

Para determinar cuándo es más pertinente la delegación, los directivos deben plantearse cinco preguntas básicas:

1. ¿Los subalternos cuentan con la información o experiencia necesaria (o mejor)? En muchos casos, los subalternos están realmente mejor calificados que sus directivos para tomar decisiones y realizar las actividades, ya que están más familiarizados con las preferencias de los clientes, los costos ocultos, los procesos de trabajo, etcétera, pues están más cerca de las operaciones cotidianas.
2. ¿El compromiso de los subalternos es crucial para tener éxito en la implementación? La participación en el proceso de toma de decisiones incrementa el compromiso con la decisión final. Cuando los empleados tienen cierta libertad para realizar una actividad (es decir, qué trabajo hacer, cómo y cuándo hacerlo), por lo general deben participar en el proceso de toma de decisiones para garantizar su cooperación.
3. ¿Las habilidades de los subalternos mejorarán con esta actividad? La delegación puede adquirir rápidamente mala reputación en un equipo de trabajo si se considera como un mecanismo que utiliza el jefe para deshacerse de las actividades indeseables. Por lo tanto, la delegación debe ser una práctica continua y no utilizarse sólo cuando hay un exceso de trabajo.
4. ¿Los subalternos comparten valores y perspectivas comunes con la dirección y entre ellos? Si los subalternos no comparten un punto de vista similar entre sí y con sus directivos, se podrían perpetuar soluciones inaceptables, medios inadecuados y errores rotundos. Explicar a los subalternos por qué el trabajo es significativo crea una perspectiva común.
5. ¿Hay tiempo suficiente para hacer un trabajo de delegación eficaz? Ahorrar tiempo toma tiempo. Para evitar los malos entendidos, los directivos deben dedicar tiempo suficiente a explicar la actividad y a analizar los procedimientos y opciones aceptables. Debe haber tiempo disponible para una capacitación adecuada, para preguntas y respuestas, y para tener oportunidades de verificar el progreso.

	MÓDULO	
--	---------------	--

DECIDIR EN QUIÉN DELEGAR

Una vez que los directivos deciden delegar una actividad, deben considerar si incluirán a un solo individuo o a un equipo de subalternos. Si se toma la decisión de formar un equipo, también es importante decidir cuánta autoridad se otorgará a los miembros del equipo.

DECIDIR CÓMO DELEGAR DE MANERA EFICAZ

1. Comenzar con la finalidad en mente. Los directivos deben expresar claramente los resultados deseados que se pretende obtener a partir de la actividad delegada.

2. Delegar por completo. Además de los objetivos deseados, los directivos deben especificar claramente las restricciones dentro de las cuales se efectuarán las actividades.

3. Permitir la participación en la delegación de las actividades. Es más probable que los subalternos

acepten las actividades delegadas, que las realicen de forma competente y que experimenten el facultamiento cuando ayudan a decidir qué actividades les serán delegadas y en qué momento.

4. Establecer la paridad entre la autoridad y la responsabilidad. La regla básica más antigua y más

general de la delegación consiste en adecuar la cantidad de responsabilidad asignada a la cantidad

de autoridad que se confiere.

5. Trabajar dentro de la estructura organizacional. Hay que delegar al nivel organizacional más bajo en que se podría realizar un trabajo. Deben participar las personas que están más cerca del trabajo real o de la decisión que se toma. Por lo general, son quienes tienen el cúmulo de información más amplia y exacta.

6. Brindar apoyo adecuado para las actividades delegadas. Cuando se delega autoridad en los subalternos, los directivos deberán otorgar todo el apoyo que sea posible.

7. Enfocar la responsabilidad en los resultados. Una vez que se delegan las actividades y se otorga la autoridad, por lo general los directivos deberán evitar vigilar de cerca la manera en que los empleados realizan las actividades.

8. Delegar de manera continua. El momento ideal para que los directivos deleguen es antes de que

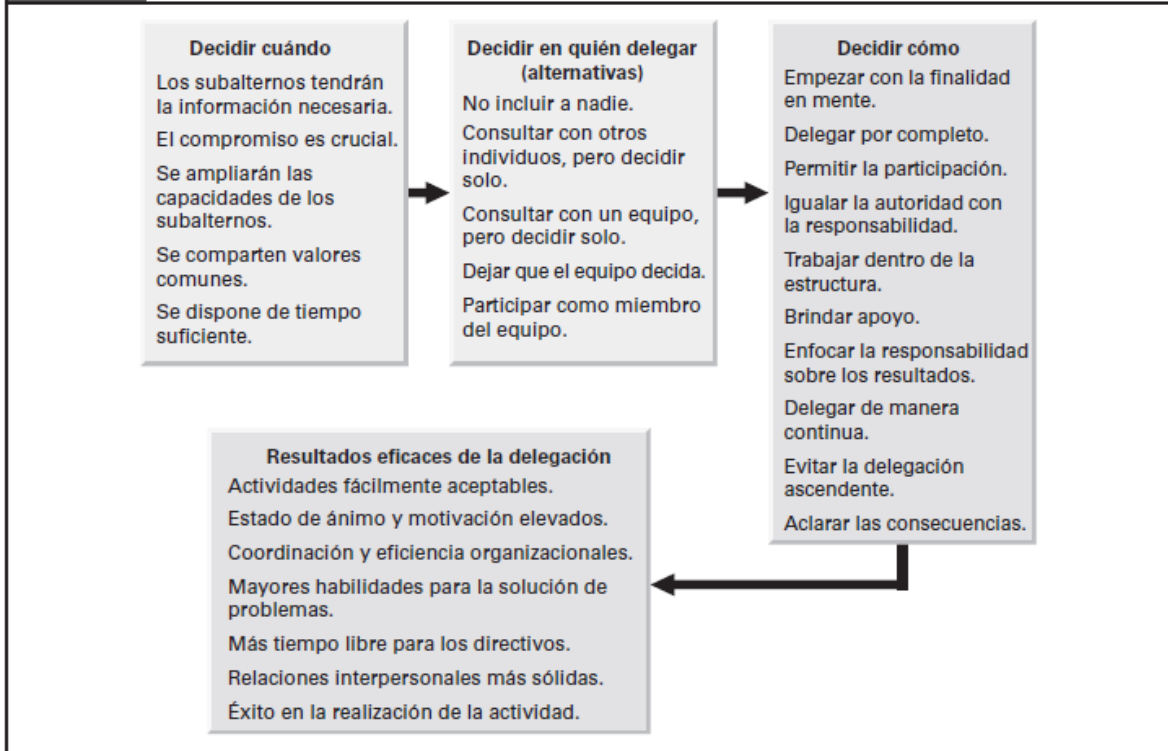
tengan que hacerlo.

9. Evitar la delegación ascendente. Aunque es crucial que los subalternos participen en el proceso de delegación con la finalidad de recibir facultamiento, los directivos deben evitar de manera consciente la denominada delegación ascendente, en la que los subalternos buscan devolver la responsabilidad de las actividades delegadas al superior que hizo la delegación inicial

10. Aclarar las consecuencias. Los empleados deben estar conscientes de las consecuencias de las actividades que se les delegan. Es más probable que acepten una delegación y que estén motivados

a tomar la iniciativa si está claro cuáles serán las recompensas por el éxito, cuáles serán las oportunidades, qué efecto tendrá en el cliente final o en la misión de la organización, etcétera.

Figura 8.3 Relaciones entre los principios de una delegación eficaz



ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Indica qué delegarías a tu compañero escogido en la sesión anterior. Explica cómo sería la delegación. Utiliza la matriz de tareas y responsabilidades para decidir la delegación.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 17

VD: Habilidades directivas

(Rivas et al., 2010) expresan que las habilidades gerenciales se han transformado en una obligación para ejercer adecuadamente los cargos que exigen flexibilidad y adaptación a los nuevos entornos de la organización y del ambiente. p.19 Esta premisa cobra validez en el escenario médico debido a la creciente evolución de la tecnología médica que conlleva marcados grados de especialización y, por ende, escenarios evolutivos cada vez más cortos. Estos escenarios implican organizaciones de salud que reúne personal con enfoques cada vez más diversos, trastocando los procesos sanitarios.

D3: Habilidades grupales

En esta dimensión Franco, R., Vivanco, S., & Ortega, F. (2013), integra el facultamiento que significa otorgar libertad a los individuos para que realicen lo que deseen con éxito. Se refieren también a la Delegación, que implica determinar el trabajo y la responsabilidad a otras personas, implica también transferencia de poder. A la vez, incluyen el liderazgo y el líder para conducir la organización hacia un cambio positivo.

VI: Programa para Residentes médicos

Al igual que todos los servicios profesionales a nivel mundial, dentro de la asistencia sanitaria el panorama está cambiando. Los profesionales se enfrentan al reto de responder y adaptarse en consecuencia para satisfacer las necesidades de los pacientes y ofrecer un valor añadido (Biggs, Hall, & Charrois, 2019).

D17 : Comportamientos para el desarrollo de equipos (Test)

No importa si uno es directivo, empleado, estudiante o constructor, es casi imposible evitar ser miembro de un equipo. La mayoría de las personas realizan algún tipo de trabajo en equipo en su vida cotidiana. Casi todos somos miembros de grupos de discusión, grupos de amigos, grupos de vecinos, equipos deportivos o incluso familias en las que se realizan actividades y ocurren interacciones interpersonales. En otras palabras, 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.

Los equipos son comunes tanto en la vida laboral como en el ámbito educativo. En otras palabras, poseer la capacidad de dirigir y administrar equipos, así como la de trabajar en ellos, se ha convertido en un requisito muy común en la mayoría de las organizaciones. En una encuesta se descubrió que la habilidad más solicitada para incorporarse a una compañía era la capacidad de trabajar en equipo (Wellins, Byham y Wilson, 1991). Una razón del

	MÓDULO	
--	---------------	--

incremento en la preferencia por el trabajo en equipo es que cada vez más datos indican mejoras en la productividad, la calidad y el ánimo cuando se utilizan los equipos.

Atributos importantes de los equipos efectivos y del buen trabajo en equipo.

Los equipos efectivos tienen miembros interdependientes, es decir, a productividad y la eficiencia de una unidad entera están determinadas por los esfuerzos coordinados e interactivos de todos sus miembros.

Los equipos efectivos ayudan a que sus miembros sean más eficientes al trabajar juntos que solos.

Los equipos efectivos se desempeñan incluso mejor que el miembro más destacado del grupo.

Los equipos efectivos funcionan tan bien que crean su propio magnetismo. Los miembros del equipo desean participar en vista de las ventajas que reciben por su adhesión.

Los equipos efectivos no siempre tienen el mismo líder. Los miembros del equipo a menudo se alternan en asumir la responsabilidad del liderazgo, de manera que ésta se comparte ampliamente conforme el equipo se desarrolla con el paso del tiempo.

En los equipos efectivos, los miembros se cuidan y apoyan entre sí. Ningún miembro es devaluado o poco apreciado. A todos se les trata como parte integral del equipo.

Los equipos efectivos tienen miembros que alientan y animan al líder, y viceversa. Cada miembro da y recibe aliento.

En los equipos efectivos existe una gran confianza entre los integrantes. Los miembros demuestran integridad y se muestran tan interesados en el éxito de los demás como en el propio.

Por otro lado, los equipos no son intrínsecamente eficientes sólo porque existen. Hackman (1993) identificó un conjunto de obstáculos comunes para el desempeño eficaz de un equipo, como recompensar y reconocer a los individuos y no al equipo, no mantener la estabilidad en la conformación del equipo con el paso del tiempo, no otorgar autonomía a los miembros del equipo, no fomentar la interdependencia entre los integrantes del equipo y no lograr orientar a todos sus miembros.

Podemos revisar este video <https://www.youtube.com/watch?v=yyJbpIwfdm4>

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

En el enlace que se les otorgará, respondan a los enunciados. Este instrumento está diseñado para ayudarlo a descubrir su nivel de competencia para formar equipos efectivos, con la finalidad de que ajuste el aprendizaje a sus necesidades específicas.

Escala de evaluación

- 1 Totalmente en desacuerdo
- 2 En desacuerdo
- 3 Parcialmente en desacuerdo

	MÓDULO	
--	---------------	--

4 Parcialmente de acuerdo

5 De acuerdo

6 Totalmente de acuerdo

Evaluación

Previa Posterior

Cuando desempeño el rol de líder en un equipo:

- _____ 1. Sé como establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.
- _____ 2. Me comporto de manera congruente con mis valores establecidos y demuestro un alto grado de integridad.
- _____ 3. Soy claro y consistente respecto a lo que deseo lograr.
- _____ 4. Transmito energía positiva al ser optimista y al elogiar a los demás.
- _____ 5. Construyo una base de acuerdo común en el equipo antes de continuar con las actividades.
- _____ 6. Aliento y oriento a los miembros del equipo para ayudarles a mejorar.
- _____ 7. Comparto información con los miembros del equipo y aliento la participación.
- _____ 8. Expreso una visión motivadora y clara de lo que el equipo puede lograr, junto con metas de corto plazo.

Cuando desempeño el rol de miembro del equipo:

- _____ 9. Conozco muchas formas de facilitar la realización de actividades en el equipo.
- _____ 10. Conozco varias formas para ayudar a establecer relaciones firmes y cohesión entre los miembros del equipo.
- _____ 11. Confronto y ayudo a superar comportamientos negativos, disfuncionales o de bloqueo de los demás.
- _____ 12. Desempeño el rol de facilitador para el cumplimiento de las actividades y ayudo a entablar relaciones de confianza entre los miembros, dependiendo de lo que el equipo necesite para avanzar.

Cuando deseo que mi equipo tenga un buen desempeño, sin importar si soy líder o miembro:

- _____ 13. Conozco las diferentes etapas que experimenta la mayoría de los grupos durante su desarrollo.
- _____ 14. Ayudo a establecer expectativas y objetivos claros, y también ayudo a que los miembros del equipo se sientan cómodos entre ellos desde la formación del equipo.
- _____ 15. Aliento a los miembros del equipo para que se comprometan tanto con el éxito de este último como con su éxito personal.

	MÓDULO	
--	---------------	--

- _____ 16. Ayudo a los integrantes del equipo a que se comprometan con la visión y las metas del mismo.
- _____ 17. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se expresen diversas opiniones.
- _____ 18. Soy capaz de diagnosticar y aprovechar las competencias fundamentales del equipo o las fortalezas individuales.
- _____ 19. Aliento al equipo a mejorar continuamente y a buscar innovaciones sobresalientes.
- _____ 20. Aliento el establecimiento de estándares de desempeño y de resultados excepcionalmente altos, que exceden por mucho las expectativas.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

Sesión 18

VD: Habilidades directivas

Rivas et al. (2010) expresan que las habilidades gerenciales se han transformado en una obligación para ejercer adecuadamente los cargos que exigen flexibilidad y adaptación a los nuevos entornos de la organización y del ambiente. p.19 Esta premisa cobra validez en el escenario médico debido a la creciente evolución de la tecnología médica que conlleva marcados grados de especialización y, por ende, escenarios evolutivos cada vez más cortos. Estos escenarios implican organizaciones de salud que reúne personal con enfoques cada vez más diversos, trastocando los procesos sanitarios.

D3: Habilidades grupales

En esta dimensión Franco, R., Vivanco, S., & Ortega, F. (2013), integra el facultamiento que significa otorgar libertad a los individuos para que realicen lo que deseen con éxito. Se refieren también a la Delegación, que implica determinar el trabajo y la responsabilidad a otras personas, implica también transferencia de poder. A la vez, incluyen el liderazgo y el líder para conducir la organización hacia un cambio positivo.

VI: Programa para Residentes médicos

Este programa dotará y/o complementará el conocimiento sobre las habilidades directivas necesarias para su ejercicio profesional, con actitudes pertinentes y tendientes al desarrollo social, sensibilidad social y destrezas para dirigir y liderar las actividades de salud en cualquier establecimiento de salud

D18 Desarrollo de equipos

Sin importar si usted desempeña el rol de líder o de miembro del equipo, para desenvolverse de manera eficaz en esas circunstancias es importante entender que todos los equipos pasan a través de etapas de desarrollo. Estas etapas ocasionan que la dinámica dentro del equipo cambie y que se modifiquen las relaciones entre sus miembros, así como el comportamiento del líder.

Primera etapa: FORMACIÓN

Cuando los miembros del equipo se reúnen por primera vez son como una audiencia al inicio de un concierto. No constituyen un equipo, sino una congregación de individuos que comparten un entorno común. Algo debe suceder para que sientan que conforman una unidad cohesiva.

Las relaciones interpersonales en esta etapa se caracterizan por:

- Silencio

	MÓDULO	
--	---------------	--

Autoconciencia

Dependencia

Superficialidad

En su primera etapa de desarrollo, un equipo enfrenta los siguientes tipos de actividades:

Orientar a los miembros y responder las preguntas

Establecer la confianza

Entablar relaciones con los líderes

Establecer claramente el objetivo, las normas, los procedimientos y las expectativas.

Segunda etapa: **NORMATIVIDAD**

Una vez que los miembros del equipo están orientados, conocen con claridad las metas del equipo y han aceptado su lugar en el mismo, el principal reto consiste en crear una unidad cohesiva o un “sentimiento de equipo”. El principal enfoque de los miembros del equipo deja de ser la superación de la incertidumbre de la etapa de formación para desplazarse hacia el desarrollo de normas de un grupo unificado. Las preguntas típicas de los miembros del equipo durante esta etapa son:

¿Cuáles son las normas y los valores que imperan?

¿Cómo puedo llevarme mejor con todos los demás?

¿Cómo puedo demostrar mi apoyo a los demás?

¿Cómo puedo ajustarme?

Los individuos experimentan sentimientos de lealtad hacia el equipo y las relaciones interpersonales que más caracterizan a los miembros del equipo incluyen:

Cooperación

Conformidad con estándares y expectativas

Mayor atracción interpersonal

Pasar por alto los desacuerdos

Aunque es probable que los miembros se sientan sumamente satisfechos con su unidad estrechamente vinculada, el equipo se arriesga a desarrollar un **pensamiento grupal** (Janis, 1972). El pensamiento grupal ocurre cuando la cohesión y la inercia desarrolladas en un equipo **obstaculizan** el paso de una buena toma de decisiones o de una solución adecuada de los problemas. El problema del pensamiento grupal es que conduce a los equipos a cometer más errores de lo normal. Se pueden presentar estas características:

Ilusión de invulnerabilidad. Los miembros se sienten seguros de que el éxito pasado del equipo continuará (“nuestro historial garantizará el éxito”).

Estereotipos compartidos. Los miembros desechan información contradictoria al desacreditar a la fuente (“esta gente simplemente no sabe de esto”).

Racionalización. Los miembros racionalizan y desechan las amenazas para dar paso a un consenso (“por eso es que ellos no están de acuerdo con nosotros”).

Ilusión de moralidad. Los miembros piensan que, como individuos morales, no tienen probabilidades de tomar decisiones equivocadas (“este equipo nunca tomaría una mala decisión conscientemente ni haría algo inmoral”).

	MÓDULO	
--	---------------	--

- Autocensura. Los miembros guardan silencio acerca de temores y tratan de reducir las dudas tanto como sea posible (“si los demás piensan de esa forma, entonces debo estar equivocado”).
- Presión directa. Se imponen sanciones a los miembros que exploran puntos de vista diferentes (“si no estás de acuerdo, ¿por qué no abandonas el equipo?”).
- Protección mental. Los miembros protegen al equipo para que no se exponga a ideas perturbadoras (“no los escuches; necesitamos mantener a raya a los agitadores”).
- Ilusión de unanimidad. Los miembros concluyen que el equipo debe haber alcanzado un consenso cuando ven que los miembros más elocuentes están de acuerdo (“si Dave y Melissa están de acuerdo, debe haber un consenso”).

Tercera etapa: ENFRENTAMIENTO

Mientras que la atmósfera confortable que generan los miembros del equipo en la etapa de la normatividad podría implicar una cantidad exagerada de acuerdo y homogeneidad, también podría conducir al fenómeno opuesto. Es decir, una vez que los miembros empiezan a sentirse cómodos en el equipo, a menudo empiezan a explorar diferentes roles. El hecho de interpretar diferentes roles ocasiona que los miembros del equipo desarrollen distintas perspectivas e ideas que desafían el liderazgo y la dirección del equipo.

Prácticamente todo equipo efectivo atraviesa una etapa en la que los miembros cuestionan la legitimidad de la dirección, al líder, los roles de los otros miembros del equipo, las opiniones o decisiones de los demás y los objetivos de las actividades. Esto provoca:

- Formación de coaliciones o camarillas
- Competencia entre los integrantes
- Desacuerdo con el líder
- Actitudes que desafían los puntos de vista de los demás

Las principales tareas o problemas que debe resolver el equipo en esta etapa son:

- Manejo de los conflictos
- Legitimación de expresiones productivas de la individualidad
- Convertir la resistencia a la dependencia en interdependencia
- Fomentar los procesos de construcción de consenso

Cuarta etapa DESEMPEÑO

La etapa de desempeño implica equipos con un funcionamiento sumamente eficaz y eficiente. Como el equipo ha resuelto los problemas inherentes a cada una de las etapas de desarrollo anteriores, es capaz de trabajar con un alto nivel de desempeño.

Hasta este punto, el equipo ha estado tratando de manejar y resolver los asuntos que conducen a tres resultados fundamentales: 1. cumplimiento de tareas u objetivos; 2. coordinación e integración de los

roles de los miembros del equipo, y 3. garantizar el bienestar personal de todos los integrantes. Ahora puede dirigir su atención hacia el logro de un nivel de desempeño por

	MÓDULO	
--	---------------	--

encima del ordinario. Las relaciones interpersonales de los miembros del equipo se caracterizan por:

- Elevada confianza mutua
- Compromiso incondicional con el equipo
- Capacitación y desarrollo mutuos
- Espíritu emprendedor

El equipo adopta comportamientos que ayudan a fomentar y perpetuar esta etapa de desarrollo, como los siguientes:

- Aprovechar la habilidad fundamental
- Fomentar la innovación y la mejora continua
- Enriquecer las relaciones florecientes
- Alentar los comportamientos diferentes que sean positivos

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

¿Puedes describir , tu equipo de trabajo en el hospital ? ¿En qué etapa se encuentra?

Para ayudarle a mejorar su capacidad de diagnosticar la etapa de desarrollo de un equipo, piense en alguno al que pertenezca en la actualidad. Si forma parte de un equipo en esta clase, selecciónelo.

También podría elegir uno de su trabajo, su iglesia, su comunidad o de otra clase en la escuela. Resuelva los tres pasos del siguiente ejercicio:

Paso 1: Utilice las siguientes preguntas para determinar la etapa de desarrollo en la que opera su equipo. Asigne una puntuación para cada etapa de desarrollo de su equipo. Identifique cuál es la etapa en la que parece que opera de manera más consistente.

Paso 2: Identifique qué acciones o intervenciones llevarían a su equipo a la siguiente etapa de desarrollo. Especifique qué dinámicas deben cambiar, lo que los miembros del equipo necesitan hacer y la manera en que el líder podría promover un mayor desarrollo.

Paso 3: Comparta sus puntuaciones y sugerencias con otros estudiantes de su clase, formando grupos pequeños, y agregue al menos una buena idea del diagnóstico de otro estudiante a su propio diseño. En este momento, utilice la siguiente escala para calificar a su equipo.

Escala de evaluación

- 1 No es característico de mi equipo
- 2 No es muy característico de mi equipo
- 3 Característico de mi equipo
- 4 Muy característico de mi equipo

Etapa 1

1. No todos tienen claros los objetivos y las metas del equipo.
2. No todos están personalmente familiarizados con los demás miembros del equipo.
3. Sólo unos pocos miembros del equipo participan activamente.

	MÓDULO	
--	---------------	--

4. Las interacciones entre los miembros del equipo son muy seguras o un poco superficiales.
5. Aún no se ha establecido confianza entre todos los miembros del equipo.
6. Parece que muchos miembros del equipo necesitan la dirección del líder para participar.

Etapa 2

7. Todos los miembros conocen los objetivos y las metas del equipo y están de acuerdo con ellos.
8. Los miembros del equipo se conocen entre sí.
9. Los miembros del equipo son muy cooperadores y participan activamente en las actividades del equipo.
10. Las interacciones entre los miembros del equipo son amistosas, personales y profundas.
11. Se ha establecido un nivel cómodo de confianza entre los miembros del equipo.
12. En el equipo existe fuerte unidad, y los miembros sienten que forman parte de un grupo especial.

Etapa 3

13. Los miembros del equipo expresan abiertamente los desacuerdos y los puntos de vista diferentes.
14. Existe competencia entre algunos miembros del equipo.
15. Algunos miembros del equipo no cumplen con las reglas o las normas establecidas.
16. Existen subgrupos o coaliciones dentro del equipo.
17. Algunos asuntos provocan desacuerdos importantes cuando el equipo los analiza; algunos miembros apoyan un punto de vista y otros apoyan el contrario.
18. La autoridad o la competencia del líder del equipo se cuestiona o se desafía.

Etapa 4

19. Los miembros están comprometidos con el equipo y cooperan de manera activa para mejorar su desempeño.
20. Los miembros del equipo se sienten libres de probar nuevas ideas, experimentar, compartir algo descabellado o hacer algo novedoso.
21. Los miembros del equipo manifiestan un alto nivel de energía, y las expectativas de desempeño son muy altas.
22. Los miembros del equipo no siempre están de acuerdo, pero existe un alto nivel de confianza y cada persona recibe respeto, de manera que los desacuerdos se resuelven en forma productiva.
23. Los miembros del equipo están comprometidos a ayudarse unos a otros para tener éxito y mejorar, de manera que hay poco egocentrismo.
24. El equipo puede tomar decisiones rápidas sin sacrificar la calidad.

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 19

VD: Habilidades directivas

Rivas et al. (2010) expresan que las habilidades gerenciales se han transformado en una obligación para ejercer adecuadamente los cargos que exigen flexibilidad y adaptación a los nuevos entornos de la organización y del ambiente. p.19 Esta premisa cobra validez en el escenario médico debido a la creciente evolución de la tecnología médica que conlleva marcados grados de especialización y, por ende, escenarios evolutivos cada vez más cortos. Estos escenarios implican organizaciones de salud que reúne personal con enfoques cada vez más diversos, trastocando los procesos sanitarios.

D3: Habilidades grupales

En esta dimensión Franco, R., Vivanco, S., & Ortega, F. (2013), integra el facultamiento que significa otorgar libertad a los individuos para que realicen lo que deseen con éxito. Se refieren también a la Delegación, que implica determinar el trabajo y la responsabilidad a otras personas, implica también transferencia de poder. A la vez, incluyen el liderazgo y el líder para conducir la organización hacia un cambio positivo.

VI: Programa para Residentes médicos

Este programa dotará y/o complementará el conocimiento sobre las habilidades directivas necesarias para su ejercicio profesional, con actitudes pertinentes y tendientes al desarrollo social, sensibilidad social y destrezas para dirigir y liderar las actividades de salud en cualquier establecimiento de salud

D19 Indicadores SMART para equipos efectivos

En los equipos efectivos, la conducta de los integrantes es interdependiente y los fines personales están sometidas al logro del fin común. Se manifiesta un fuerte compromiso y una aspiración de pertenecer al equipo. La habilidad que se desarrolla aquí es la de generar elementos para forjar un equipo efectivo cuando las personas no han tenido un compromiso anterior entre ellos o en una actividad común (Whetten y Cameron, 2011). Existen dos tipos de metas que caracterizan a los equipos de alto rendimiento, y los líderes deben identificarlas y adoptarlas. Las primeras se denominan metas smart y las segundas se conocen como metas Everest.

Las metas especifican los resultados deseados, así como la responsabilidad. Locke y Latham (1990) identificaron los siguientes atributos de las metas más eficaces, los cuales se conocen con el acrónimo SMART (por las siglas de Specific, Measurable, Aligned, Reachable y Time-bound, es decir, metas específicas, medibles, alineadas, alcanzables y con límite de tiempo):

Son específicas, lo que significa que son identificables, conductuales y observables.

	MÓDULO	
--	---------------	--

- Son medibles, pues existen criterios para los resultados, los cuales pueden evaluarse de manera objetiva; gracias a esto, es posible determinar el nivel de éxito de las metas.
- Están alineadas, ya que son congruentes con los objetivos generales y la visión de la organización. Su cumplimiento contribuye al bien más general de la empresa.
- Son metas alcanzables, pues no están tan lejos de la capacidad del individuo como para provocar desánimo en el mejor de los casos, o para ser consideradas absurdas en el peor de ellos. Realista no significa de fácil logro, ya que la investigación revela claramente que las metas difíciles (las metas amplias) son mejores motivadores de comportamiento y pronostican mayores niveles de logro que las metas fáciles (Locke y Latham, 1990).
- Tienen límite de tiempo, es decir, se especifica una fecha para su cumplimiento. Las metas que no tienen un punto de terminación no son eficaces; la fecha de vencimiento debe ser clara.

El segundo tipo de meta que establecen los líderes eficaces son las metas Everest, las cuales trascienden el establecimiento de las metas normales. Representan un logro superior o extraordinario, o un resultado por arriba de la norma. Su logro exige todo lo que los individuos pueden dar. Las metas Everest no son meros objetivos generales, sino que poseen la capacidad de elevar el desempeño humano por arriba de la norma. Los individuos logran lo que antes creían imposible. Obtienen logros personales que, de otra forma, no serían factibles. Las metas Everest:

- Captan el compromiso interno más profundo de las personas, ya que están vinculadas con algo que les importa mucho.
- Requieren un enorme esfuerzo y un compromiso apasionado
- Dependen de una honestidad y autenticidad plenas, ya que no es posible alcanzarlas con actitudes artificiales o falsas
- Motivan el aprendizaje y la sabiduría, permitiendo que las personas aprendan cosas nuevas acerca de sí mismas y de sus capacidades al tratar de alcanzar la meta
- Enriquecen las relaciones humanas positivas. Es imposible alcanzar una meta Everest de manera individual, ya que requieren del apoyo de otras personas y de la interdependencia.
- Conducen a los individuos más allá de las probabilidades al ámbito de lo posible, de manera que los niveles de logro antes impensables se vuelven realistas

Referencia

David A Whetten y Kim S. Cameron .Desarrollo de Habilidades Directivas Prentice Hall. 8 Ed. 2011

	MÓDULO	
--	---------------	--

Sesión 20

VD: Habilidades directivas

Rivas et al. (2010) expresan que las habilidades gerenciales se han transformado en una obligación para ejercer adecuadamente los cargos que exigen flexibilidad y adaptación a los nuevos entornos de la organización y del ambiente. p.19 Esta premisa cobra validez en el escenario médico debido a la creciente evolución de la tecnología médica que conlleva marcados grados de especialización y, por ende, escenarios evolutivos cada vez más cortos. Estos escenarios implican organizaciones de salud que reúne personal con enfoques cada vez más diversos, trastocando los procesos sanitarios.

D3: Habilidades grupales

En esta dimensión Franco, R., Vivanco, S., & Ortega, F. (2013), integra el facultamiento que significa otorgar libertad a los individuos para que realicen lo que deseen con éxito. Se refieren también a la Delegación, que implica determinar el trabajo y la responsabilidad a otras personas, implica también transferencia de poder. A la vez, incluyen el liderazgo y el líder para conducir la organización hacia un cambio positivo.

VI: Programa para Residentes médicos

Este programa dotará y/o complementará el conocimiento sobre las habilidades directivas necesarias para su ejercicio profesional, con actitudes pertinentes y tendientes al desarrollo social, sensibilidad social y destrezas para dirigir y liderar las actividades de salud en cualquier establecimiento de salud

D20 Cuestionarios de diagnóstico para liderar un cambio positivo

La posibilidad de liderar un cambio positivo es la habilidad directiva revela el potencial humano positivo. Buscar el cambio positivo apoya a que las personas sientan aprecio, cooperación, energía y motivación en su labor. Se concentra en buscar riqueza humana; acepta que el cambio verdadero trastoca el corazón y la mente

Tabla 10.1 Establecimiento de una atmósfera positiva

1. Crear redes de energía positiva.
 - Ubicar a individuos que infunden energía positiva en lugares donde los demás puedan interactuar con ellos y recibir su influencia.
 - Modelar energía positiva.
 - Reconocer y recompensar a los individuos que infunden energía positiva.
 - Brindar oportunidades para que las personas entablen amistades cercanas en el trabajo.
2. Asegurarse de establecer una atmósfera de compasión, perdón y gratitud.
 - Fomentar la atención colectiva hacia los problemas humanos.
 - Facilitar la expresión de emociones colectivas.
 - Facilitar la respuesta colectiva ante las dificultades, el sufrimiento o el malestar.
 - Reconocer públicamente y personalmente los traumas y el daño.
 - Identificar resultados con propósitos más elevados para que las personas traten de obtenerlos.
 - Mantener estándares elevados y ver hacia el futuro después de los errores.
 - Brindar apoyo personal a los individuos que han resultado dañados.
 - Poner atención al lenguaje para que las palabras que expresan virtuosismo se vuelvan aceptables.
 - Expresar gratitud con frecuencia y de manera evidente, incluso por actos nimios.
 - Hacer un seguimiento de las actividades que van bien (y no sólo de lo que va mal).
3. Identificar y dar retroalimentación a las personas por sus fortalezas y competencias únicas.
 - Establecer un proceso de retroalimentación de lo mejor de la persona.
 - Pasar la mayor parte del tiempo con los empleados que tengan un mejor desempeño.
 - Trabajar para aprovechar las fortalezas en vez de enfocarse en superar las debilidades.
 - Hacer cinco comentarios positivos por cada comentario negativo al interactuar con los demás.

ACTIVIDADES A DESARROLLAR

Agenda de un cambio positivo

Escriba un plan detallado para liderar un cambio positivo en una organización en la que esté participando.

No necesita ser el líder formal de esa organización, ya que la mayor parte del cambio verdadero se inicia en lugares dentro de la organización que no son la oficina del líder. Muchos grandes líderes simplemente aprovechan las ideas y agendas de su personal.

Al elaborar su plan, considere las siguientes preguntas con ideas muy específicas y viables. No diga simplemente algo como “trataré mejor a las personas”. Eso no es lo suficientemente específico y no identifica una acción. En vez de eso, diga “elogiaré a alguien cada día”. Eso es más fácil de realizar y de medir.

1. ¿En qué forma trabajará para crear una atmósfera laboral positiva? ¿Qué hará en realidad?
2. ¿De qué manera fomentará la disposición en los demás para que busquen un cambio positivo?
3. ¿Cuál es su visión específica de abundancia? ¿Cómo la comunicará para que sea aceptada y vigorizante para las personas?
4. ¿Cómo generará un compromiso con esa visión entre los demás? Describa acciones específicas.
5. ¿Qué hará para institucionalizar y generar un impulso irreversible para su cambio positivo?

	MÓDULO	
--	---------------	--