

COMPETENCIAS GERENCIALES Y RELACIÓN CON INDICADORES MÉDICOS, INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL

*MANAGEMENT COMPETENCIES AND WITH MEDICAL INDICATORS RELATIONSHIP,
MEXICAN SOCIAL SECURITY INSTITUTE*

Fernando Cain Castañeda Martínez¹

RESUMEN

Introducción: En México, la dicotomía entre médicos que atienden enfermos y médicos que hacen gerencia, tiene historia habitual: los segundos son médicos con prestigio, que dejan su quehacer clínico y cambian a la administración de servicios de salud, generalmente con mínimas bases científicas en administración, pero con gran entusiasmo. **Objetivo:** Conocer la relación entre indicadores médicos y competencias gerenciales de directivos del Hospital General Regional 1 Charo. **Metodología:** Diseño de corte transversal, descriptivo, correlacional, no experimental, cuantitativo. Se calculó muestra de 15 directivos, seleccionados con muestreo aleatorio simple; se aplicó cuestionario sobre competencias gerenciales (dimensión cognitiva, habilidades/destrezas y actitudes), evaluando la consistencia y confiabilidad por expertos y alfa de Cronbach y se correlación con resultados de indicadores. **Resultados:** Existe correlación positiva y significativa entre competencias gerenciales y resultados de indicadores médicos con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.629 ($p<0.012$); existe correlación significativa entre dimensión de habilidades/destrezas e indicadores, con coeficiente de correlación de Rho de Spearman de 0.597 ($p<0.019$). **Conclusiones:** Las competencias gerenciales y los resultados de indicadores médicos, están estrechamente relacionados entre sí, lo que significa que, a medida que aumentan las competencias gerenciales, aumentarán los resultados de los indicadores médicos.

¹ Instituto Mexicano del Seguro Social. Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada Michoacán. Jefatura de Servicios de Prestaciones Médicas. Coordinación de Información y Análisis Estratégico. Morelia, Michoacán, México, Correo electrónico: fernanca_casm@live.com.mx, <https://orcid.org/0000-0002-8725-7751>.

PALABRAS CLAVES: Habilidades; Indicadores; Directores; Competencias; Gerencia.

ABSTRACT

Introduction: In Mexico, the dichotomy between physicians who care for the sick and physicians who do management has a common history: the latter are physicians with prestige, who leave their clinical work and switch to the administration of health services, generally with minimal scientific basis in administration, but with great enthusiasm. **Objective:** To determine the relationship between medical indicators and managerial competencies of managers of the Hospital General Regional 1 Charo. **Methodology:** Cross-sectional, descriptive, correlational, non-experimental, quantitative, cross-sectional design. A sample of 15 managers, selected by simple random sampling, was calculated; a questionnaire on managerial competencies (cognitive dimension, skills/skills and attitudes) was applied, evaluating the consistency and reliability by experts and Cronbach's alpha and correlating with the results of indicators. **Results:** There is positive and significant correlation between managerial competencies and results of medical indicators with Spearman's Rho correlation coefficient of 0.629 ($p<0.012$); there is significant correlation between skills/skills dimension and indicators, with Spearman's Rho correlation coefficient of 0. 597 ($p<0.019$). **Conclusions:** Managerial competencies and medical indicator scores, are closely related to each other, which means that as managerial competencies increase, medical indicator scores will increase.

KEY WORDS: Skills; Indicator; Directors; Competencies; Management.

■ *Recepción :05/7/2024*

Aceptación :25/9/2024

INTRODUCCIÓN

La administración y gerencia en salud han venido evolucionando con los años y se ha pasado de la administración por objetivos a la calidad total (1). En la actualidad, la administración en los sistemas de salud requiere un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas que proporcione la preparación suficiente al directivo (2). Toda organización para ser competitiva requiere de directivos con habilidades gerenciales desarrolladas (3).

Los gerentes de las instituciones de salud deben tener la capacidad de coordinar de forma eficiente todos los recursos disponibles para asegurar el control y prevención de la salud de la población (4). Es un hecho que, en un mundo cambiante, el cambio se vuelve imposible de manejar; nadie puede manejar el cambio constante con desorganización y carencia de habilidades (5).

El sector salud ha carecido de recursos humanos con una formación gerencial, pues el manejo del recurso humano, demandan habilidades gerenciales específicas que son clave para el éxito del desempeño institucional (6). Los directivos de las instituciones de salud en su gestión han enfrentado deficiencias en su capacidad de administrar, lo que conlleva no solo al desprestigio definitivo de la institución, sino a su condena ética y penal (7).

En México, la dicotomía entre el médico que atiende enfermos y los médicos que hacen gerencia, tiene la historia habitual de falta de bases científicas en administración; por lo tanto, se debe seleccionar de manera adecuada a quienes van a tomar decisiones que impactarán, en los servicios de salud (8).

Las habilidades gerenciales son un conjunto de conocimientos, destrezas, comportamientos, así como actitudes que necesita una persona para ser eficiente en labores gerenciales (9). Los indicadores médicos describen y monitorean la situación de salud de una población (10), contribuyen con la eficiencia organizacional y la administración hospitalaria (11).

Las habilidades gerenciales se transforman en el eje para mejorar el desempeño de una organización (12), esto debido a que el profesional de la salud sin capacitación administrativa ejecutará una débil planificación y conducción de los procesos al interior de las instituciones, poca efectividad y nulo apego a los procesos (13).

La incorporación de profesionales con capacidad de gestión mejora el desempeño en las organizaciones (14), dado que la combinación del conocimiento técnico y las habilidades

gerenciales, permitirán una mejor gestión y toma de decisiones (15). La ausencia de habilidades gerenciales refleja incapacidad de pensar y describir ideas creativas y resolutivas en las organizaciones (16), por lo tanto, enfocar en mejorar las habilidades gerenciales aportará positivamente en los procesos administrativos (17).

Las habilidades gerenciales se relacionan significativamente con la gestión sanitaria y la toma de decisiones directivas de los servidores públicos (18). La gestión hospitalaria y sus funciones pueden ser muy importantes para mejorar la calidad de la atención hospitalaria, y sus gerentes necesitan varias competencias para desempeñar estas funciones de manera eficiente y eficaz (19).

El siguiente trabajo tiene como propósito conocer la relación entre los resultados de los indicadores de gestión médica y las competencias gerenciales de los directivos del Hospital General Regional 1 Charo, del Instituto Mexicano del Seguro Social en Michoacán, para obtener información útil que permita desarrollar un programa de capacitación directiva para mejorar los procesos gerenciales, con el fin de mejorar los resultados de indicadores médicos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Se realizó un estudio de corte transversal, descriptivo correlacional, no experimental con un enfoque cuantitativo (20), en personal de confianza con puesto directivo y con nombramiento definitivo, para buscar correlación con resultados de indicadores médicos de cuatro procesos de atención médica, cuya metodología se encuentran establecidas en el Manual Metodológico de Indicadores Médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social vigente para el periodo 2019-2024: consulta externa (2 indicadores), cirugía (4 indicadores), hospitalización (4 indicadores) y urgencias (5 indicadores), se calculó un tamaño de muestra del 30 % del total de los participantes (21), obteniendo un tamaño de muestra de 15 directivos, los cuales fueron seleccionados por muestreo aleatorio simple, utilizando como marco muestral todos los directivos, para que tuvieran la misma probabilidad de ser incluidos en el estudio, utilizando una tabla de números aleatorios para su selección desde el participante uno, hasta el participante número 15; el estudio se realizó en el año 2022, en el Hospital General Regional 1 del Instituto Mexicano del Seguro Social, con sede en Charo, Michoacán.

Se aplicó un cuestionario con 49 preguntas, el cual fue previamente piloteado y aplicado en un hospital con las mismas características que el hospital en el cual se realizaría el levantamiento final

de la información, que permitiera recabar información de tres dimensiones de las competencias gerenciales en los participantes (capacidades o dimensión cognitivas, habilidades/destrezas y actitud, con 10 subdimensiones), se incluyeron los participantes que al momento del estudio tuvieran un puesto directivo, se encontraran activos, de cualquier turno laboral, que aceptaron participar de manera voluntaria, autorizando su participación mediante la carta de consentimiento informada, se excluyeron aquellos directivos sin nombramiento definitivo, ausentes de su turno al momento de la visita y aquellos que no desearon participar, y se eliminaron aquellos directivos que una vez seleccionados murieron y/o perdieron el puesto de confianza; la validez del instrumento fue por juicio de expertos quienes determinaron su aplicabilidad, el método utilizado para lograr la confiabilidad fue mediante el coeficiente Alfa de Cronbach (22).

La recolección de la información se llevó a cabo por personal previamente capacitado, integrado por dos capturistas. La información fue capturada en una base de datos en Microsoft Office Excel 2010, para ser analizada posteriormente con el paquete estadístico SPSS versión 28, obteniendo análisis de correlación de las dos principales variables, además de análisis univariado de cada una de las variables cuantitativas, extrayendo medidas de tendencia central, de dispersión y de forma, y para las variables cualitativas se calcularon las frecuencias simples.

Aspectos éticos

La investigación estuvo orientada a: a) confidencialidad de la información de las fuentes primarias y secundarias, b) protección de los datos para su tratamiento y evaluación, los mismos que fueron adaptados a los principios éticos del investigador y colaboradores, c) consentimiento informado por parte de los participantes, colaboradores y la institución, el mismo que nos sirvió para prevenir riesgos en la obtención de datos, y d) objetividad en la investigación, aplicando métodos de la investigación científica que nos garantizó la confiabilidad de los resultados.

RESULTADOS

De los directivos participantes en el estudio, el 53.3 % son femenino y 46.7 % masculino; la edad promedio fue 41.6 años, con una desviación típica de 7.6 años, el 60 % tenía más de 10 años de experiencia laboral, de acuerdo con la profesión 73.3 % son médicos especialistas, el 26.7 % restante son licenciadas en enfermería, nutrición, trabajadores sociales y químicos; solo el 40 % de los directivos tenía una maestría en administración o gestión directiva; de acuerdo con el puesto

directivo desempeñado el 33.4 % son jefes de servicios, 26.7 % coordinadores clínicos, 39.9 % restante son director de la unidad, jefa de enfermera, jefa de nutrición, jefe de trabajo social, jefe de laboratorio y finalmente subdirector médico; el 93.3 % de los directivos se consideran muy competentes, finamente el 33.3 % de los indicadores de gestión médica tienen un resultado bajo, el 20.0 % tienen resultado medio y solo el 46.7 % tienen un resultado dentro de lo esperado de acuerdo a lo que establece el Manual Metodológico de Indicadores Médicos del Instituto Mexicano del Seguro Social, vigente para el periodo 2019-2024.

Se encontró correlación entre las competencias gerenciales de los directivos y los resultados de indicadores de gestión médica (Rho Spearman de 0.629, p .012).

Se encontró correlación entre las habilidades y destrezas de los directivos y los resultados de indicadores de gestión médica (Rho Spearman de 0.597, p .019).

DISCUSIÓN

Las unidades médicas de segundo nivel de atención que brindan atención a los derechohabientes tienen logros en sus resultados de indicadores médicos muy por debajo de los resultados esperados; las competencias gerenciales con las que cuenten los directivos de las unidades hospitalarias constituyen un factor importante para el logro de los objetivos de la institución, por lo tanto es imperativa la correcta designación de directivos que cuenten con habilidades o competencias gerenciales para el logro de estas.

En la actualidad, la demanda de servicios de salud con mayor calidad está aumentando, esto debido a la transición demográfica y epidemiológica que cursan actualmente los derechohabientes al IMSS; por lo tanto, las competencias directivas adquieren mayor importancia en las instituciones de salud, al estar actualmente frente a un proceso de transformación digital y cultural, significando con ello un reto permanente para el directivo, pues se ha convertido en una herramienta importante de gestión contra los escenarios de incertidumbre, que sin duda son fundamentales para el logro de objetivos e indicadores de la unidad.

El presente trabajo tuvo como objetivo general conocer la relación entre los indicadores de gestión médica y las competencias gerenciales de los directivos del Hospital General Regional 1 de Charo del Instituto Mexicano del Seguro Social del OOAD Michoacán.

De los resultados obtenidos, se identificó que solo el 40 % de los directivos que participaron en el estudio tenían una maestría en administración; el 60 % restante tiene licenciatura y especialidad médica como formación. El 93.3 % de los directivos de la muestra se consideran en relación con las competencias gerenciales muy competentes, mientras que solo el 6.7 % se considera competente.

Las competencias gerenciales de los directivos se relacionan significativamente con los indicadores de gestión médica del Hospital General Regional 1 de Charo del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada Michoacán, con un coeficiente de correlación de 0.629 (Rho de Spearman) con un p-valor de 0.012 que es menor al nivel de significancia de 0.05.

Estos resultados del trabajo de investigación coinciden con estudios realizados al respecto donde confirman la alta relación de las variables en estudio como Cabrera (2020), donde demostraron la correlación significativa que existe entre las variables, llegándose a determinar que las competencias gerenciales y el desempeño laboral están estrechamente relacionadas entre sí, puesto que el coeficiente de correlación fue 0,847, lo que significa a la interpretación de rho Spearman una correlación alta y positiva. Así mismo se ha demostrado que las competencias gerenciales tienen influencia directa con el desempeño laboral (23).

De igual forma, el estudio de Mamani (2019), determinó que, al mejorar las competencias cognitivas, procedimentales y actitudinales hay un mejor logro de metas, puesto que, al poseer los conocimientos, las destrezas, las habilidades, el comportamiento, así como actitudes y la experticia, hacen posible un eficiente desempeño de una gama de labores gerenciales que generan resultados para la organización (24).

Las habilidades personales y directivas constituyen una ventaja competitiva que se configura con fuerza en el presente y, sobre todo, en un futuro sometido a un entorno cambiante y en constante transformación. La situación actual de las organizaciones públicas demanda el despliegue de las habilidades directivas, que permiten ofrecer y desarrollar un mejor servicio al ciudadano. Aquellas administraciones o entidades públicas que cuenten en sus plantillas con directivos, responsables, mandos intermedios y empleados que posean y manejen adecuadamente las habilidades directivas y personales, contarán con una ventaja diferenciadora, que a la larga será competitiva. Zavaleta (2023) concluye que las competencias gerenciales y la efectividad administrativa para el logro de indicadores tienen una relación directa de magnitud grande (25).

En el estudio de Díaz Dumont (2018), “influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional”, se concluye que las competencias gerenciales y la gestión por resultados influyen positivamente en la imagen institucional, en la identidad institucional y en el comportamiento corporativo de la Unidad de Gestión Educativa (26).

De acuerdo con Luna. J. (2017), en su trabajo titulado “Relación entre la gestión administrativa y la percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota, 2017”, concluyó que la gestión administrativa está relacionada significativamente con la percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios, con una Chi Cuadrado de Pearson (88.867), donde las variables son dependientes, determinando que la gestión administrativa y el nivel de percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota, 2017 es de forma “Regular”.

La percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota, 2017, muestra que un 24 % de trabajadores administrativos perciben que el nivel de cumplimiento de los indicadores sanitarios es deficiente, un 27 % de trabajadores administrativos perciben que el nivel de cumplimiento de los indicadores sanitarios es regular y solo un 21 % de trabajadores administrativos perciben que el nivel de cumplimiento de los indicadores sanitarios es excelente (27).

De acuerdo con Huayta y Paca. (2021) refieren que existe relación entre las competencias administrativas para la gestión de resultados; evidenciándose directamente en las competencias gerenciales en el desarrollo de las actividades de la dirección, planificación, control y ejecución presupuestaria para el logro de los objetivos de la entidad. Un factor preponderante son las habilidades gerenciales para la toma de decisiones en una organización pública o privada (28).

Moreno P. y Ferrín M. (2021) concluyen en su trabajo de investigación “Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional” que los directivos emplean sus habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos para el logro de los objetivos estratégicos de la institución, logrando resultados significativos dentro de cada una de las direcciones (29).

De acuerdo con Erazo. (2021), el desarrollo de las habilidades directivas apoya al mejoramiento y alcance de los objetivos o indicadores institucionales; por lo tanto, la implementación de habilidades directivas es una necesidad de las empresas en la actualidad, fundamentales para

mejorar la competitividad y productividad reconociendo no solo el capital financiero, sino dando un reconocimiento relevante al capital humano de las organizaciones (30).

CONCLUSIONES

Las competencias gerenciales (dimensiones cognitivas, habilidades / destrezas y actitud) de los directivos del HGR 1 Charo del IMSS, Michoacán, se relacionan significativamente con los indicadores de gestión médica, con una correlación (Rho de Spearman de 0.629) y un valor de p obtenido de 0.012.

La dimensión de habilidades y destrezas gerenciales (toma de decisiones, resuelve conflictos, pensamiento estratégico, conducción de grupos) de los directivos del HGR 1 Charo del IMSS, Michoacán, se relaciona significativamente con los indicadores de gestión médica, con una correlación (Rho de Spearman de 0.597) y un valor de p obtenido de 0.019.

Los directivos del HGR 1 Charo aplican de manera muy deficiente las competencias gerenciales, lo que impacta en los resultados de indicadores, con resultados muy por debajo de lo esperado.

Al comprobar la correlación positiva que existe entre las competencias gerenciales y los indicadores de gestión médica, es de suma importancia que los futuros directivos que ocupen cargos en las unidades médicas del Instituto Mexicano del Seguro Social cuenten con las competencias gerenciales necesarias, dado que este es un factor importante para el logro de los objetivos, metas o indicadores, confirmando que, a medida que aumenten las competencias gerenciales, mejorarán los resultados de los indicadores de gestión médica en las unidades del IMSS. Como parte de las conclusiones obtenidas, se puede afirmar que todos los objetivos propuestos fueron cumplidos en su totalidad.

AGRADECIMIENTOS

A las autoridades del Instituto Mexicano del Seguro Social, en especial a la titular del Órgano de Operación Administrativa Desconcentrada Regional Michoacán, Mtra. Ma. Luisa Rodea Pimentel, por las facilidades prestadas para la realización de este trabajo.

CONFLICTOS DE INTERESES

Para la realización de este trabajo y dadas sus características, declaro que no tengo ninguna situación de conflicto de interés real, potencial o evidente, en relación con la ejecución de este y de ningún otro proyecto.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Rodriguez G. Peñarrieta M. Ajila D. et al. Habilidades gerenciales hospitalarias: Cómo desarrollar una gestión administrativa exitosa. Primera edición. Manabí Ecuador. Ediciones Uleam. 2018. 25p.
2. Cedeño M. Delgado D. García J. et al. La administración de la salud y la calidad del desempeño para los beneficiarios. Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. 2018; 2 (4): 160-188. DOI: 10.26820/recimundo/2. (4). octubre.2018.160-188.
3. Arrascue I. Podesta L. Matzumura J. et al. Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital municipal los Olivos. Rev. Fac. Med. Hum. 2021; 21 (2): 275-282. DOI 10.25176/RFMH.v21i2.3715.
4. Loján J. Pinos E. Sarmiento W. Habilidades gerenciales como estrategias que inciden en las organizaciones de salud. Pol. Con. 2022; 7 (5): 899-912. DOI: 10.23857/pc. v7i5.4002.
5. Ramírez J. Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. Rev. Inv. & Neg. 2018; 11 (17): 23-29.
6. Solís C. Evaluación de Procesos Gerenciales con Propuestas de Mejora de la Calidad en los Servicios Estatales de Salud de Quintana Roo [Tesis de Doctorado]. Cuernavaca, Morelos, México. Instituto Nacional de Salud Pública de México; 2013. 9p.
7. Arbeláez G. Mendoza P. Relación entre gestión del director y satisfacción del usuario externo en centros de salud de un distrito del Ecuador. An Fac med. 2017; 78 (2): 154-160.
8. Gutiérrez E. Rodríguez A. El gerente de los Servicios de Salud y la Bioética. Salud en Tabasco. 2002; 8 (1): 41 – 44.
9. Colmenares L. Da Costa M. Montilla J. Competencias gerenciales del contador público demandadas por las entidades del estado Trujillo, Venezuela. Visión gerencial. 2017; NO. 1, PP- 73-86.
10. Organización Panamericana de la Salud. Indicadores de Salud. Aspectos conceptuales y operativos. Washington, D. C. OPS; 2018.

11. Morejón M. Ramírez J. et.al. Contribución de los indicadores de gestión en la eficiencia organizacional y la administración hospitalaria en instituciones de salud. UNESUM-Ciencias. 2021; 5(4): 109-122.
12. Herrera J. Vásquez M, Ochoa E. La evolución de la responsabilidad empresarial a través de las teorías organizacionales. Revista Científica “Visión de Futuro”. 2020; 24 (2): 82-104.
13. Contreras N. Ramírez M. Problemas de liderazgo en la alta dirección de instituciones de salud. Cir Cir. 2020; 88 (4): 526 – 532.
14. Morales M. Bustos M. Cerda J. Efectos de la Nueva Gestión Pública en el desempeño: análisis de los hospitales públicos chilenos. Rev. Salud Pública. 2019; 21 (3): 1 – 7.
15. Paz N. Competencias gerenciales en los establecimientos de salud de la Microred Chongoyape-Lambayeque. [tesis de maestría]. Chiclayo, Perú: Escuela de posgrado, Universidad César Vallejo; 2018. P13.
16. Donawa Z. Gámez W. Ausencia de habilidades gerenciales para una cultura de innovación universitaria en instituciones de Colombia y Venezuela. Universidad y Empresa. 2018; 21(36): 8-35. DOI: 10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.5961
17. Hinostroza M. Habilidades Gerenciales y la Gestión de Procesos Administrativos del Gobierno Regional de Ayacucho. Business Innova Sciences (BIS). 2022; 3 (3): 17-28.
18. Huerta H. Habilidades gerenciales, toma de decisiones y gestión de las instituciones educativas de la UGEL 07. Revista Saber Servir. 2020; 3: 2522-6738.
19. Bastani P. Mohammadpour M. et al. Hospital management by health services management graduates: the change paradigm in Iran. Heliyon. 2021; 7 (11): 1 – 11.
20. Hernández S. Fernández C. et.al. Metodología de la investigación. DF. México: McGraw-Hill/INTERAMERICANA. 2010.
21. Pineda et al. Metodología de la Investigación. Manual para el desarrollo de personal de salud. Segunda edición. Washington, D.C. Organización Panamericana de la Salud. 1994. 112p.
22. Toro R. Peña M. Avendaño B. et al. Análisis Empírico del Coeficiente Alfa de Cronbach según Opciones de Respuesta, Muestra y Observaciones Atípicas. Revista Iberoamericana de Diagnóstico y Evaluación. 2022; 63 (2): 17-30.

23. Cabrera, C.L. (2020). Competencias Gerenciales y su influencia en el Desempeño Laboral de los Coordinadores de Salud de la Red Ferreñafe. Universidad Cesar Vallejo, Chiclayo, Perú.
24. Mamani Y. Desempeño laboral: una revisión teórica. [Grado académico de Bachiller]. Lima, Perú. Universidad Peruana Unión; 2019.
25. Zavaleta M. Competencias gerenciales y su influencia en la efectividad administrativa de la Gerencia Regional de Salud La Libertad. SCIÉNDO.2023; 26 (3): 249-254. DOI: 10.17268/sciendo.2023.035.
26. Díaz D. Núñez L. Cáceres L. Influencia de las competencias gerenciales y la gestión por resultados en la imagen institucional. Fides Et Ratio. 2018; 16: 169-197.
27. Luna C. Relación entre la gestión administrativa y la percepción en el cumplimiento de los indicadores sanitarios en la Red de Salud Picota 2017. [tesis de maestría]. Tarapoto (Perú): Escuela de posgrado, Universidad César Vallejo; 2017. P 53.
28. Huayta B. Paca P. Competencias administrativas y gestión por resultados en instituciones policiales. REVISTA IGOBERNANZA.2021; 4 (16): 148-175. DOI: https://doi.org/10.47865/igo_b.vol4.2021.154.
29. Moreno P. Ferrín M. Las competencias gerenciales del personal directivo de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y su incidencia en la cultura organizacional. Pol. Con. 2021; 57 (6): 132-152.
30. Erazo Q. Las habilidades gerenciales del personal directivo del centro de estudios andino S.A.S. Iberoamericana, corporación universitaria. 2021.