

**Instituto Nacional de Salud Pública**  
**Escuela de Salud Pública de México**  
**Maestría en Gerencia y Dirección en Salud**

Definición de las Competencias Gerenciales para  
Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como  
Insumo para el Desarrollo de un Programa de  
Autoinstrucción en Línea.

Alumno: Samuel Vilchis Fuerte

Director: Mtro. Juan Francisco Molina Rodríguez

Coordinador de maestría: Mtro. José de Jesús Vértiz Ramírez

Jurado:

- Presidente: Dr. Eduardo Pesqueira Villegas
- Secretario: Mtro. Juan Francisco Molina Rodríguez
- Sinodal: Dra. Martha Lirio Sánchez Sosa
- Sinodal: Mtro. José de Jesús Vértiz Ramírez

Generación 2006-2008

## **Agradecimientos:**

Este trabajo no se hubiera podido realizar de no ser por el incondicional apoyo de todas estas importantes personas:

**Ana Lilia Ortega Ángeles**, mi amada prometida, quien me apoyó y motivó en todo momento y de todas las formas posibles, sus consejos, regaños, presiones, risas y alegrías me dieron la fuerza suficiente a lo largo de todo este proceso.

**Frida Cennemi Vilchis**, mí querida hija que ha sacrificado fines de semana, salidas de vacaciones y tiempo de diversión a mi lado.

**Mis padres**, Samuel Vilchis Sanchez y María Lucina Fuerte Troncozo, quienes han respetado desde muy corta edad mis decisiones y mi rumbo de vida, su incondicional apoyo y sus esperanzas vertidas en mi han sido un motor para mi crecimiento académico, profesional y personal.

**Mis hermanos**, todos han contribuido con su granito de arena para que mi realización académica sea satisfactoria.

**Mis profesores**, su guía, enseñanzas, respeto y dedicación me han llevado por el camino más adecuado para la culminación de este trabajo.

A todos ellos y los que no he podido mencionar en esta lista mi más sincero agradecimiento.

## Tabla de Contenidos

<b>Contenido</b>	<b>Página</b>
<b>I. Introducción</b>	<b>4</b>
<b>II. Antecedentes históricos de la administración, dirección y gerencia</b>	<b>5</b>
<b>III. Interacción de la administración con otras disciplinas.</b>	<b>11</b>
<b>IV. Marco teórico</b>	<b>13</b>
<b>IV.I Definición de habilidades y competencias</b>	<b>13</b>
<b>IV. II Antecedentes y estudios publicados</b>	<b>15</b>
<b>IV.II.I Estudios previos publicados sobre competencias gerenciales y directivas</b>	<b>15</b>
<b>IV.III Modelos de habilidades directivas y gerenciales</b>	<b>20</b>
<b>V. Justificación</b>	<b>30</b>
<b>VI. Planteamiento del problema</b>	<b>32</b>
<b>VII. Objetivos</b>	<b>34</b>
<b>VII.I Objetivo general</b>	<b>34</b>
<b>VII.II Objetivos específicos</b>	<b>35</b>
<b>VIII. Metodología</b>	<b>35</b>
<b>IX. Integración e interpretación de Resultados</b>	<b>38</b>
<b>X. Conclusiones</b>	<b>47</b>
<b>XI. Recomendaciones</b>	<b>48</b>
<b>XII. Bibliografía</b>	<b>49</b>
<b>XIII. Referencias adicionales de consulta</b>	<b>51</b>
<b>Anexos</b>	<b>54</b>

## **Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.**

### **I. Introducción**

Este trabajo deriva en gran medida de la inquietud por conocer y proponer alternativas de mejora para las habilidades y competencias de los profesionales que dirigen las Instituciones rectoras en materia de salud en el territorio nacional, para ello se plantea la opción de que los mismos directivos mencionen cuales habilidades utilizan en su práctica diaria, de que habilidades carecen y como ha sido su accionar para actualizarse gerencialmente.

Para la integración del presente trabajo se realizó una revisión documental de textos relacionados con habilidades directivas y gerenciales así como artículos con características similares a nuestro objeto de estudio.

Esta integración documental nos abrió paso entre la maraña de definiciones y modelos que se han integrado con la finalidad de definir el perfil de un directivo o gerente así como la aportación de diversas disciplinas para el estudio de las competencias y habilidades que se sugiere deben tener y aplicar.

Se desarrollo un cuestionario con preguntas abiertas y cerradas destinadas a obtener datos sobre las habilidades gerenciales de mayor uso, su modalidad de obtención, carencias, oportunidades y búsqueda de capacitación así como las necesidades percibidas para un mejor desempeño de sus funciones diarias.

En el presente trabajo se propone un modelo de habilidades gerenciales para directivos de los Servicios Estatales de Salud en México, de acuerdo con los datos arrojados por el cuestionario mencionado anteriormente, así como alternativas para la obtención de las habilidades que se sugiere deben de tener estos directivos y las modalidades de enseñanza que al parecer son más rentables en estos casos.

Así mismo se hace un sondeo de las carreras, niveles académicos y capacitaciones referentes al puesto que ocupan nuestros directivos por lo cual podemos definir un perfil de capacitación más adecuado para los mismos.

## II. Antecedentes históricos de la administración, dirección y gerencia

La administración y la gerencia han realizado una transformación en las instituciones y ha irrumpido en la conciencia pública desde antes de que se integrara formalmente como una disciplina o practica.<sup>10</sup>

No existen textos que hagan una diferencia clara entre administrador, gerente, directivo y ejecutivo, en la literatura inglesa se encuentra invariablemente como *The manager* lo cual ha causado confusión en la traducción al español.<sup>10</sup>

Podríamos decir que se descubrió y aplico la administración antes de que existiese nada concreto de lo cual pudiese hablarse aquí mencionamos algunos de los personajes y acontecimientos que marcaron la evolución de la administración.

- a) Adam Smith (1723-1790), David Ricardo (1772-1823) y John Stuart Mill (1806-1873), por mencionar algunos, incluyendo a su sucesor Carlos Marx (1818-1883) nada sabían de la administración sin embargo sus trabajos se han incorporado en la administración de los factores de la producción, la tierra, el capital y el trabajo.
- b) J. B. Say (1767-1832) citó “el empresario (entrepreneur) es el que dirige los recursos, trasladándolos de las inversiones menos productivas a las más productivas”.
- c) Francois Fourier (1772-1837) y Saint-Simon (1760-1825) anticiparon los procesos administrativos, antes de esta naciera realmente, el nacimiento de las organizaciones, la tarea de hacer productivos los recursos y crear estructuras sociales e iniciaron la comprensión de las tareas gerenciales.
- d) Robert Owen (1771-1858) abordó por primera vez los problemas de la productividad ligados a la motivación, la relación del trabajador con el trabajo, el trabajador con la empresa y el trabajador con la administración.
- e) Frederick W. Taylor (1856-1915) partió de analizar formalmente el estudio del trabajo, para quien las actividades no eran sobreentendidas además de entender la asignación de tareas y especializaciones.

- f) Henry Fayol (1841-1925) desarrollo el primer enfoque funcional, concibió una estructura organizacional integral y desarrollo el primer enfoque racional de la organización empresarial.
- g) Hugo Münsterberg (1863-1916) aplico las ciencias sociales y de la conducta la organización y la administración moderna.
- h) Herbert Hoover (1874-1964) y Thomas J. Masaryk (1850-1937) fundaron el movimiento internacional de la administración y trataron de utilizarla como una fuerza social importante justo después de la primera guerra mundial.
- i) Pierre S. du Pont (1870-1954) y Alfred P. Sloan (1875-1966) concibieron el principio de la “gran empresa”, desarrollaron enfoques sistemáticos de los objetivos y estrategias de la empresa así como el planeamiento estratégico.
- j) Ian Hamilton (1853-1947) reflexiono sobre la necesidad de equilibrar la estructura formal y las políticas de la organización llamándolas “el alma de la organización”.
- k) Mary Parker Follett (1868-1972) y Chester Barnard (1886-1961) fueron los primeros en estudiar el proceso de decisión de la organización, las relaciones entre las organizaciones formales e informales y el papel y las funciones del ejecutivo.
- l) James McKinsey (1889-1937) y Lyndall F. Unwick comenzaron a trabajar en el área de asesoramiento administrativo sobre todo en políticas empresariales y organización administrativa.
- m) En la década de los 30s se comenzó a enseñar la Administración como disciplina en la Escuela de Comercio de Harvard y en el Instituto de Tecnología de Massachusetts.
- n) Ludwig Von Bertalanffy publica sus investigaciones, entre 1950 y 1968, sobre la teoría de sistemas para interpretar los fenómenos de la realidad y centra su objetivo en los principios de la organización dando énfasis al estudio de las organizaciones como sistemas abiertos.
- o) Renate Mayntz propone una clasificación de las organizaciones de acuerdo con su estructura, considera que las empresas pueden ser estructuradas de acuerdo con tres formas de autoridad, jerárquica, democrática y técnica.

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

- p) Amitai Etzioni considera que la empresa puede ser organizada con base en las necesidades específicas de cada estructura y las clasifica en coercitivas, normativas, utilitarias y mixtas.
- q) Ralph Dahrendorf presta atención a los conflictos y a las fuentes que las generan, y considera que hay diferentes tipos de conflictos, industriales, informales, derivados, manifiestos y subyacentes.
- r) Peter F. Drucker publica en su libro *Administración por resultados* la importancia que tiene la determinación de objetivos y la participación de los empleados en su consecución.
- s) Ernest Dale afirma que la dirección de empresas no es una ciencia exacta, por eso es importante que los directivos usen su criterio basado en el sentido común y la experiencia, plantea que las funciones de un directivo son: planteamiento, organización, dirección, control personal, innovación y coordinación.<sup>20</sup>

Hacia finales de la década de los 60 y principios de los 70s comenzaba a verse a la aplicación de la administración como una necesidad, sobre todo por los grandes aumentos en la productividad que siguieron a la época de la segunda guerra mundial y la posguerra.<sup>19</sup>

Son innumerables las aportaciones que han influido en el desarrollo de la administración en las organizaciones e instituciones; a continuación se presenta una tabla (Tabla 1) con los eventos más relevantes con fechas aproximadas y las aportaciones que han hecho a las distintas escuelas de la administración.

**Tabla 1**

**Fechas aproximadas y eventos más relevantes en la administración**

<b>Fecha aproximada</b>	<b>Creador</b>	<b>Contribución</b>
4500 A. C.	Sumerios	Escritura; archivo de registros
4400 A. C.	Egipcios	Postulan la necesidad de la administración honrada
2600 A. C.	Egipcios	Descentralización de la organización
1800 A. C.	Hammurabi	Uso del testimonio y la escritura para la definición de la responsabilidad y establecimiento del salario
1600 A. C.	Egipcios	Centralización de la organización
1491 A. C.	Hebreos	Concepto de la organización y principio de la jerarquización
1100 A. C.	Chinos	Reconocen la necesidad de la organización, la dirección, la planeación y el control

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

<b>Fecha aproximada</b>	<b>Creador</b>	<b>Contribución</b>
600 A. C.	Nabucodonosor	Control de la productividad e incentivos
500 A. C.	Mencio (MengTse)	Demuestra la necesidad de los sistemas y los estándares
500 A. C.	Chinos	Principio de la especialización
500 A. C.	Sun Tzu	Necesidad de planear, organizar y dirigir en el arte de la guerra. Sus principios se usan actualmente
400 A. C.	Sócrates	Enuncia la universalidad de la administración
400 A. C.	Xenofonte	Reconoce la administración como un arte
400 A. C.	Ciro	Usa los estudios de movimientos y manejo de materiales
350 A. C.	Griegos	Aplicación de métodos usados en el trabajo
350 A. C.	Platón	Principio de la especialización
350 A. C.	Aristóteles	Introduce el concepto de excelencia
325 A. C.	Alejandro el Grande	Uso del asesoramiento o estado mayor
175 A. C.	Catón	Aplica la descripción de tareas
50 A. C.	Varro	Uso de la especificación de puestos
284	Diocleciano	Delegación de la autoridad
900	Alfarabi	Definición de los rasgos de un líder
1340	Luca Paccioli	Partida doble en contabilidad
1395	Francisco Di Marco	Contabilidad de costos
1418	Barbarigo	Formas de organizar
1436	Venecianos	Contabilidad de costos, numeración de piezas de inventarios, administración del personal y control de inventarios
1500	Thomas Moore	Destaca las fallas de la administración y liderazgo
1525	Nicolás Maquiavelo	Enuncia las cualidades del liderazgo
1767	James Stewart	Teoría de la fuente de autoridad
1776	Adam Smith	Aplicación del principio de especialización a la manufactura
1785	Thomas Jefferson	Inicia el concepto de rotación de tareas
1799	Eli Whitney	Método científico en la contabilidad de costos
1800	James Watt	Procedimiento de operación estándar, especificaciones de trabajo, incentivos, tiempo estándar, prestaciones y uso de la auditoría
1810	Robert Owen	Relaciones humanas, entrenamiento, prestaciones
1820	James Mill	Análisis de movimientos en el trabajo
1832	Charles Babbage	División del trabajo, estudios de tiempos y movimientos, principios básicos de computación
1835	Marshall y Laughlin	Reconocimiento de las funciones administrativas
1855	Henry Poor	Principios de la organización, comunicación e información, aplicados a los ferrocarriles
1856	Daniel C. McCallum	Uso de organigramas
1871	W.S. Jevons	Estudios de fatiga
1881	Joseph Wharton	Establece estudios superiores en la administración de negocios
1886	Henry C. Metcalf	Propone la ciencia de la administración
1891	Frederick Halsey	Sistema de incentivos económicos
1900	Frederick W. Taylor	Administración científica, sistemas de incentivos, coordinación gerencial y laboral, organización funcional, sistema de costos, estudios de métodos, estudios de tiempos y movimientos
1901	Henry L. Gantt	Optimización de trabajo, gráficas de Gantt, responsabilidad gerencial del entrenamiento
1907	Henry R. Towne	Sistema de pago a destajo
1910	Hugo Munsterberg	Aplicación de la psicología a la administración
1910	Harrington Emerson	Principios de la eficiencia en ingeniería
1911	Harlow S. Pearson	Realiza la primera conferencia científica de administración en Estados Unidos de América, dando

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

Fecha aproximada	Creador	Contribución
		un reconocimiento académico a la ciencia administrativa
1911	John C. Duncan	Primer texto universitario de administración
1912	Mary P. Follet	Relaciones humanas y dirección
1915	Henry Fayol	Primer teoría completa sobre administración, funciones y principios de la administración, necesidad de que la administración sea incluida en la enseñanza escolar
1916	Alexander Church	Concepto funcional de la administración
1917	W. H. Leffinwell	Aplicación de la administración científica de la oficina
1918	Carl C. Parsons	Reconoce la necesidad de aplicar administración científica de la oficina
1918	Ordway Tead	Aplicación de la psicología en la industria
1919	Morris L. Cooke	Diversas aplicaciones de la administración científica
1921	Walter Scout	Aplica la psicología en la publicidad
1923	Oliver Sheldon	Desarrolla la filosofía de la administración
1924	Walter Shewart	Uso de la estadística y la teoría de la probabilidad en la inspección aleatoria
1927	Elton Mayo	Importancia de equipos informales y grupos de trabajo
1930	Mary P. Follet	Filosofía administrativa basada en la dirección, procesos de grupo aprovechados para resolver problemas administrativos
1931	James D. Mooney	Principios de la organización
1938	Chester Barnard	Teoría de la organización, principios de la administración, necesidad de la comunicación
1938	P.M.S. Blackett	Investigación de operaciones
1938	Dantzig	Modelos matemáticos, investigación de operaciones
1947	Norbert Wiener	Énfasis en los análisis de sistemas y sobre la teoría de la información
1950	Edwards Deming	Herramientas estadísticas y filosofía de mejora continua
1951	Frank Abrahams y Kurt Lewin	Reintroducen aspectos básicos en el pensamiento administrativo, nuevo enfoque para las relaciones humanas
1954	Abraham Maslow	Crea la teoría de la motivación más conocida, jerarquía de las necesidades
1955	Herbert Simons y Harold J. Leavitt	Ponen énfasis en la conducta humana de las decisiones
1956	Ludwig Von Bertalanffy	Teoría general de los sistemas
1957	Robert K. Merton	Análisis crítico de la teoría burocrática de las organizaciones
1957	North Parkinson	Ley de Parkinson: crítica de la administración burocrática
1959	Frederick Herzberg	Desarrolla su teoría de factores higiénicos y factores motivadores
1960	Kaoru Ishikawa	Crea el control total de calidad
1960	Peter Drucker	Administración por resultados
1960	Edwards Deming	Mejora continua de proceso, control estadístico, filosofía de calidad
1960	R. Lippitt y R.K. Whyte	Diferentes estilos de liderazgo en la administración
1960	Douglas McGregor	Teoría X y teoría Y
1961	R. Tannenbaum	Escala de liderazgo y uso de autoridad
1961	David McClelland	Factores de motivación: poder, logro y afiliación
1962	Kobayashi Shigeru	Establece el sistema de administración creativa en la corporación Sony
1964	Peter Drucker	Orientación neoclásica de la administración

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

Fecha aproximada	Creador	Contribución
1964	Leland Bradford	Coordinador del libro T. Group Theory and Laboratory Methods, precursor del movimiento de desarrollo organizacional
1965	Herbert Simon	Precursor de las aplicaciones estadísticas a la administración de toma de decisiones
1967	Amitai Etzioni	Teoría estructuralista síntesis de las teorías clásicas y de relaciones humanas
1967	Fred Fiedler	Modelo situacional de liderazgo de contingencias
1970	Blake y Mouton	Modelo GRID gerencial de los estilos de liderazgo
1970	Joseph Jurán	Propone la trilogía para lograr la calidad total
1970	Katz y L. Kahn	Aplicación de la teoría de lo sistemas a un modelo de organización
1971	Ichak Adizes	Administración de crisis y manejo del cambio
1973	Vennis y Beckard	Desarrollo organizacional
1974	Russell L. Ackoff	Aborda los problemas de la organización en la edad de los sistemas
1975	Henry Mintzberg	Descripción del trabajo directivo
1977	Hersey y Blanchard	Interacción entre la gente la motivación y el liderazgo
1977	Kepner y Tregoe	Toma racional de decisiones, aporta metodología para el directivo racional
1980	Jacques Horovitz	Calidad en el servicio
1980	Edgar H. Schein	Su obra más conocida se denomina la cultura empresarial y el liderazgo
1980	Crosby Philip	Cero defectos
1982	William Ouchi	Teoría Z, describe el marco teórico que tiene los sistemas estadounidense y japonés
1982	Thomas J. Peters y Robert Waterman	En busca de la excelencia, esquema de las 7's
1985	Kaoru Ishikawa	Impulsor del proceso permanente de mejoramiento de la calidad en el Japón
1985	Michael Porter	Pensamiento estratégico en los negocios
1985	Robert Chapman	Reingeniería
1986	Harold J. Leavitt	Propone las tres líneas distintas de pensamiento: las ideas claves se plantean como identificación de caminos, solución de problemas e implementación
1987	Philip B. Crosby	Consultor de fama mundial, filosofía de la calidad, cero defectos
1990	Peter M. Senge	La quinta disciplina
1990	Morris	Reingeniería
1991	Stephen R. Covey	Liderazgo centrado en principios, los 7 hábitos de la gente eficaz
2000	Davenport Tomas H.	Administración del conocimiento

Fuente: Münch Lourdes, Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Robbins Stephen, Administración Teoría y práctica.

### **III. Interacción de la administración con otras disciplinas**

En el campo administrativo se han establecido relaciones entre la administración, la psicología y la sociología debido a sus aportaciones para el área directiva y gerencial algunas consideraciones se mencionan a continuación:

- a) Elton Mayo, iniciador de la escuela de relaciones humanas, y promotor de atender los problemas sociológicos que se genera en la interacción que tienen los trabajadores con el director
- b) Fayol, y Max Weber, promotores de las características de la sociedad de organizaciones y enfoque múltiple a partir de la sociología, la economía, la política, el poder y su relación con la administración. Se centran en la eficiencia del directivo y los subordinados de la empresa basado en reglas racionales que tratan de regular la estructura y el proceso total de la organización,
- c) Herber Simon, se enfoca en la conducta y motivación del individuo dentro de la organización,
- d) Douglas Mc.Gregor y Abraham Maslow, representantes de la escuela de las relaciones humanas, se enfocan en los gerentes los cuales se centran en las personas para dirigir, motivar, y controlar con el propósito de modificar las conductas y satisfacer las necesidades humanas, menciona que los líderes suponen que las personas eluden a la responsabilidad, les desagrada el trabajo, demuestran poca ambición,
- e) Henry Mintzberg, con la teoría "Z" dice que los directivos participan de forma directa con los trabajadores, propiciando confianza, compromiso, comunicación y compartiendo el poder, lo cual, conlleva a los trabajadores a dar más en su puesto, asimismo, se encuentran en contacto con el medio que los rodea para dar cuenta de las problemáticas y es el líder de equipo,
- f) Likert, plantea un nuevo método de gestión y dirección y una forma diferente de dirigir el conflicto,
- g) Peiró, puso de manifiesto la necesidad de tener en cuenta las dimensiones sociales del comportamiento humano,

- h) Addison-Wesley, Beckhard y Harry, Cohen y Gadon, estudian sobre desarrollo organizacional, mencionan que es un proceso que se enfoca en la cultura, utilizando una perspectiva de sistema. Es una teoría de transición para el cambio. Los retos que enfrenta son además de la cultura, el cambio de misión, la integración de los colaboradores en la toma de decisiones, y el cambio en la forma de la organización y la necesidad de un liderazgo que integre las habilidades técnicas, de dirección, de visión, comunicación, cooperación y motivación e inspiración; como asegura John Kotter, así como, el trabajo en equipo, delegación de autoridad y toma de decisiones mediante consenso, del mismo modo, Warren B, Robert Blazer y Edgar Schein, precisan que el director fija metas, delega a niveles inferiores, manifiesta un liderazgo situacional, y pone énfasis, en las situaciones, en el grupo y en la obtención de utilidades,
- i) Fred Fiedler, se enfoca en la incertidumbre, eventos ambientales presentes, y prever con precisión los eventos futuros considerando la flexibilidad. El director es el que toma las decisiones, establece objetivos, misión, visión y estrategias,
- j) Deming, Kaoru, Ishikawa, Philip B. Crosby, establecen el énfasis en el hombre, promueven la calidad, la competencia, el mercado, el trabajo en grupo con el propósito de compartir misión, visión y objetivos y llegar a soluciones de forma conjunta, se establece un liderazgo flexible,
- k) Moche Hammer, Jamex Champy, Ray Manganolli, se enfocan en el cambio de conductas y actitudes, el líder es capaz de influir y reforzar valores, motiva, inspira y asesora las acciones.<sup>25</sup>

#### **IV. Marco teórico**

##### **Habilidades gerenciales**

Existen múltiples y variadas aproximaciones conceptuales sobre el término competencia o habilidad. Citaremos las más mencionadas del vasto conjunto que se encuentran publicadas o referidas

##### **IV.I Definición de habilidades y competencias**

1. Miranda, Martín (2003) “La competencia comprende actitudes, los conocimientos y destrezas que permiten desarrollar exitosamente un conjunto integrado de funciones y tareas de acuerdo a criterios de desempeño considerados idóneos en un medio laboral. Se identifican en situaciones reales de trabajo y se les describe agrupando las tareas productivas, especificando para cada una los criterios de realización a través de los cuales se puede evaluar su ejecución como competente”. La anterior definición concibe una habilidad centrada en el enfoque funcionalista como la capacidad de realizar tareas.<sup>5</sup>
2. Kochansky, Jim (1998) Las habilidades son las técnicas, las competencias, los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado, por su rendimiento sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral” La mencionada definición engloba al trabajador dentro del enfoque conductista, más centrado en la persona.<sup>5</sup>
3. Gonzci, Andrew (1996) “Una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, es una compleja combinación de atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en situaciones determinadas” Esta concepción de las habilidades realiza un acoplamiento casi de texto con el enfoque holístico.<sup>6</sup>

4. Spencer y Spencer (1993) "Una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio"<sup>11</sup>
5. Rodríguez y Feliú (1996) "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".<sup>1</sup>
6. Ansorena Cao (1996) "Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable."<sup>1</sup>
7. Guion (1995) "Características subyacentes de las personas que indican formas de comportarse o pensar, generalizables de una situación a otra, y que se mantienen durante un tiempo razonablemente largo"<sup>6</sup>
8. Woodruffe (1993) "Una dimensión de conductas abiertas y manifiestas, que le permiten a una persona rendir eficientemente".<sup>7</sup>
9. Boyatzis (1993) "Conjuntos de patrones de conducta, que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente en sus tareas y funciones".<sup>8</sup>

## **IV.II Antecedentes y estudios publicados**

Son múltiples los estudios que se han realizado para determinar el perfil que debe de tener un gerente o directivo en diversas áreas de estudio, de igual forma se han determinado diversos modelos en infinidad de investigaciones formales y empíricas vistas desde varios enfoques como el social, el psicológico, el administrativo y hasta el médico entre otros, en esta sección solo abordaremos algunos que consideramos necesarios o acercados a lo que buscamos en nuestro estudio.

### **IV.II.I Estudios previos publicados sobre competencias gerenciales y directivas**

1. **Hernández y Renée**<sup>19</sup> publicaron en 2002 **“Determinación del perfil del gerente de recursos humanos de las empresas que le prestan servicios a la industria petrolera”** una muestra seleccionada de empresas de servicio donde el objetivo “Determinar el perfil del Gerente de Recursos Humanos de las empresas que le prestan servicio a la industria petrolera en la especialidad de mantenimiento y construcción” sus conclusiones son que el gerente debe contar con las siguientes características en su perfil:
  - **Capacidades técnicas**
  - **Capacidades analíticas**
  - **Capacidades para la informática**
  - **Capacidades para la toma de decisiones**
  - **Capacidades para tratar con las personas**
2. **Agut, Grau y Peiró**<sup>19</sup> publicaron en 2003 **“Las competencias de un gerente efectivo”** una muestra de 45 gerentes de empresas de servicios turísticos cuyo objetivo es: “Determinar las habilidades que usan diariamente los gerentes de estas empresas” en donde sus conclusiones son su clasificación en dos grupos:
  - **Las competencias técnicas:** comprenden los conocimientos y destrezas que necesitan para desarrollar un trabajo específico.

- **Las competencias en general:** incluyen las habilidades, talentos y características que permiten a los gerentes resolver conflictos.
3. **Boyatzis y la Asociación de Gerencia Americana (AMA)** <sup>7</sup> en 1982 realizaron “**Una investigación empírica sobre competencias gerenciales**” la cual abarco una muestra de 2000 gerentes como sujetos de estudio. Como resultado de este estudio Boyatzis agrupó las competencias gerenciales en cinco categorías:
- **Objetivos y administración:** Eficiencia, pro-actividad, concientización de consecuencias y uso de conceptos.
  - **Liderazgo:** Confianza en sí mismo, comunicación oral, conceptualización y pensamiento lógico.
  - **Administración de recursos humanos:** Manejo de grupos y uso de poder social.
  - **Dirección de subordinados:** Uso de poder unilateral, desarrollo de otros y espontaneidad.
  - **Atención a otros:** Objetividad perceptual, control de sí mismo y adaptabilidad.
4. **Luthans**<sup>6</sup> investigó en 1991 “**Lo que los gerentes hacen realmente**” mediante la observación y registro de las actividades realizadas por 292 gerentes. Identificó doce actividades principales asociadas con su trabajo, las cuales agrupó en cuatro categorías con sus posibles usos y definiciones:
- **Comunicación:** Esta actividad consiste en intercambiar información rutinaria y procesamiento de documentos, responder preguntas, solicitar y diseminar información, escritura de reportes/memos/cartas y finalmente almacenar la información.
  - **Gerencia tradicional:** Esta actividad consiste en la planeación, toma de decisiones y control. Incluyendo: plantear objetivos y metas, determinar lo que se requiere para alcanzarlos, designar tareas a los empleados, dar instrucciones, inspeccionar el trabajo de los subordinados, desarrollar nuevos procedimientos y llevar a cabo un mantenimiento preventivo.
  - **Administración de recursos humanos:** Contiene las categorías relacionadas con el comportamiento tales como la motivación, la

disciplina, el manejo de conflictos, el entrenamiento y el desarrollo. Incluyendo: el saber otorgar premios, escuchar sugerencias, proporcionar retroalimentación positiva, resolver conflictos entre subordinados, buscar apoyo de superiores o de terceras personas para resolver disputas, etc.

- **Red de trabajo:** Consiste básicamente en la socialización con personas ajenas a la organización. Los comportamientos observados con esta actividad incluyen pláticas, discusión de rumores, quejas, relaciones con clientes, proveedores, asistencia a reuniones y la realización de eventos de servicio comunitario.
5. **Agut, et. All.,**<sup>25</sup> en 2003 aplicaron en hoteles y restaurantes de Valencia, España lo que determinaron “**La falta de competencias técnicas de los gerentes con permanencia en el puesto mayor a nueve años**” se contrapone al caso de los gerentes con una permanencia en el trabajo menor a dos años. Además, sustentan que la edad no tiene ninguna influencia sobre el nivel de competencias gerenciales. Por último afirman que el nivel de educación influye de manera drástica cuando está por debajo del nivel universitario.
6. **Mullins y Davis,**<sup>25</sup> en 2000 publican “**Los gerentes exitosos del sector hotelero deben desarrollar competencias específicas y habilidades humanas**” mismas que enumeran como:
- **Persuasión:** la habilidad para obtener lo mejor de la gente.
  - **Motivación:** gerentes deben de crear un ambiente de cordialidad y excelencia donde los empleados tengan una toma de decisiones que les permita realizar un trabajo eficiente.
  - **Comunicación:** comunicar sus ideas de tal manera que los empleados se sientan motivados a seguirlas
  - **Capacidad de diversificar los negocios.**
7. **El Departamento de Empleo, Educación, Capacitación y Asuntos de la Juventud en Australia (DEETYA),**<sup>2</sup> realizó en 1998 una investigación para determinar las características que las empresas están buscando en los recién egresados, encontraron que las habilidades más solicitadas son:

- **Comunicación oral.**
- **Comunicación escrita.**
- **Habilidades interpersonales.**
- **Trabajo en equipo.**
- **Solución de problemas.**

8. **Pallares y Martínez<sup>1</sup>** en 1993 se entrevistaron a 66 gerentes y directivos, acerca de las “**Características del futuro director**” realizado en empresas españolas y multinacionales de diferentes sectores económicos. Los resultados muestran que habilidades que requieren o requerirán los futuros gerentes y las actividades que deberán realizar para el adecuado funcionamiento de sus actividades, dividiéndolas de la siguiente forma:

- **Características generales:**
  - Organizado
  - Dar el ejemplo
  - Honesto
  - Actitud Positiva
  - Ideas claras
  - Exigente en su propio trabajo
  - Aceptar ciertos riesgos
  - Dedicación
  - Con sentido común
- **Formación:**
  - Formación global (generalista)
  - Capacidad para integrar el trabajo del equipo
- **Actividades con el equipo:**
  - Líder
  - Ser previsor
  - Que sabe motivar
  - Comunicador de estrategias
  - Diseñador de objetivos
  - Flexible
  - Negociador
  - Capacidad para tomar decisiones

- Saber planificar
- **Comunicación:**
  - Comunicación con los demás
  - Saber escuchar
  - Comunicativo con el exterior (idiomas)
  - Estar al día de lo que pasa
- 9. **Quinn, Faerman y Dixit**<sup>3</sup> hacia 1988 realizaron un estudio en Estados Unidos de América en donde pidieron a 295 personas que describieran a un gerente que conocieran bien. De dicho estudio obtuvieron el perfil del gerente efectivo, definiendo las características mencionados a continuación:
  - **Productivos:** Son personas que tienen muchas ideas, tienen un nivel alto de educación, están muy bien entrenadas y prestan poca atención a los detalles.
  - **Tenaces:** Tienen un vasto conocimiento técnico y poseen habilidades relacionadas con el rol del coordinador pero también son intensos y burocráticos.
  - **Formadores de equipos:** Es una persona que sabe manejar los conflictos, no se altera bajo presión y tiene la habilidad de hacer sentir a las personas parte de un esfuerzo colectivo.
  - **Comprometidos:** Las características de estas personas coinciden con roles como el de innovador, productor, monitor y facilitador. Los caracteriza la gran intensidad con la que trabajan. Son tan obsesivos que no comprenden por que las personas no se interesan en trabajar tanto como ellos.
  - **Adaptables:** Son personas con criterio muy amplio, razonables y activas, tienden a ser muy permisibles con sus subordinados.
  - **Maestros:** Son líderes, sin embargo todos tienen debilidades, aunque no hay una general que caracterice a todos.

#### IV. III Modelos de habilidades directivas y gerenciales

Los modelos de competencias, habilidades y técnicas gerenciales se han desarrollado en el entorno empresarial desde los años 60, se estima que en los últimos 20 años más de 100 investigadores han formado un total de 286 modelos de competencias. Dos terceras partes son norteamericanos y el resto se dividen en 20 países <sup>17</sup>. Cada modelo tiene entre tres y seis apartados que incluyen de dos a cinco competencias cada uno. <sup>1</sup>

Con fines didácticos solo mencionaremos algunos de los modelos históricamente más mencionados en la literatura debido a la complejidad y abundancia de los mismos en todo tipo de literatura.

Uno de los modelos más importantes es el realizado por Boyatzis y la Asociación Americana de Gerencia (AMA) propuesto en 1982. Boyatzis agrupó las competencias gerenciales en seis categorías que se resumen en la Tabla 2.

**Tabla 2**  
**Síntesis del modelo de competencias de Boyatzis 1982**

Grupo	Componentes
<p><b>CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL</b></p>	<p><b>Motivación de logro:</b> Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.</p> <p><b>Conocimiento de uno mismo:</b> Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.</p> <p><b>Iniciativa:</b> Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.</p> <p><b>Optimismo:</b> Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.</p> <p><b>Auto-regulación:</b> Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.</p> <p><b>Autoconfianza:</b> Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.</p> <p><b>Flexibilidad:</b> Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.</p>

Grupo	Componentes
<p><b>COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES</b></p>	<p><b>Empatía:</b> Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.</p> <p><b>Liderazgo inspirador:</b> Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.</p> <p><b>Conocimiento organizacional:</b> Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.</p> <p><b>Gestión del conflicto:</b> Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.</p> <p><b>Trabajo en equipo y colaboración:</b> Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</p> <p><b>Desarrollo de otros:</b> Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.</p> <p><b>Sensibilidad intercultural:</b> Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.</p> <p><b>Comunicación oral:</b> Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.</p>
<p><b>COMPETENCIAS COGNITIVAS Y DE RAZONAMIENTO</b></p>	<p><b>Pensamiento analítico:</b> Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática.</p> <p><b>Pensamiento sistémico:</b> Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.</p> <p><b>Reconocimiento de modelos:</b> Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.</p> <p><b>Expertise técnica o profesional:</b> Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.</p> <p><b>Análisis cuantitativo:</b> Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.</p> <p><b>Comunicación escrita:</b> Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.</p>

Fuente: Boyatzis y AMA 1982. Síntesis del modelo de competencias, Traducida al español por Cris Bolívar. Desarrollo de Competencias 1985.

En 1991 Quinn desarrolló una herramienta llamada *Competing Values Framework* (CVF) <sup>12</sup> para determinar las competencias de los gerentes la cual está integrada por cuatro modelos históricos de la teoría organizacional:

- 1. Modelo de metas racionales.** Consiste en la habilidad de establecer metas claras, llevar a cabo el análisis racional y la capacidad de acción, los cuales son medidas en términos de ganancias.
- 2. Modelo de proceso interno.** Hace referencia a la medición y definición de responsabilidades del puesto, así establece un documento donde se

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

registra el desarrollo de la efectividad con base en la estabilidad y la continuidad. Se requiere de jerarquías bien establecidas y reglas claras, de este modo el gerente sólo tiene el rol de coordinador y mentor.

**3. Modelo de relaciones humanas.** Su fin es lograr compromiso, unión y moral entre los empleados reconociendo que cada uno de ellos tiene diferentes capacidades y personalidades. Son elementos esenciales en este modelo la resolución de conflictos, la participación de la toma de decisiones y el consenso.

**4. Modelo de sistemas abiertos.** Para que la apertura a los sistemas externos exista, debe haber una muy alta motivación en la que se promueva el desarrollo a través de la retroalimentación y la innovación. El gerente en este modelo asume el rol de innovador, guía en el rompimiento de reglas

El CVF integra los cuatro modelos anteriormente descritos. De estos se derivan 24 competencias (Tabla 3) agrupadas en ocho roles que debe desempeñar un gerente o directivo (Tabla 4), según la dinámica de su equipo de trabajo.<sup>2</sup>

**Tabla 3**  
**Modelos de competencias según**  
**Competing Values Framework de Quinn (CVF)**

<b>Metas racionales</b>	<b>Proceso interno</b>	<b>Relaciones humanas</b>	<b>Sistemas abiertos</b>
Productividad personal y motivación	Recibir y organizar información	Formación de grupos	Adaptación al cambio
Motivación de otros	Evaluación de información rutinaria	Toma de decisiones	Creatividad
Administración del tiempo y estrés	Respuesta a información rutinaria	Manejo del conflicto	Administración del cambio
Iniciativa	Planeación	Comprensión de uno mismo y de los demás	Construcción y mantenimiento de una base sólida
Fijación de metas	Organización	Desarrollo de subordinados	Negociación y venta de ideas
Delegación efectiva	Control	Comunicación interpersonal	Acuerdos y compromiso

Fuente: "Assesing the contribution of internship in developing Australian tourism and hospitality student's management competencies" Maree 2001

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

El CVF expone de forma gráfica las habilidades, conocimientos y destrezas que forman el perfil de un gerente o directivo así mismo, muestra las diferentes facetas y funciones de la gerencia, los gerentes juegan estos roles dependiendo de la jerarquía, el tiempo que llevan desempeñando el puesto y la interrelación que tenga con otros puestos.<sup>2</sup>

A continuación describiremos cada uno de los roles así como las competencias que los integran (Tabla 4).

**Tabla 4 Roles del gerente o directivo según Competing Values Framework (CVF) de Quinn (1991)**

<b>Rol 1. Director</b>	
<p>El gerente provee estructura y procesos de planeación como el establecimiento de metas. Además, se caracteriza por su decisión e iniciativa al brindar alternativas para la solución de problemas que enfrenta, define objetivos, delega responsabilidades, establece controles, así como sistemas de evaluación. Las competencias que comprenden este rol son las siguientes.</p>	
<b><u>Iniciativa:</u></b>	Se define como el nivel de decisión que debe tener un gerente para asegurar el éxito. Los gerentes deben enfocarse en los resultados y tener un desempeño activo, en lugar de una conducta pasiva, para lograr que las cosas sucedan.
<b><u>Establecimiento de metas:</u></b>	Esta competencia se refiere a la eficiencia en la planeación estratégica de cada gerente por medio de la capacidad de establecimiento de metas dependiendo de su nivel jerárquico. Un gerente corporativo tiende más a establecer metas a largo plazo, por el contrario un gerente operativo se inclina más por el establecimiento de metas de corto plazo.
<b><u>Delegación eficiente:</u></b>	Entendiendo delegación como la asignación de responsabilidades a los subordinados, la delegación eficiente permite a los gerentes enfocar sus esfuerzos a innovar. Conjuntamente se percibe como clave en el entrenamiento y capacitación de subordinados. La habilidad de delegación de un gerente es fundamental en el desempeño eficiente del rol de director.
<b>Rol 2. Productor</b>	
<p>El gerente que juega este rol debe estar enfocado en la realización de tareas, demostrar un alto nivel de motivación y voluntad, así como la capacidad de transmitir esto mismo a sus subordinados de tal manera que logren las metas establecidas y aumenten la productividad. Las competencias que contiene este rol son:</p>	
<b><u>Productividad y motivación personal:</u></b>	Se refiere a la forma en que los gerentes se motivan así mismos para alcanzar altos niveles de productividad. Esta competencia permite a los gerentes lograr su más alto rendimiento.
<b><u>Motivación a los demás:</u></b>	Es la habilidad gerencial para mantener a los empleados motivados para lograr el máximo desempeño. Esta competencia es la aplicación de la teoría de motivación basada en las relaciones humanas que unen esfuerzos y resultados. La teoría de administración por objetivos es la más utilizada ya que ésta permite determinar cuáles son los objetivos más importantes que los empleados necesitan alcanzar.
<b><u>Manejo de tiempo y estrés:</u></b>	Estos dos elementos son complementarios, debido a que si se tiene un buen manejo del tiempo será más fácil lograr el manejo eficiente del estrés. El gerente productor debe ser pro-activo ayudando a sus empleados a potencializar el estrés positivo y minimizar el negativo.
<b>Rol 3. Monitor</b>	
<p>Los gerentes deben estar pendientes de lo que sucede diariamente dentro de su unidad y las unidades que se interrelacionan con la misma, monitorear las actividades, analizar los hechos y decidir cuál de ellos tiene mayor prioridad. Debe saber distinguir las tareas prioritarias, manejar adecuadamente la información y entender el funcionamiento de la empresa a la perfección. Las competencias que se necesitan desarrollar en este rol son:</p>	
<b><u>Eliminación de excesos de información:</u></b>	Administración de la información a través de la tecnología tales como sistemas de información. La actualización de la información contenida en las bases de datos es parte esencial del manejo eficiente de la misma. De modo que en cualquier momento, esté disponible para la toma de decisiones.

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

**Presentación de la información escrita:** La comunicación escrita es una de las herramientas más importantes dentro del desempeño de un gerente eficiente. Por lo tanto, es prioritario saber utilizar de manera efectiva este recurso en todos los niveles jerárquicos.

**Análisis de la información mediante el pensamiento crítico:** Objetividad, mente equilibrada y apertura son características esenciales de este rol. Algunas de las tareas que los gerentes desempeñan cuando juegan este rol son: contratación de empleados, compra de equipo, evaluación de necesidades, elaboración de lista de proveedores, distribución de presupuesto, análisis de datos y preparación de reportes.

#### **Rol 4. Coordinador**

Dentro de este rol el gerente tiene la responsabilidad de establecer metas y asegurarse que el trabajo siga los lineamientos establecidos. Debe estar pendiente del funcionamiento diario de la unidad que tiene a su cargo. Las competencias requeridas son:

**Planeación:** Planeación financiera, de materiales así como de recursos humanos, son las responsabilidades que debe desempeñar un gerente eficiente. Esto le ayudará a prever y actuar antes de que los percances sucedan.

**Organización:** El gerente debe tener la habilidad de dividir las responsabilidades en pequeñas tareas y coordinar recursos materiales, financieros y humanos para lograr los objetivos deseados.

**Control:** Los sistemas de control son fundamentales para asegurar resultados previstos. Debido a esto, el gerente debe tener la habilidad de analizar diferencias entre el desempeño actual y los objetivos establecidos, así como actuar en caso de que estas diferencias existan.

#### **Rol 5. Facilitador**

En este rol, el gerente debe generar unión entre sus empleados y el trabajo de cada uno de ellos. Por lo tanto, las competencias que debe manejar quien desempeña este rol tienen que ver con el manejo de grupos y son:

**Formación de equipos:** El trabajo en equipo es elemental en toda organización. Los gerentes deben asegurarse de que dentro de un grupo de trabajo cada uno de los integrantes entienda la importancia de su labor, evitar conflictos entre ellos, así como generar unión.

**Toma de decisiones participativa:** Incluir en la toma de decisiones a los sujetos que afectan las mismas, así como responsabilizar y comprometer a quienes las toman. Los gerentes deben identificar el tipo de decisiones y el grupo de personas que deben tomarlas, ya que habrá algunas que solamente podrá tomar él. Además, el gerente debe estar capacitado en técnicas de toma de decisiones grupales.

**Manejo de conflictos:** En todos los niveles jerárquicos se presentan conflictos. Los gerentes deben ser capaces no sólo de evitarlos, sino también darles un sentido positivo a estos conflictos. Una lluvia de ideas dentro de una toma de decisiones para generar nuevas propuestas es un ejemplo de lo anterior.

#### **Rol 6. Mentor**

Se refiere a la manera en que el gerente se relaciona con sus subordinados. Los gerentes saben que una buena relación con su equipo de trabajo facilita alcanzar los objetivos. Además que promueve un ambiente de respeto y confianza logrando así tener una mejor comunicación en la unidad que dirige.

**Entendimiento de sí mismo y de los demás:** El gerente debe entender la relación que hay entre los integrantes de un equipo, así como el desempeño individual de cada uno de ellos. Además, deben de conocerse así mismo y saber su grado de eficiencia. Por lo tanto, la honestidad es una de las características del gerente que lleva a cabo este rol.

**Comunicación Interpersonal:** Una buena comunicación interpersonal es determinante en el funcionamiento organizacional. Los gerentes deben ser capaces de analizar cómo se da la comunicación entre sus subordinados, así como aplicar técnicas que faciliten el flujo de información.

**Desarrollo de subordinados:** El rol de mentor esta asociado con el de consejero, por lo que el gerente que lo desempeña, ayuda a sus subordinados a desarrollarse a través de la retroalimentación de evaluaciones y del trabajo diario. El gerente debe asegurarse que el empleado reciba una crítica constructiva y tome acciones acerca de su desempeño.

#### **Rol 7. Innovador**

Se refiere al nivel de conciencia de los gerentes por el inevitable cambio que está sufriendo el mundo de los negocios. La habilidad que posee para manejar y adaptarse a esos cambios de tal modo que encuentren oportunidades para innovar y desarrollarse. En este rol, el gerente debe prever el cambio e innovar junto con éste. Las competencias incluidas en este rol son:

**Vivir con el** Se determina como la habilidad que poseen los gerentes para eliminar la

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

<b><u>cambio:</u></b>	resistencia psicológica al cambio en su unidad de trabajo. Además, la disponibilidad de éste a aceptar cambios de última hora o que no estaba planeado.
<b><u>Pensamiento Creativo:</u></b>	Esta competencia permite al gerente enfrentar problemas futuros o no previstos. Además, los gerentes que promueven el pensamiento creativo en sus subordinados tienen entre otros beneficios, unas soluciones a problemas de una forma más creativa y eficiente.
<b><u>Manejo del cambio:</u></b>	Uno de los mayores retos que enfrentan los gerentes es alcanzar los objetivos antes planeados evitando que los cambios de la industria les afecten. Esta competencia no sólo contempla la identificación de cambios necesarios, sino también el desarrollo de estrategias que permitan implementar estos cambios de manera eficiente.

### **Rol 8. Negociador**

El gerente que juega este rol debe presentar y negociar ideas con la organización de tal manera que los subordinados deben identificar eficientemente los beneficios de las ideas propuestas. Las competencias incluidas en este rol son:

<b><u>Construir y mantener una base de poder:</u></b>	El liderazgo es una de las competencias más importantes que requiere un gerente. Por lo tanto debe desarrollar estrategias que le permitan influir en la gente para lograr las expectativas. Indica la habilidad del gerente para formar una base de confianza y legitimidad entre él y los subordinados.
<b><u>Negociación, acuerdo y compromiso:</u></b>	Identificar y definir las necesidades de los demás sin perder de vista el cumplimiento de las metas, implica un alto nivel de negociación. Un negociador exitoso logra su objetivo teniendo en mente que está trabajando con personas, por lo tanto es gentil en todo momento.
<b><u>Presentación oral de ideas:</u></b>	La comunicación permite a los gerentes desempeñar de manera más eficiente su trabajo. Deben tener la habilidad de comunicarse en diferentes formas, de tal manera que se aseguren que la información llegue a los demás en la forma adecuada.

Fuente: "Assesing the contribution of internship in developing Australian tourism and hospitality student's management competencies" Maree 2001

Stewart<sup>14</sup>, en 1982, publico "A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour" haciendo un revisión de artículos previos publicados conforma el modelo de "Competencias importantes para una gerencia efectiva", en el que solo menciona las habilidades que considera más enumeradas para el ejercicio de la gerencia efectiva. (Tabla 5)

**Tabla 5**

### **Competencias importantes para una gerencia efectiva Stewart (1982)**

#### **COMPETENCIAS**

1. Visión a largo plazo
2. Habilidad para implementar cambios
3. Orientación al cliente y al mercado
4. Habilidad para delegar
5. Habilidad para el manejo de grupos
6. Habilidad para demostrar estabilidad emocional y apertura

Fuente: A Model for Understanding Managerial Jobs and Behaviour Stewart,1982

Schein,<sup>14</sup> en 1978, muestra un modelo que busca describir la relación entre las tareas y demandas propias de cargos directivos y sus habilidades gerenciales. Este modelo no pretende establecer relaciones lineales entre

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

estos conjuntos de variables, sino más bien tendencias e influencias, busca ilustrar cómo los cargos ejecutivos requieren de la ejecución de una diversidad de tareas, para las cuales es necesario usar una variedad de habilidades y así poder satisfacer múltiples dimensiones de rendimiento. (Tabla 6).

**Tabla 6 Modelo de tareas, habilidades y resultados de Schein (1978)**

<b>Tareas y Demandas de los Cargos Ejecutivos</b>	<b>Habilidades Críticas</b>	<b>Algunos Resultados Esperados</b>
1. Practicar gestión de organizaciones en economías de mercado con alta competencia	1. Motivación y Valores	1. Efectividad y eficiencia organizacional
2. Administrar tecnología cada vez más compleja, cambiante, diversa y especializada		
3. Analizar enormes cantidades de datos usando tecnología de información	2. Analíticas	
4. Relacionarse con otros a un nivel interdisciplinario.	3. Interpersonales	2. Compromiso y productividad del personal
5. Relacionarse con otros en idiomas, percepciones y culturas diferentes		
6. Configurar y reconfigurar equipos de trabajo según es demandado por diferentes circunstancias		
7. Alinear intereses propios y del personal con los de la organización		
8. Dominio de las disciplinas y temas del negocio en que se trabaja	4. Emocionales	3. Calidad y rapidez de productos y servicios
9. Manejo de temas interpersonales, técnicos, sociales y políticos con rapidez y simultaneidad		

Fuente: Schein, H. E. *Caree Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, 1978.

Katz<sup>14</sup>, en 1974 en su artículo *Skills of an Effective Administrator* identifico tres tipos de habilidades que los directivos utilizan, refiere que no todos los directivos utilizan estas habilidades en la misma forma aunque si suelen encontrarse la mayoría de las veces. (Tabla 7)

**Tabla 7 Modelo de habilidades directivas de Katz (1974)**

Habilidad	Definición
<b>1. Habilidades técnicas</b>	Son sus habilidades para usar los métodos procesos y técnicas de gestión.
<b>2. Habilidades humanas</b>	También conocidas como habilidades interpersonales son las utilizadas para congeniar con otras personas para entenderlas y para motivarlas y conducir las en el lugar de trabajo.
<b>3. Habilidades conceptuales</b>	Reflejan las capacidades mentales de los directivos para visualizar todas complejas interrelaciones que existen en un lugar de trabajo. Las habilidades conceptuales permiten al directivo entender cómo encajan y cómo interactúan los diversos factores en situaciones particulares.

Fuente: Skills of an Effective Administrator, Katz, 1974

Mintzberg<sup>17</sup>, en 1973, publica en *The nature of managerial work* su modelo de roles (tabla 8) define 3 roles en concreto, los *roles interpersonales* que refieren las actividades relacionadas con el estatus y la autoridad y en ellos, las relaciones interpersonales poseen una importancia central, distingue tres tipos de roles interpersonales: cabeza visible, líder y enlace. Los *roles informativos corresponden* a la recepción y a la transmisión de información. En palabras de Mintzberg, “el directivo constituye el centro neurálgico de la organización, ya que el flujo de información no rutinaria de una organización va a parar al directivo”, engloba los roles de monitor, difusor y portavoz. En tercer lugar, están los *roles decisorios*, para Mintzberg la toma de decisiones significativas constituye el aspecto más crucial de la labor del directivo. El autor distingue cuatro roles en función del tipo de decisión que hay que tomar, el de empresario, el de gestor de anomalías, el de asignador de recursos y el de negociador.

**Tabla 8**  
**Modelo de roles directivos de Mintzberg (1973)**

<b>Roles interpersonales</b>	
Rol de cabeza visible	Actividades realizadas por motivos legales o sociales. El directivo actúa en calidad de símbolo de la organización
Rol de líder	Actividades de integración de las necesidades individuales y los objetivos de la organización a través de las relaciones interpersonales
Rol de enlace	Actividades que incluyen relaciones de intercambio con personas y grupos externos a la organización, a fin de enlazar el entorno con su organización
<b>Roles informativos</b>	
Rol de monitor	Actividades relativas a la recogida y búsqueda de información, tanto de dentro de la organización como de su entorno
Rol de difusor	Actividades dirigidas a transmitir la información a los subordinados
Rol de portavoz	Actividades de transmisión de información fuera de la organización
<b>Roles decisorios</b>	
Rol de empresario	Actividades referidas a la toma de decisiones sobre cambios en la organización, que están bajo su control voluntario y la resolución de problemas de poca urgencia
Rol de gestor de anomalías	Actividades de afrontamiento de los cambios que no prevé, pero que debe controlar y gestionar
Rol de asignador de recursos	Actividades referidas a la toma de decisiones sobre la asignación de los recursos organizativos (material, dinero, tiempo, recursos humanos, etc.)
Rol de negociador	Actividades de representación a la organización en las negociaciones con otras organizaciones o personas

Fuente: Mintzberg, H. *The nature of managerial work* 1973. Harper & Row Publishers. New York. Traducido al español por Bonner, D. y Nieto, J. 1991: *La naturaleza del trabajo directivo*. Barcelona: Ariel Economía

El mencionar estos modelos nos da solo una pequeña muestra de la vasta cantidad de información que puede arrojar la aplicación de un modelo de habilidades o competencias gerenciales, de ahí que en los estudios e investigaciones previas, que mencionamos, solo se enfocan en una parte muy particular de seguimiento.

Con la finalidad buscada en este trabajo precisaremos algunos conceptos:

- Perfil profesional: se define como un conjunto de número que reúne las habilidades, destrezas, actitudes, aptitudes, conocimientos y experiencias profesionales específicas que constituyen las competencias requeridas para actuar en el área profesional definida. <sup>15, 17,18</sup>
- Perfil Gerencial: cada profesión requiere de un perfil que se considera como un conjunto de actitudes, aptitudes y habilidades o competencias que debe de tener la persona que lleve a cabo la administración. <sup>15, 17,18</sup>

- Gerente: aquella persona en una organización que cumple su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realiza todas o alguna de las funciones como: incrementar el estado de la tecnología de la organización; perpetuar la organización; darle dirección a la organización; incrementar la productividad; satisfacer a los empleados; contribuir con la comunidad; gestionar y propiciar cambios necesarios en la organización. <sup>15, 17,18</sup>
- Administrador: persona que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, el conocimiento, etc.) de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización. <sup>19</sup>
- Competencia: es la interacción armoniosa de las habilidades, conocimientos, valores, motivaciones, rasgos de personalidad y aptitudes propias de cada persona que determinan y predicen el comportamiento que conduce a la consecución de los resultados u objetivos a alcanzar en la organización. <sup>15, 17,18</sup>
- Habilidad: es el grado de competencia de un sujeto frente a un objetivo determinado, se considera como a una aptitud innata o desarrollada o varias de estas, y al grado de mejora que se consiga a esta/s mediante la práctica, se le denomina talento. <sup>15, 17,18</sup>

## V. Justificación

Muchos estudios han sido llevados a cabo, para determinar las habilidades o competencias que debe tener un gerente, directivo o ejecutivo, los cuales han dado como resultado un sinnúmero de clasificaciones y modelos para distintas áreas y niveles de desempeño.

Estudiar el accionar directivo es enfrentar un tema sobre el que todos tenemos ciertos conocimientos y experiencias propias o cercanas. Es frecuente recibir noticias y artículos que analizan y comentan el trabajo de los directores de empresas. La literatura sobre el tema del liderazgo, desarrollo de habilidades, mejora de competencias u obtención de nuevas técnicas de dirección, entre otros temas, es muy extensa. Así mismo, es frecuente la publicación de *ratings* sobre el desempeño de los directivos para identificar los más exitosos, haciendo referencia a los resultados que consiguen, los procesos que desarrollan, cómo enfrentan los problemas, etc.

A pesar de que la profesión del directivo está tan extendida en la sociedad, es una actividad sobre la que parece que hay mucha disparidad de opiniones, lo cual la sigue mantenido en el ojo de constantes investigaciones y artículos o sigue prestándose a polémicas que sacan a relucir modelos, teorías o experiencias estudiadas o escuchadas.

La actualidad del tema tiene relación directa con la importancia creciente de las organizaciones, independientemente de la concepción que se tenga de ellas, en la configuración de la sociedad. Si cada vez son más importantes las organizaciones, es también cada vez más importante entender los procesos que afectan a las personas inmersas en ella, pues las organizaciones son básicamente realidades humanas, y al trabajo que deben realizar quienes tienen la responsabilidad de dirigir dichas organizaciones: los directivos.

Es indudable que la cantidad de bibliografía escrita ya sea en libros o en artículos de revistas especializadas que existe ahora, desde aquella publicación de Taylor sobre la dirección científica (1911) es cada vez mayor.

Constantemente se añaden nuevos matices de acuerdo a las características propias de las empresas en la actualidad, así como alcances de investigaciones y estudios que profundizan el conocimiento de la tarea directiva.

También cada vez es mayor el número de instituciones que ofrecen programas de formación para directivos, maestrías de tiempo completo, maestrías de tiempo parcial, programas de capacitación para directivos en los distintos niveles jerárquicos y programas de formación a distancia, más aún con las ventajas actuales y futuras del *internet*.

Este incremento de la oferta se debe al crecimiento vertiginoso de la demanda en la que los sustentantes de dichos programas tratan de tener un potencial o capacidad más elevado y aspirar a puestos de toma de decisiones más altos, también es notable el incremento de las empresas que piden que sus aspirantes contar con las habilidades de los modelos que hemos revisado.

Hablar o estudiar las habilidades de los directivos en nuestro tiempo sigue siendo un dilema ya que la especialización y superespecialización hace que también este tipo de estudios se atomice de tal manera que hay que observar cada nivel de toma de decisiones y las influencias que pueda recibir y aportar cada individuo, de igual forma cada organización es completamente diferente aunque tenga el mismo giro que muchas otras, influye en su estudio el saber si es una organización pública o privada, de servicios o asistencia, incluso la localización geográfico o el grado de desarrollo del país o estado en que se encuentra.

Este trabajo aportará un marco referencial para la capacitación, en materias administrativas y de competencias gerenciales, de directivos de los servicios de salud estatales ajustadas a los requerimientos que necesita su puesto, como lo menciona en su caso el Programa Nacional de Salud (PRONASA) 2007-2012.

En el caso particular de las habilidades directivas y gerenciales en el sector de la salud este Proyecto Terminal Profesional (PTP) se alinea con el (PRONASA) 2007-2012 específicamente en la estrategia 9 “Fortalecer la investigación y la enseñanza en salud para el desarrollo del conocimiento y los recursos humanos” y en la línea de acción 9.5 “Desarrollar competencias gerenciales en el personal directivo que fortalezcan la toma de decisiones en salud”<sup>9</sup> donde se menciona que:

“La reforma del sector salud requiere de recursos humanos con capacidades gerenciales. Con el fin de fortalecer estas capacidades, la actual administración se propone poner en marcha estrategias educativas

diferenciadas, como la modalidad semi-presencial y la educación a distancia, para capacitar y actualizar al factor humano en salud en el desarrollo de estas competencias, que fortalezcan el trabajo en equipo, promuevan la mejora continua de procesos, enfatizan la obtención de resultados, y, en general, contribuyan a mejorar la toma de decisiones. Con estos propósitos en mente, se impulsarán las siguientes acciones:

- Crear un espacio virtual para el desarrollo de competencias gerenciales con la participación de universidades e instituciones nacionales e internacionales.
- Articular los esfuerzos de las diversas instituciones orientados al desarrollo de competencias gerenciales del personal directivo mediante la suscripción de acuerdos y convenios de colaboración.
- Diseñar un programa nacional de desarrollo de competencias gerenciales con la participación de todas las instituciones del sector y todas las entidades federativas.”<sup>9</sup>

## **VI. Planteamiento del problema**

No existe un modelo con la capacidad suficiente para enunciar y estudiar todas las habilidades que requiere un gerente o directivo, esta afirmación se sustenta en el hecho de que los modelos que mencionamos anteriormente, así como las investigaciones en las que se utilizaron, se enfocan solo a un tipo de habilidad y los resultados observacionales arrojan, a discreción del observador, los datos que el mismo considera más importantes para descartar o afirmar su hipótesis.

Cada miembro de la organización aporta algo distinto, pero todos deben de contribuir a la meta común, por lo cual, los gerentes de las instituciones de salud deben orientar sus esfuerzos y aportes a la obtención del bien común, las instituciones diariamente se enfrentan a obstáculos diversos con sus clientes internos y externos, la superación de estos obstáculos requiere más que buenas intenciones, sermones y ajustes, exige cierta política, estructura y conocimiento.

Constantemente escuchamos del fracaso de las instituciones y empresas, estas instituciones son operadas por gerentes, los cuales quizá no

tengan las habilidades suficientes o necesarias para guiar a un grupo y orientarlo a alcanzar un objetivo.

Tradicionalmente en nuestro país observamos la repartición de puestos de trabajo solo por antigüedad, sin la certeza de que tenemos a la persona adecuada en el puesto correspondiente, no solo por su capacidad profesional sino por su motivación de logro en donde generalmente encontramos profesionales “colocados”, los cuales muchas veces no tienen una capacitación previa para el puesto ni una visión clara de los que se requiere para desempeñar de forma efectiva su trabajo.

Específicamente en el sector salud encontramos gerentes de hospitales, centros de salud, áreas administrativas etc., con formación cien por ciento en áreas de salud, quienes, de acuerdo a su formación continúan dando prioridad a la atención del paciente dejando a un lado las cuestiones administrativas y gerenciales necesarias para el buen funcionamiento de las organizaciones e instituciones y con retribuciones de atención directamente proporcionales en beneficio de sus clientes internos y externos.

La falta de habilidades gerenciales se traduce constantemente en falta o mal uso de recursos de todo tipo (materiales, financieros, humanos, etc.) inconformidad, del cliente interno y externo, con los servicios, frustración y acomplejamiento de los gerentes derivándose en falta de credibilidad hacia las instituciones y mala atención de los pacientes.

Generalmente los gerentes reconocen el problema pero no encuentran las soluciones, también conocen las habilidades con las que cuentan y de las que carecen así como las que necesitan desarrollar para su actual puesto esto es el margen que utilizaremos para nuestro estudio.

En nuestro planteamiento del problema intentaremos esclarecer diversas interrogantes:

1. Que habilidades utilizan de forma habitual los directivos de Secretarías Estatales de Salud de México?
2. ¿Qué habilidades consideran que deben desarrollar más para el puesto que desempeñan?

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

3. ¿Cómo afecta que los directivos de las Secretarías Estatales de Salud de México, no cuenten con alguna habilidad que consideren necesaria para sus actividades?
4. ¿Qué interés para capacitarse tienen los directivos de las Secretarías Estatales de Salud de México?
5. Que necesidades de capacitación gerencial hay entre los directivos de las Secretarías Estatales de Salud de México?  
¿Cuáles son las competencias directivas y gerenciales de los directivos y gerentes en las Secretarías Estatales de Salud de México?

Nuestro planteamiento del problema es entonces, enumerar de acuerdo con las habilidades mencionadas por los directivos de las Secretarías Estatales de Salud de México, con una muestra no representativa, las habilidades que mencionen requerir para realizar sus funciones diarias, estructurando con los resultados obtenidos un modelo de competencias gerenciales enfocado en las necesidades de este sector en particular, ajustando de esta forma las capacitaciones que fueren necesarias para un óptimo desempeño de sus funciones.

Este estudio y sus resultados podrían redituarse, en beneficio de la institución y población beneficiaria, en tener gerentes más capacitados y ajustados a las necesidades que su puesto requiere dando con ello mejores resultados en la aplicación de recursos, conducción de los grupos de trabajo, replicación de modelos y por supuesto en el otorgamiento de los servicios de salud.

## **VII. Objetivos**

### **VII.I Objetivo general**

Identificar las competencias gerenciales de los mandos superiores y tomadores de decisiones de las Secretarías Estatales de Salud de México, como opción para crear programas de capacitación adecuados a las necesidades de cada estado.

## VII.II Objetivos específicos

1. Detectar las habilidades gerenciales que utilizan de forma habitual los gerentes de las Secretarías Estatales de Salud de México.
2. Detectar las habilidades que perciben como poco desarrolladas pero necesarias para sus funciones.
3. Detectar las necesidades e intereses de capacitación percibidas por los directivos de las Secretarías Estatales de Salud de México.

## VIII. Metodología

Es un estudio transversal descriptivo.

**Universo:** se consideraron como universo a 29,174 directivos de los SESAs en activo a la fecha de consulta (Dirección General de Información en Salud (DGIS). Base de datos de recursos (infraestructura, materiales y humanos) 2001-2007. [en línea]: Sistema Nacional de Información en Salud (SINA IS). [México]: Secretaría de Salud. <<http://www.sinais.salud.gob.mx>> [Consulta: 01 abril 2009])

**Muestra y tipo de muestreo:** Se realizó un muestreo por conveniencia y se consideraron 140 directores de área de los SESAs de 14 estados (Aguascalientes, Baja California Sur, Coahuila, Durango, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Querétaro, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán), proponiendo 10 cuestionarios por estado.

**Criterios de inclusión:** Solo se consideraron directivos, con nombramiento de director de área en los SESAs, para contestar el cuestionario.

**Validación:** Se realizó y validó, ante 3 expertos en el estudio de habilidades gerenciales, un cuestionario con preguntas de opción múltiple.

**Instrumento:** El instrumento que se aplicó (Anexo 1) consta de tres apartados y, una guía anexa para su llenado, según las variables y atributos de la tabla 9.

**Tabla 9**  
**Atributos y variables de estudio**

Atributo	Variable
<b>Características socio demográficas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edad</li> <li>- Sexo</li> <li>- Nivel académico</li> <li>- Permanencia en el actual puesto</li> </ul>
<b>Habilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utilizadas para sus actividades laborales diarias.</li> <li>- No utilizadas para su perfil laboral.</li> <li>- Desarrolladas para desempeñar sus labores diarias.</li> </ul>
<b>Interés y necesidades de capacitación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En caso de que la institución pague la capacitación.</li> <li>- En caso de que la institución no pague la capacitación.</li> </ul>

Para la realización del cuestionario mencionado se tomo como base el modelo de Boyatzis y la AMA de 1982 modificando al mismo de acuerdo con las variables que se necesitaron para este estudio, dando por resultado el siguiente modelo que titularemos Modelo de competencias directivas de Boyatzis modificado por Vilchis el cual agrupa las competencias gerenciales de acuerdo con la tabla 10.

**Tabla 10**  
**Modelo de competencias directivas de Boyatzis modificado por Vilchis**

Competencias de dominio personal	Competencias de gestión de relaciones	Competencias de experiencia profesional
1. Motivación de logro	1. Empatía	1. Pensamiento analítico
2. Iniciativa	2. Liderazgo	2. Pensamiento sistémico
3. Flexibilidad	3. Gestión de conflictos	3. Expertise profesional
4. Tolerancia a la frustración	4. Trabajo en equipo	4. Análisis cuantitativo
5. Manejo del tiempo y del estrés	5. Comunicación efectiva	5. Manejo de software informáticos

Fuente: Boyatzis y AMA 1982. Síntesis del modelo de competencias, Traducida al español por Cris Bolívar. Desarrollo de Competencias 1985, Modificado por Vilchis 2007.

Se enviaron 140 cuestionarios vía correo electrónico a los estados de Aguascalientes, Baja California Sur, Coahuila, Durango, Estado de México, Guerrero, Hidalgo, Jalisco, Nuevo León, Querétaro, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.

Se tuvo respuesta de 9 estados (Aguascalientes, Coahuila, Durango, Hidalgo, Nuevo León, Tabasco, Tlaxcala, Veracruz y Yucatán.); se recopilaron, de forma electrónica, 142 cuestionarios en virtud de que algunos estados remitieron más de 10 cuestionarios, contestados por directores de área, subdirectores, jefes de departamento y coordinadores de programa, de los cuales el 100% contenía integra la información solicitada.

Se validaron y capturaron en el programa informático Excel de Microsoft Office creando una base de datos que se proceso en el mismo software.

**Plan de análisis:** Se realizo un análisis univariado con frecuencias absolutas.

Por practicidad utilizamos los siguiente términos como sinónimos Directivos-Gerentes, Competencias-Habilidades, lo anterior derivado de que en la mayoría de las bibliografías consultadas se usan sin distinción.

**Limitaciones:**

1. No fue una muestra representativa.
2. Se considero que fuera respondido por directores de área y fue contestado por directores de área, subdirectores, jefes de departamento y coordinadores de programa.
3. Se seleccionaron, por conveniencia, 14 estados de los cuales solo contestaron 9.
4. La información que se encuentra en artículos y libros es una traducción de la literatura anglosajona lo que ha influenciado en que se manejen conceptos como sinónimos.
5. En el país no encontramos estudios, modelos o ejemplos propios para ser comparados.

## IX. Resultados

El análisis e integración de la información recopilada nos arrojó los siguientes resultados, los cuales decidimos presentar en tablas y gráficas para su mejor visualización y entendimiento.

### IX.1 Distribución de acuerdo con la edad:

Cuadro 1  
Gerentes según edad, SESAs, México, 2007.

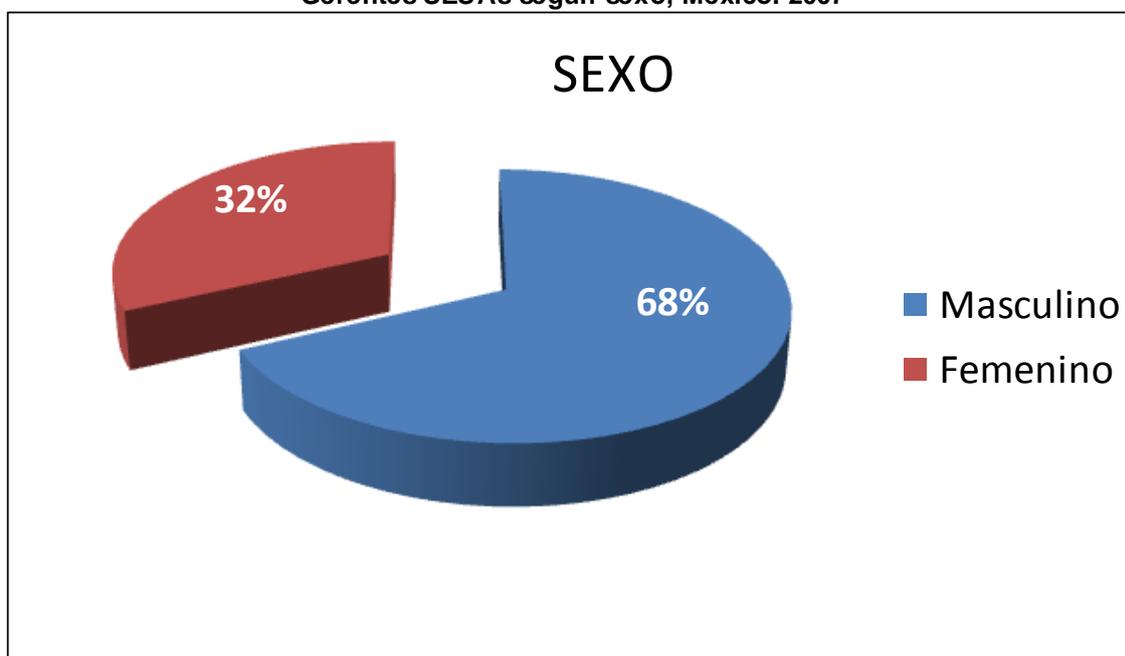
Edad	No.	Porcentaje
27 - 32	12	8
33 - 38	33	23
39 - 44	32	23
45 - 50	30	21
51 - 56	25	18
57 - 63	10	7
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

De acuerdo a los resultados anteriores se observó que la mayoría de los funcionarios a los que se les aplicó el cuestionario se encuentra concentrado en los rangos de 33-38 años con un 23%, 39-44 años 23% y 45-50 años 22%.

### IX.2 Distribución por sexo:

Grafica 1  
Gerentes SESAs según sexo, México. 2007



Fuente: Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Los resultados señalan un predominio del sexo masculino entre quienes ocupan mandos medios y altos en las Secretarías de Salud de los estados.

### IX.3 Distribución por nivel de cargo o puesto:

**Cuadro 2**  
**Gerentes SESAs según cargo o puesto, México 2007**

<b>Cargo</b>	<b>No.</b>	<b>Porcentaje</b>
Comisionado	1	1
Subsecretario	2	1
Subcomisionado	4	3
Director de área	17	12
Subdirector de área	47	33
Jefe de Jurisdicción	10	7
Asesor	1	1
Jefe de Dpto.	52	36
Coordinador estatal	6	4
Enlace Federal	2	2
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Nuestro cuestionario tenía como grupo objetivo a directores de área, este listado es el resultado de las respuestas obtenidas donde se observa que del total de encuestados, predominaron con 36% los jefes de departamento y con el 33% los subdirectores de área.

### IX.4 Distribución por Antigüedad en su puesto al momento de la aplicación del cuestionario:

**Cuadro 3**  
**Gerentes SESAs según antigüedad en el cargo, México 2007.**

<b>Antigüedad</b>	<b>No.</b>	<b>Porcentaje</b>
menos de 1 año	39	27
1 a 5 años	72	51
6-10	9	6
más de 10 años	22	16
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

La antigüedad más frecuente es la que va de 1 a 5 años con un 51% siguiéndole el rango de menos de 1 año con un 27% lo que puede representar una importante rotación de gerentes en periodos cortos de tiempo.

## IX.5 Formación académica

**Cuadro 4**  
**Gerentes según formación Académica, México 2007**

Licenciatura	No.	Porcentaje
Medicina	90	63
Admón. de Empresas	8	5
Químico Farmacobiólogo	6	4
Derecho	5	4
Ninguna	6	4
Ing. Civil	5	4
Ing. Computación	4	2
Admón. Pública	3	2
Ing. Industrial	4	2
Contador Público	3	2
Ing. Agrónomo	2	2
Veterinaria y Zootecnia	2	2
C. de la Comunicación	1	1
Hidrobiología	1	1
Informática	1	1
Odontología	1	1
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Es importante resaltar en esta gráfica la notable hegemonía de personal con formación médica en cargos gerenciales dentro de las secretarías de salud de los estados

## IX.6 Máximo grado de estudios obtenido posterior a la licenciatura.

**Cuadro 5**  
**Gerentes SESAs, máximo nivel académico obtenido, después de la licenciatura, México 2007**

Nivel	No.
Diplomado	73
Especialidad	53
Maestría	48
Doctorado	3

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Este cuadro refleja el interés que los funcionarios han tenido en obtener algún grado posterior a la licenciatura, no obstante que se conto con 6 cuestionarios que mencionan no tener el nivel de licenciatura concluido.

## IX.7 Habilidades que los directivos o gerentes utilizan para el ejercicio diario de sus funciones

**Cuadro 6**  
**Gerentes SESAs y sus competencias de uso diario en sus actividades, México 2007**

Competencias de conocimiento y dominio personal		Competencias de gestión de relaciones		Competencias cognitivas y de razonamiento				
No.	%	No.	%	No.	%			
1. Motivación de logro	3	2	1. Empatía	31	22	1. Pensamiento analítico	108	20
2. Iniciativa	2	1	2. Liderazgo	22	15	2. Pensamiento sistémico	118	21
3. Flexibilidad	2	1	3. Gestión de conflictos	27	19	3. Expertise profesional	113	20
4. Tolerancia a la frustración	5	4	4. Trabajo en equipo	26	18	4. Análisis cuantitativo	111	20
5. Manejo del tiempo y del estrés	14	10	5. Comunicación efectiva	25	18	5. Manejo de software informáticos	103	19
6. Ninguna de las mencionadas	116	82	6. Ninguna de las mencionadas	11	8	6. Ninguna de las mencionadas	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>142</b>	<b>100</b>		<b>142</b>	<b>100</b>		<b>553</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Es evidente, en este cuadro, que los gerentes encuestados refieren utilizar, casi de forma exclusiva, sus competencias en capacidades cognitivas y de razonamiento, donde el pensamiento sistémico, “*Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo*”,<sup>1</sup> es el más utilizado con 21%, la experiencia profesional, “*Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo*”,<sup>1</sup> el análisis cuantitativo “*Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas*”<sup>1</sup> y el pensamiento analítico “*Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática*”<sup>1</sup> cada uno un 20% de las respuestas, en segundo término encontramos a las competencias de gestión de relaciones donde la empatía, “*Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello*”<sup>1</sup> obtuvo un 22% de las respuestas, con respecto al grupo de competencias de conocimiento y dominio personales el 82% de las respuestas dice no requerir ninguna de las habilidades mencionadas en el mismo

## IX.8 Habilidades que los directivos o gerentes NO UTILIZAN para el ejercicio diario de sus funciones

**Cuadro 7**  
Gerentes SESAs y sus competencias NO UTILIZADAS para sus actividades diarias, México 2007

Competencias de conocimiento y dominio personal			Competencias de gestión de relaciones			Competencias cognitivas y de razonamiento		
No.	%		No.	%		No.	%	
1.	83	26	1.	58	26	1.	23	16
2.	87	27	2.	61	27	2.	10	7
3.	67	21	3.	47	21	3.	14	10
4.	50	16	4.	35	16	4.	5	4
5.	34	11	5.	24	11	5.	2	1
6.	0	0	6.	0	0	6.	88	62
<b>TOTAL</b>	<b>321</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>225</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

La intensidad de esta pregunta es el saber que habilidades, consideran los gerentes, no son requeridas para el ejercicio diario de sus funciones, los resultados nos arrojan que las competencias menos utilizadas son las del grupo de conocimiento y dominio personal donde el 27% refiere no utilizar la iniciativa, *“Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión”*<sup>1</sup> de este mismo grupo encontramos con un 26% a la motivación de logro, *“Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia”*<sup>1</sup>. El segundo grupo, competencias de gestión de relaciones, los gerentes refieren no requerir el liderazgo, *“Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros”*<sup>1</sup> con un 27% y con un 26% la empatía *“Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello”*<sup>1</sup>.

## IX.9 Habilidades que los directivos o gerentes debieron desarrollar para el ejercicio diario de sus funciones

**Cuadro 7**  
Gerentes SESAs y sus competencias desarrolladas para el ejercicio diario de sus funciones, México 2007

Capacidades de conocimiento y dominio personal			Competencias de gestión de relaciones			Competencias cognitivas y de razonamiento		
No.	%		No.	%		No.	%	
1. Motivación de logro	4	3	1. Empatía	34	21	1. Pensamiento analítico	104	23
2. Iniciativa	5	4	2. Liderazgo	31	19	2. Pensamiento sistémico	102	23
3. Flexibilidad	7	5	3. Gestión de conflictos	35	22	3. Expertise profesional	91	20
4. Tolerancia a la frustración	3	2	4. Trabajo en equipo	33	20	4. Análisis cuantitativo	78	18
5. Manejo del tiempo y del estrés	0	0	5. Comunicación efectiva	28	17	5. Manejo de software informáticos	69	16
6. No requerí desarrollar ninguna	123	86	6. No requerí desarrollar ninguna	0	0	6. No requerí desarrollar ninguna	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>161</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>444</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Durante las labores diarias los gerentes requieren desarrollar habilidades nuevas, al realizar esta pregunta los resultados arrojados nos muestran que en primer lugar debieron desarrollar más las competencias cognitivas y de razonamiento, en donde el pensamiento sistémico, “*Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo*”<sup>1</sup> y el pensamiento analítico “*Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática*”<sup>1</sup> tienen, ambas, un 23% y su experiencia profesional, “*Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo*”<sup>1</sup>, obtuvo un 20% de las respuestas en este grupo. En segundo término encontramos al grupo de la gestión de relaciones donde la gestión de conflictos, “*Capacidad para negociar y resolver desacuerdos*”<sup>1</sup>, la empatía y el trabajo en equipo “*Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común*”<sup>1</sup>, tienen un 22%, 21% y 20 % respectivamente.

### **IX.10 Directivos o gerentes que recibieron o asistieron a capacitaciones, cursos, diplomados, maestrías o doctorados en los últimos tres años de labor administrativa.**

**Cuadro 8**  
**Gerentes que recibieron capacitaciones, actualizaciones o grados obtenidos en los últimos 3 años, México 2007**

<b>Capacitación</b>	<b>No.</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguno	38	27
Diplomado, Maestría y Doctorado	35	24
Cursos de Actualización Médica	14	10
Cursos de Actualización Administrativa	55	39
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

La capacitación constante es hoy en día una necesidad laboral y de crecimiento personal, al respecto encontramos que nuestros gerentes se han capacitado de la siguiente manera con un 39% encontramos a quein ha asitido a cursos de actualización administrativa y un 24% ha obtenido algún grado de diplomado, maestría o doctorado, aunque el 17% refiere no haber recibido ninguna capacitación en los últimos 3 años.

### **IX.11 Modalidades de asistencia a capacitaciones.**

**Cuadro 12**  
**Modalidad para la obtención de capacitaciones, actualizaciones o grados obtenidos en los últimos 3 años, México 2007**

<b>Modalidad</b>	<b>No.</b>	<b>Porcentaje</b>
Ninguno	35	25
Presencial	78	55
Virtual	23	16
A distancia	6	4
Autoestudio	0	0
Por correo	0	0
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Derivado de nuestra intención de desarrollar un programa de autoinstrucción en es importante el que conozcamos que formas prefieren nuestros gerentes para capacitarse, de las respuestas obtenidas encontramos que el 55% prefiere las capacitaciones con modalidad presencial y la virtual solo cuenta con un 16%, aunque causa curiosidad el saber que el 25% refiere no inclinarse por ninguna de la lista.

## IX.12 Participación para capacitarse.

Cuadro 13  
Gerentes que aceptarían capacitarse, México 2007

¿Aceptaría capacitarse?	Si la institución cubre los gastos	Si la institución NO cubre los gastos
SI	142	142
NO	0	0
<b>Total</b>	<b>142</b>	<b>142</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Al preguntar a los gerentes su interés en capacitarse nos dimos a la tarea de saber cómo sería más fácil incluirlos en programas de capacitación, en caso de que la institución cubra o no cubra los gastos el 100% aceptaría capacitarse.

## IX. 13 Competencias en la que se capacitaría el gerente.

Cuadro 14  
Gerentes y sus capacitaciones solicitadas, México 2007

Competencias de conocimiento y dominio personal	No.	Competencias de gestión de relaciones	No.	Competencias cognitivas y de razonamiento	No.
1. Motivación de logro	7	1. Empatía	14	1. Pensamiento analítico	82
2. Iniciativa	4	2. Liderazgo	25	2. Pensamiento sistémico	49
3. Flexibilidad	6	3. Gestión de conflictos	14	3. Expertise profesional	35
4. Tolerancia a la frustración	3	4. Trabajo en equipo	11	4. Análisis cuantitativo	24
5. Manejo del tiempo y del estrés	4	5. Comunicación efectiva	6	5. Manejo de software informáticos	11
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>		<b>70</b>		<b>201</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

Es importante que el mismo gerente detecte sus necesidades de capacitación, derivado de lo anterior nos encontramos que los gerentes decidirían capacitarse en competencias cognitivas y de razonamiento como pensamiento analítico y sistémico, del grupo de competencias de gestión de relaciones en liderazgo y del grupo de competencias de conocimiento y dominio personal en motivación de logro.

## IX.14 Disposición de tiempo para capacitación.

Cuadro 14

Gerentes y su disposición de tiempo para capacitarse, México 2007

Horas	No.	%	Días	No.	%	Semanas/mese s/años	No.	%
1 a 4	70	49	0 días	4	3	1 día a 7 días	15	11
5 a 9	37	26	1 día	31	22	Más de 1 y hasta 3 semanas	10	8
10 a 14	23	16.	2 días	32	23	Más de 1 y hasta 3 meses	21	15
15 a 19	9	6	3 días	13	9	Más de 3 y hasta 6 meses	24	17
20 a 24	1	1	4 días	15	10	Más 6 meses y hasta 1 año	18	12
25 ó más	2	2	5 días	47	33	Más de 1 y hasta 2 años	53	37
<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100</b>	<b>TOTAL</b>	<b>142</b>	<b>100</b>

Fuente: Cuestionario Diagnóstico de habilidades directivas. DGPLADES/SSA 2007

El tiempo que se invertiría en capacitarse, de acuerdo con los resultados de los cuestionarios, la respuesta de las horas destinadas para capacitación sería de 1-4 horas por día con un 49%, en el caso de días completos el 33% refiere que podría ser hasta por 5 días y el en apartado de semanas, meses o años el 37% refiere que podría hacerlo hasta por 2 años.

## **X. Conclusiones**

1. De acuerdo con los resultados arrojados por el cuestionario las habilidades más utilizadas por los directivos, en el ejercicio diario de sus actividades, son las cognitivas y de razonamiento.
2. Las competencias menos utilizadas han sido las de dominio personal.
3. Las competencias que debieron desarrollar para ejercer sus actividades son las cognitivas y de razonamiento seguidas por las de gestión de relaciones entre ellas la de gestión de conflictos y empatía para con sus colaboradores.
4. En los últimos 3 años de laborales los directivos han dedicado tiempo a capacitarse en áreas administrativas aunque un 38% refiere no haber asistido a ninguna capacitación.
5. De las capacitaciones recibidas el 54% prefiere seguir capacitándose de forma presencial.
6. El 100% de los directivos refiere tener disposición para capacitarse independientemente de que la institución en la que labora cubra o no los gastos derivados de la misma.
7. El 49% de los directivos refiere que podría dedicar has 4 horas diarias a capacitarse durante 5 días a la semana y hasta 2 años continuos de capacitación.
8. En cuanto a las opciones de capacitación que busca el directivo considera primordial seguirse capacitando en competencias cognitivas y de razonamiento siendo las más solicitadas la de pensamiento analítico, en segundo lugar las de gestión de relaciones con el tema de liderazgo y en último término las de conocimiento personal.
9. Es notoria la hegemonía medica en las direcciones de salud, no obstante el enriquecimiento de diversas instituciones se da gracias a la multidisciplinariedad debido a los diferentes puntos de vista que se pueden dar sobre un mismo problema, enriqueciendo, debido a lo anterior, la toma de decisiones, si bien es cierto que cada vez se involucra a más disciplinas en el área de salud también es importante que se utilicen sus conocimientos en la formulación de directrices, indicadores y resultados.

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

- 10.El desarrollo y entendimiento de las competencias gerenciales sigue siendo ajeno para muchos de los encuestados, lo cual hace urgente la capacitación en estos aspectos.
- 11.Es necesario posicionar el desarrollo de competencias gerenciales a nivel de las entidades como un elemento para el desarrollo de estas, no solo por el beneficio del conocimiento, sino por los alcances que puede tener en materia de administración de los sistemas de salud estatales.
- 12.Se deben desarrollar modalidades educativas que combinen estrategias para la capacitación, actualización y modernización del personal que labora en los servicios de salud, todas estas capacitaciones deben ser ajustadas a la función que tiene el servidor público independientemente de su formación de base.
- 13.Las barreras tecnológicas de algunos de los directivos, generan o pueden generar, resistencia para el acceso a este tipo de formación e información,
- 14.El uso de la tecnologías de la información es subutilizado en este sector de igual forma se observa en los resultados la baja disposición a capacitarse en temas de tecnología y manejo de software administrativo.

## **XI. RECOMENDACIONES**

1. Desarrollar las habilidades de conocimiento y dominio personal puede redituar en el logro de los objetivos institucionales .
2. Ampliar, mediante capacitación el dominio de las competencias de gestión.
3. Propiciar la capacitación en línea para disminuir costos, ampliar la interacción entre los estados, disminuir la pérdida de tiempo en traslados, contrarrestar el ausentismo laboral por motivos de capacitación y disminuir las brechas de acceso a programas educativos.

## **XII. Bibliografía.**

1. Arteaga Pacheco, Héctor. Educación permanente para el sector salud. Santa Fé de Bogotá: OPS/OMS, 1999.
2. Autoridad de cualificaciones de Nueva Zelanda. Aspectos generales de la certificación. En: Competencia Laboral: antología de lecturas. México: CONOCER, 1997.
3. Brito, Pedro; Campos, Francisco; Novick, Marta. Gestión de recursos humanos en las reformas sectoriales de salud, cambios y oportunidades. Washington: OPS, 1996.
4. Brito, Pedro; Clasen, María A.; De Otero Ribeiro, Eliana C. Educación permanente, proceso de trabajo y calidad de servicios de salud. En: Educación permanente del personal de salud. Washington, OPS/OMS, 1994.
5. CIMO; CONOCER/OIT. Evaluación de competencias: manual de procedimientos. México, 1999.
6. CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Programa de Cooperación Iberoamericana para el Diseño de la Formación Profesional (IBERFOP). Madrid: OEI, 1999.
7. CONOCER. Competencia laboral. México, 1996.
8. Davini, M.Cristina. Educación permanente en salud. Washington: OPS, 1995.
9. Davini, M.Cristina; Roschke, M.Alice C. Conocimiento significativo: el diseño de un proyecto de educación permanente en salud. En: Haddad, Jorge; Roschke, M.A.C.; Davini, M.C. (Eds.) Educación permanente del personal de salud. Washington: OPS/OMS, 1994.
10. Drucker, Peter. La gerencia. Tareas, responsabilidades y prácticas. Londres 1973.
11. Drucker, Peter. Management, challenges for the 21st century. Nueva York: Harper Collins, 1999.
12. Ducci, M. Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. Seminario Internacional sobre Formación basada en competencia laboral. Situación actual y perspectivas, Guanajuato, México, 1996.

13. Gallart, M. Antonia; Jacinto, Claudia. Competencias laborales: tema clave en la articulación educación/trabajo. En: Gallart, M. Antonia; Bertonecello, R. Cuestiones actuales de la formación. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1997.
14. Levy-Leboyer, Claude. Gestión de las competencias. Cómo analizarlas; Cómo evaluarlas; Cómo desarrollarlas. Madrid: Gestión, 2000.
15. Lindemann, Hans-Jürgen; Tippelt, Rudolf. Competencias clave y capacidades profesionales básicas: una selección de aspectos fundamentales. Buenos Aires: INET; GTZ, 2000.
16. McClelland, David. Modificando la competencia más que la inteligencia. American Psychology Review. 1973.
17. Mertens, Leonard. Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1996.
18. Mertens, Leonard. Método de análisis funcional de competencias: taller de trabajo. Buenos Aires: Ministerio de Trabajo, Empleo y Recursos Humanos, 1998.
19. Münch, Lourdes. Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. México 2007
20. Robbins, Stephen. Administración, teoría y práctica. México 1987.
21. Rovere, Mario. Planificación estratégica de recursos humanos en salud. Washington: OPS, 1993. Serie Desarrollo de Recursos Humanos, N° 96.
22. Tolentino, Arturo. Formación y desarrollo de empresarios-gerentes de pequeñas empresas: sugerencias y lecciones aprendidas. Montevideo: Cinterfor/OIT,
23. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. Montevideo: Cinterfor/OIT, 1999.
- 24.136. Vidal, Carlos A.; Giraldo, Luis E.; Jouval, Henry. La educación permanente en salud en América Latina. Educación médica y salud. Washington, OPS, v. 20, n. 4, 1986.
25. Whetten, David. Desarrollo de habilidades directivas. México 2005.
26. Wiñar, D.L. Políticas públicas de formación laboral: el caso del sector educación de la ciudad de Buenos Aires. Montevideo: Cinterfor/OIT, 2001.

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

27. Secretaría de Salud México, Programa Nacional de Salud (PRONASA) 2007-2012, Primera edición, México 2007
28. Dirección General de Información en Salud (DGIS). Base de datos de recursos (infraestructura, materiales y humanos) 2001-2007. [en línea]: Sistema Nacional de Información en Salud (SINAIS). [México]: Secretaría de Salud. <<http://www.sinais.salud.gob.mx>> [Consulta: 01 abril 2009])

### **XIII. Referencias adicionales de consulta**

1. ABAD, A. Darío. Fundamentos de la Gerencia Moderna. Interconed Editores. Primera Edición. Santa fe de Bogotá. 1998. Págs. 36-47.
2. AGUIRRE BAZTÁN Ángel. Diccionario Temático de Antropología. Editorial Boixareu. 2da Edición. Universitaria. Barcelona, 1993, Pág. 538.
3. Artículo publicado en la Revista del Club Intelect 2000. <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/rev/compet.htm> [Fecha de consulta: Febrero de 2007]
4. BUENO Eduardo y MORCILLO Patricio. Documento IADE nº 51. "Dirección por Competencias Básicas Distintivas: Propuesta de un Modelo de Competitividad Integral y Evidencia Empírica". España. Marzo 1997. 39 Págs.
5. BURKARD, Hans. "Gerencia Sostenible: Hacia una gerencia ética a partir de las exigencias latinoamericanas", Memorias del I Congress of Ethics, Business and Economics in Latin America, San Paolo, Brasil, 27-30 de julio de 1998.
6. CASTAÑO G., Patricia y otros. Una Propuesta Desde La Psicología Humanista Para La Intervención En Crisis. Tesis de grado U.S.B. Medellín. 1.988. Págs. 57.
7. CASTELLANOS GUEVARA, Rafael. Competencia y Competitividad como factores de Calidad de Vida. Competencia Basada en Recursos: Estrategia de los Noventa. Parte de Oficina Eficiente (Cali) No.68.
8. CROSBY, Philip B. La Organización Permanentemente Exitosa. Medellín: McGraw-Hill Interamericana, 1989.

9. DAVIDE PARILLE, Mario. Competencia Destructiva hacia adentro Vrs Competencia Constructiva hacia fuera. Encuentro (Managua) Vol. 30, No. 47 1998. Págs. 13-23.
10. DEMING, William Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. España: DÍAZ DE SANTOS, 1989.
11. DILLANÉS CISNEROS, María Estela. Historia del Management. La gerencia racional-científica: En busca de la eficiencia. Departamento de Administración de la UAM-A. Edición Internet. Gestión y Estrategia. 2.001.
12. DUCCI, M.: El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En: Formación basada en competencia laboral, Cinterfor/OIT, Montevideo, 1997.
13. ECHAVARRÍA OLOZAGA, Hernán. Para donde vamos. Publicación CESA, 1999. 20 Págs. Colección de Folletos.
14. ECHEVERRI CHAVARRIAGA, Jaime et. al. Las 250 empresas más grandes de Antioquia. Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (Medellín) No. 58, (May.- Ago.) (1999) /Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo (Medellín). Págs. 5-60
15. ESCANDÓN VILLOTA, Alberto. Aspectos laborales de la intervención económica para la reactivación empresarial y acuerdos de reestructuración. Actualidad Laboral y Seguridad Social (Santafé de Bogotá) No. 100, Jul.-Ago. 2000/ Págs. 15-19
16. GÓMEZ C., Jorge H. Mapas de competencias estrategia en el recurso humano. En: Revista Clase Empresarial No 54, Pág. 52 1997.
17. GONZÁLEZ MARTÍNEZ, Manuel. Ciencia y Sociedad. De la gestión por competencias a la gestión por competencias personales, hacia un nuevo modelo de gestión de personas en la era del conocimiento Vol. 25, No. 01, Ene.-Mar. 2000/Ciencia y Sociedad (Santo Domingo) Pág. 35-61.
18. HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1990): "El propósito estratégico". Harvard-Deusto Business Review. 1º trimestre.
19. KEITH Davis, y NEWSTROM John. Comportamiento Humano en el Trabajo. 3ª Edición. Editorial Mc Graw Hill, 1993. México.
20. LESSEM, Ronnie. La Gestión de la Cultura Corporativa. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1992. Pág. 42.

21. MASSÉ N, Carlos: La capacitación para el trabajo y la certificación de las competencias laborales en la administración municipal, Pág. 11. En Colección Documentos de Investigación, Colegio Mexiquense. 2003.
22. MERTENS, L. "Transformación productiva, empleo y formación profesional", OIT, Equipo Técnico Multidisciplinario de Santiago (Argentina, Brasil, Chile, Paraguay y Uruguay) mimeo. 1995.
23. MERTENS, L. "El desafío de las relaciones laborales en la nueva competitividad", Crítica & Comunicación 8, OIT, Lima, marzo. 1992.
24. MERTENS, L. "Sistemas de competencia laboral: surgimiento y modelos", CINTERFOR/OIT, Montevideo. 1996.
25. MERTENS, Leonard. Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Montevideo, Cinterfor/OIT. 1996.
26. VARGAS Z, Fernando. De las virtudes Laborales a las Competencias Clave: Un nuevo concepto para antiguas demandas. Competencias Laborales en la formación profesional. Boletín Técnico Interamericano de Formación Profesional Número 149, Pág. 49, Mayo-agosto 2000, Uruguay
27. VELA DÍAZ, Maria Eugenia. La Psicología Industrial: su importancia en la empresa. México: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUADALAJARA, 1974.
28. WENDELL L. FRENCH Y CECIL H. BELL, Jr. Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización. Ed. Prentice Hall. México 1996. 375 Págs.
29. YÉPEZ BEDOYA, Alexandra. Construcción de un instrumento que mida las competencias cognitivas para la gerencia de los Administradores de Empresas de la ciudad de Medellín. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana. 2001. Pág. 121.
30. ZULUAGA PALENCIA, Alberto. La Psicología aplicada a la empresa. Buenos Aires: Universidad Nacional del Rosario. Argentina, 1971, Pág.19.

## ANEXOS

Clave: **DF 0000**

### CUESTIONARIO PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACION PARA EL DESEMPEÑO DE MANDOS MEDIOS DE LAS SECRETARIAS DE SALUD DE LOS ESTADOS

#### Ficha de identificación:

Nombre: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

Cargo o puesto: \_\_\_\_\_

RFC: \_\_\_\_\_ Antigüedad en el puesto: \_\_\_\_\_

Formación académica: Licenciatura: \_\_\_\_\_

Diplomado: \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, Especialidad: \_\_\_\_\_,

Maestría: \_\_\_\_\_, Doctorado: \_\_\_\_\_, Otra: \_\_\_\_\_

Si necesita más espacio, favor de utilizar el segmento de observaciones anexo.

Estado y Municipio: \_\_\_\_\_ Teléfonos: \_\_\_\_\_

Correo electrónico: \_\_\_\_\_.

**El propósito del siguiente cuestionario es identificar necesidades de capacitación en mandos directivos y estratégicos de las Secretarías de Salud en los Estados y únicamente será utilizado con fines estadísticos, de ninguna manera se considerara como una evaluación personal.**

**Al final del cuestionario se encuentra un breve glosario, diseñado específicamente para este modelo, y dos anexos que le serán de utilidad, por favor sírvase a leerlo en el caso de que encuentre alguna dificultad.**

**Conteste de la manera más veraz y completa posible de acuerdo con la sección en que se encuentre.**

Definición de las Competencias Gerenciales para Funcionarios de los Servicios Estatales de Salud como Insumo para el Desarrollo de un Programa de Autoinstrucción en Línea.

- 1) De la siguiente tabla, seleccione las habilidades que utiliza frecuentemente para el ejercicio diario de sus funciones. (por lo menos debe seleccionar una de cada sección, utilice el glosario anexo en caso de no conocer la definición de la opciones)

COMPETENCIAS DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL	R	COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES	R	COMPETENCIAS COGNITIVAS Y DE RAZONAMIENTO	R
1. Motivación de logro		1. Empatía		1. Pensamiento analítico	
2. Iniciativa		2. Liderazgo		2. Pensamiento sistémico	
3. Flexibilidad		3. Gestión de conflictos		3. Experiencia profesional	
4. Tolerancia a la frustración		4. Trabajo en equipo		4. Análisis cuantitativo	
5. Manejo del tiempo y del estrés		5. Comunicación efectiva		5. Manejo de software informático	
6. Ninguna		6. Ninguna		6. Ninguna	

- 2) De la siguiente tabla, seleccione las habilidades que considera **NO utiliza** para el ejercicio diario de sus actividades laborales. (por lo menos debe seleccionar una de cada sección, utilice el glosario anexo en caso de no conocer la definición de la opciones)

CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL	R	COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES	R	COMPETENCIAS COGNITIVAS Y DE RAZONAMIENTO	R
1. Motivación de logro		1. Empatía		1. Pensamiento analítico	
2. Iniciativa		2. Liderazgo		2. Pensamiento sistémico	
3. Flexibilidad		3. Gestión de conflictos		3. Experiencia profesional	
4. Tolerancia a la frustración		4. Trabajo en equipo		4. Análisis cuantitativo	
5. Manejo del tiempo y del estrés		5. Comunicación efectiva		5. Manejo de software informático	
6. Ninguna		6. Ninguna		6. Ninguna	

- 3) De la siguiente tabla, seleccione las habilidades que **requirió desarrollar** o aprender para desempeñar su actual puesto. (por lo menos debe seleccionar una de cada sección, utilice el glosario anexo en caso de no conocer la definición de la opciones)

CAPACIDADES DE CONOCIMIENTO Y DOMINIO PERSONAL	R	COMPETENCIAS DE GESTIÓN DE RELACIONES	R	COMPETENCIAS COGNITIVAS Y DE RAZONAMIENTO	R
1. Motivación de logro		1. Empatía		1. Pensamiento analítico	
2. Iniciativa		2. Liderazgo		2. Pensamiento sistémico	
3. Flexibilidad		3. Gestión de conflictos		3. Experiencia profesional	
4. Tolerancia a la frustración		4. Trabajo en equipo		4. Análisis cuantitativo	
5. Manejo del tiempo y del estrés		5. Comunicación efectiva		5. Manejo de software informático	
6. Ninguna		6. Ninguna		6. Ninguna	

4) ¿Recibió alguna capacitación o inducción a su actual cargo?

Si	
No	

5) Enumere, ¿en los últimos tres años, qué actualizaciones, capacitaciones o profesionalizaciones (diplomados, maestrías, doctorados), ha recibido o asistido por cuenta propia?

\*\* Si ha estado becado en alguna de ellas, por favor anótelo. \*\*

**Priorice los que se relacionen más con su ejercicio directivo.**

**Bátese en el Anexo 1.**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

6) De los datos que seleccionó en el apartado anterior, mencione como los ha aplicado en sus acciones laborales y mencione o enumere ¿qué resultados ha obtenido?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_
- e. \_\_\_\_\_

7) Mencione ¿que medios, técnicas y recursos ha utilizado para obtener las capacitaciones que mencionó en apartados anteriores?

**Le sugerimos utilizar el Anexo 2**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

8) En el supuesto de que la institución, para la que labora, cubra los gastos que representa una capacitación, actualización o profesionalización ¿qué habilidades y/o aptitudes, de acuerdo con su perfil de necesidades, propias de su desempeño laboral, considera que requiere recibir?

**Le sugerimos utilice el Anexo 1**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- 9) En el supuesto de que la institución no cubra los gastos ¿qué alternativas de capacitación y/o profesionalización vislumbra en el corto y mediano plazo?

**Le sugerimos utilice el Anexo 1**

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- 10) Fuera de su horario laboral ¿con cuánto tiempo dispone, a la semana para capacitarse? **Menciónelo en forma libre y anote el día que sea más factible y adecuado para usted.** (ejemplo: 1 hora el día lunes, 3 horas el viernes, 1 hora lunes, miércoles y sábados, solo 1 hora el domingo, etc.)

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_

- 11) En un solo curso o programa, ¿cuánto tiempo está dispuesto a capacitarse?

- a) 1 día a 7 días
- b) Más de 1 y hasta 3 semanas
- c) Más de 1 y hasta 3 meses
- d) Más de 3 y hasta 6 meses
- e) Más 6 meses y hasta 1 año
- f) Más de 1 y hasta 2 años.

- 12) Por favor recomiende y/o sugiera objetivos, estrategias, así como líneas de acción para el Programa Nacional de Competencias Gerenciales para el personal directivo de las Secretarías de Salud del Estado.

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_

## Anexo 1

1	Administración de empresas
2	Administración, gestión y evaluación de proyectos
3	Alta dirección y gerencia
4	Análisis y planeación estratégica y organizacional
5	Análisis de clima y cambio organizacional
6	Calidad en el servicio
7	Comunicación
8	Desarrollo de competencias y habilidades directivas o gerenciales
9	Desarrollo humano
10	Desarrollo organizacional y gestión de cambio
11	Dirección de recursos humanos
12	Docencia
13	Estadística aplicada, investigación de operaciones
14	Fijación de metas y objetivos
15	Finanzas, economía, análisis e interpretación de estados financieros
16	Formación y gestión de equipos de trabajo y alto desempeño
17	Legislación
18	Liderazgo, motivación y manejo de personal
19	Negociación, manejo de conflictos, resolución inteligente de problemas
20	Mercadotecnia, publicidad, investigación de mercados, ventas, coaching
21	Toma de decisiones, manejo de estrés
22	Tecnologías de la información, incluidos temas de paquetería computacional
23	Temas de actualización medico-asistencial
24	Maestrías, doctorados, diplomados, cursos diversos y temas que no se enlistan anote los nombres en el área correspondiente

## Anexo 2

1	Presencial
2	Virtual (internet, blackboard, webex)
3	A distancia (videoconferencia, teleconferencia)
4	Auto estudio
5	Por correo

## Observaciones y comentarios

---



---



---



---



---



---

## **Glosario**

**Motivación de logro:** Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

**Conocimiento de uno mismo:** Reconocer las propias emociones y sus defectos. Conocer las propias fortalezas y debilidades.

**Iniciativa:** Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

**Optimismo:** Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

**Autorregulación:** Capacidad para canalizar las propias emociones en la dirección adecuada.

**Autoconfianza:** Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

**Flexibilidad:** Capacidad de adaptación a situaciones de cambio.

**Empatía:** Capacidad de escucha y comprensión de las preocupaciones, intereses y sentimientos de los otros y de responder a ello.

**Liderazgo:** Capacidad para ejercer el papel de líder de un grupo o equipo y de generar ilusión y compromiso entre sus miembros.

**Conocimiento organizacional:** Capacidad para comprender y utilizar la dinámica existente en las organizaciones.

**Gestión del conflicto:** Capacidad para negociar y resolver desacuerdos.

**Trabajo en equipo y colaboración:** Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

**Desarrollo de otros:** Capacidad de identificar los puntos fuertes y débiles de las personas y facilitarles los medios adecuados para que puedan mejorar y desarrollarse profesionalmente.

**Sensibilidad intercultural:** Sensibilidad para apreciar y respetar las diferencias y la diversidad que presentan las personas.

**Comunicación efectiva:** Capacidad para escuchar y expresar mensajes no verbales.

**Pensamiento analítico:** Capacidad para comprender las situaciones y resolver los problemas a base de separar las partes que las constituyen y reflexionar a cerca de ello de manera lógica y sistemática.

**Pensamiento sistémico:** Capacidad para percibir las interacciones entre las partes de un todo.

**Reconocimiento de modelos:** Capacidad de identificar modelos o conexiones entre situaciones que no están relacionadas de forma obvia, y de identificar aspectos clave o subyacentes en asuntos complejos.

**Expertise técnica o profesional:** Capacidad e interés en utilizar, mejorar y ampliar los conocimientos y las habilidades necesarias en relación con el propio trabajo.

**Análisis cuantitativo:** Capacidad para analizar, valorar y trabajar con datos y variables cuantitativas.

**Comunicación escrita:** Habilidad para redactar y sintonizar a través de mensajes escritos.