



## ARTÍCULO ORIGINAL

### Habilidades gerenciales de los directivos de la Dirección General de Salud del municipio Cacocum

Managerial skills of the managers of the General Directorate of Health of the Cacocum municipality

Ricardo Lorenzo Mora-Betancourt<sup>1</sup> , Nuris Nilda Almaguer-Cruz<sup>2</sup> 

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, Facultad Mariana Grajales Coello, Dirección General de Salud, Cacocum. Holguín, Cuba.

<sup>2</sup>Universidad de Ciencias Médicas de Holguín, Facultad Mariana Grajales Coello, Policlínico Docente Rubén Batista Rubio, Cacocum. Holguín, Cuba.

**Recibido:** 07 de octubre de 2024

**Aceptado:** 15 de noviembre de 2024

**Publicado:** 31 de diciembre de 2024

**Citar como:** Mora-Betancourt RL, Almaguer-Cruz NN. Habilidades gerenciales de los directivos de la Dirección General de Salud del municipio Cacocum. Rev Ciencias Médicas [Internet]. 2025 [citado: fecha de acceso]; 29(2025): e6568. Disponible en: <http://revcmpinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/6568>

#### RESUMEN

**Introducción:** las habilidades gerenciales son enfoques y métodos de dirección que se corresponden con la organización personal del trabajo del dirigente y con estilos asociados a alcanzar el liderazgo.

**Objetivo:** determinar las habilidades gerenciales de los directivos de la Dirección General de Salud del municipio Cacocum.

**Métodos:** investigación observacional, descriptiva, de corte transversal, en el municipio Cacocum, provincia Holguín, Cuba, en el período comprendido del 1 de junio de 2024 al 30 de septiembre de 2024. El universo incluyó a 36 directivos, pertenecientes a la Dirección General de Salud. Para la selección de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico intencional, finalmente resultó constituida por 30 directivos, quienes dieron su consentimiento para participar en el estudio. La fiabilidad se obtuvo al calcular el Alfa de Cronbach, en el Programa SPSS para Windows versión 28.

**Resultados:** La mayoría de los directivos presentan un bajo nivel académico. En cuanto a las evaluaciones obtenidas en la determinación de las habilidades gerenciales, la mayoría presentó evaluación de Bien, sin embargo, existió evaluación de Regular y Mal en una muestra considerable. Fueron observadas las mayores valoraciones en la dimensión de habilidades emocionales.

**Conclusiones:** las habilidades gerenciales analizadas desde la autopercepción de los directivos de la Dirección General de Salud de Cacocum, han sido evaluadas como buenas en su mayoría y la dimensión de habilidades emocionales presentó las mejores valoraciones.

**Palabras claves:** Gestión en Salud; Organización y Administración; Atención Primaria de Salud.

## ABSTRACT

**Introduction:** management skills are approaches and methods of management that correspond to the personal organization of the leader's work and with styles associated with achieving leadership.

**Objective:** to determine the managerial skills of the directors of the General Health Directorate of the Cacocum municipality.

**Methods:** observational, descriptive, cross-sectional research, in the Cacocum, Holguín province, Cuba, in the period from June 1, 2024 to September 30, 2024. The universe included 36 managers, belonging to the General Directorate of Health. For the selection of the sample, an intentional non-probabilistic sampling was carried out, finally it was made up of 30 managers, who gave their consent to participate in the study. Reliability was obtained by calculating Cronbach's Alpha, in the SPSS Program for Windows version 28.

**Results:** most of the managers have a low academic level. As to the evaluations obtained in determining managerial skills, the majority presented an evaluation of Good. However, there was an evaluation of Regular and Poor in a considerable sample. The highest ratings were observed in the dimension of emotional skills.

**Conclusions:** the managerial skills analyzed from the self-perception of the directors of the General Directorate of Health of Cacocum, have been evaluated as good in their majority and the dimension of emotional skills presented the best evaluations.

**Keywords:** Health Management; Organization and Administration; Primary Health Care.

## INTRODUCCIÓN

Las habilidades gerenciales son enfoques y métodos de dirección que se corresponden con la organización personal del trabajo del dirigente y con estilos asociados a alcanzar el liderazgo.<sup>(1)</sup>

El desarrollo de las habilidades gerenciales contribuye a asumir por parte de la dirección un papel más estratégico, a fin de enfrentar a través del desarrollo y la ejecución de la planificación estratégica, un entorno empresarial con mayor incertidumbre. En este sentido, las habilidades han tomado una posición importante, en relación a las capacidades de un trabajador para movilizar los conocimientos, las habilidades y las actitudes necesarias para alcanzar los resultados pretendidos en un determinado contexto profesional.<sup>(2)</sup>

Además, las habilidades gerenciales están unidas a factores simbólicos como habilidades de comunicación, capacidad de adaptación, receptividad a los ambientes exteriores, fuertes habilidades técnicas, manejo del estrés, capacidad de trabajar bien con otros, inteligencia social y valoración de la diversidad multicultural y trabajo en equipo, para que influyan positivamente en una gestión enfocada a la competitividad empresarial.

La eficacia en el desempeño de la gerencia se refleja en su comportamiento ya que aplican de manera integral sus aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos. Adicional a los conocimientos, destrezas y aptitudes, el directivo de hoy, debe poseer conocimientos prácticos en temas económicos, financieros, comerciales, jurídicos, de mercadeo, de gestión humana, y dominar dos o más idiomas que le permita desarrollar las habilidades indispensables para lograr resultados competitivos: excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores, clientes, y todos aquellos que intervienen en la cadena de valor.<sup>(2)</sup>

El contexto actual demanda un nuevo tipo de directivo, provisto de multiplicidad de inteligencias expresadas en competencias que abarquen, además del intelecto para saber hacer, todo un conjunto de capacidades espirituales y emocionales que le permitan tener un desempeño pertinente con el contexto laboral y con la sociedad moderna.<sup>(3)</sup>

El directivo de hoy recorre un camino que incluye una correcta información, la que requiere desde habilidades lógicas, lineales y computacionales hasta la creatividad y el entendimiento.<sup>(3)</sup>

La calidad con que se desarrollan los procesos en salud pública, dependen en gran medida de los directivos, sus habilidades y su capacidad de gestión. La posibilidad de que los mismos evalúen su desempeño a través de la autopercepción y con ello adopten estrategias individuales y colectivas de superación, con el fin de obtener los resultados deseados en su gestión, fue lo que motivó la realización de la presente investigación. El objetivo es determinar las habilidades gerenciales de los directivos de la Dirección General de Salud del municipio Cacocum.

## MÉTODOS

Se desarrolló una investigación observacional, descriptiva, de corte transversal, en el municipio Cacocum, provincia Holguín, Cuba, en el período comprendido del 1 de junio de 2024 al 30 de septiembre de 2024.

El universo incluyó a 36 directivos, pertenecientes a la Dirección General de Salud. Para la selección de la muestra se realizó un muestreo no probabilístico intencional, finalmente resultó constituida por 30 directivos, quienes dieron su consentimiento para participar en el estudio.

### Criterios de inclusión:

- Voluntariedad para participar en el estudio.

### Criterios de exclusión:

- Directivos que se encontraban en proceso de renuncia del cargo.

### Diseño operacional de la variable:

- Habilidades gerenciales: variable dependiente cualitativa ordinal, evaluada según evaluación obtenida en el cuestionario y medida en:

- Bien: 100 – 90 puntos
- Regular: 89,9 – 80 puntos
- Mal: menos de 80 puntos

**Dimensiones de la variable:**

- Dimensión 1: Motivaciones y valores
- Dimensión 2: Habilidades analíticas
- Dimensión 3: Habilidades interpersonales
- Dimensión 4: Habilidades emocionales

Se utilizaron **métodos teóricos**, entre ellos: análisis-síntesis e inducción-deducción.

**Análisis y síntesis:** permitió descomponer la temática del trabajo en sus partes, con el objetivo de enfatizar en las habilidades gerenciales, luego como operación inversa, permitió conceptualizar la temática con una propiedad distintiva.

**Inductivo-deductivo:** permitió abordar el campo de estudio en su expresión más amplia en el proceso de dirección en salud pública y su relación con respecto a las habilidades gerenciales, luego la deducción permitió establecer los elementos indistinguibles que contrastaron los resultados obtenidos en la muestra.

**Entre los empíricos:**

- Cuestionario de habilidades gerenciales para directivos de la salud,<sup>(4)</sup> aplicado a los directivos con el objetivo de determinar sus habilidades gerenciales, a partir de la autopercepción. Luego de su aplicación, se analizó su fiabilidad según Alpha de Cronbach, siendo su valor de 0,913 considerado como adecuado, según la literatura.<sup>(5,6,7,8,9)</sup>

## Estadísticas de escala

Media	Varianza	Desviación estándar	Alpha de Cronbach	No de elementos
117,400	162,869	12,7620	0,913	27

- **Métodos matemáticos:** La fiabilidad se obtuvo al calcular el Alfa de Cronbach, en el Programa SPSS para Windows versión 28.

Se tuvieron en cuenta los Principios Éticos para la Investigación Médica con datos provenientes de seres humanos de la World Medical Association Declaration of Helsinki y la Guía de OMS para los Comité de Ética de las Investigaciones, establecida por el Council for International Organizations of Medical Sciences (CIOMS) en el 2002. Se solicitó a cada participante en la investigación, su consentimiento informado y la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de las Investigaciones.

**RESULTADOS**

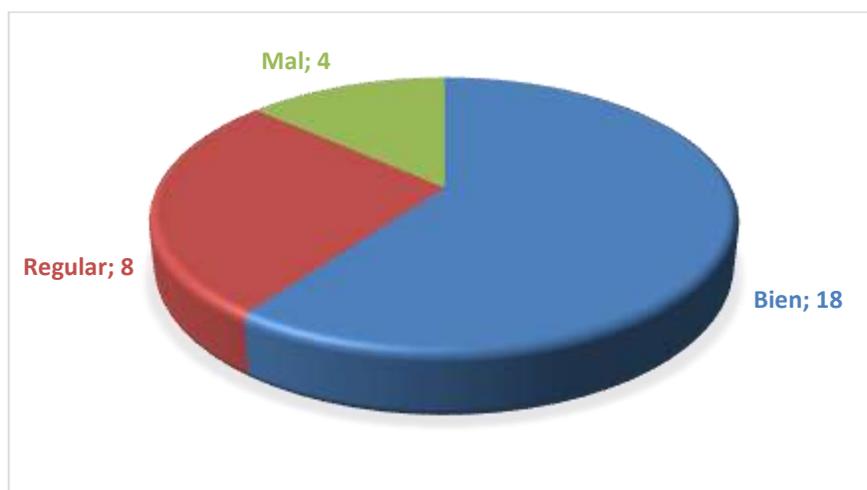
El Cuadro 1 muestra las características de la muestra de estudio según nivel académico. En este se nota claramente que la mayoría no es Máster en ciencias ni Especialistas de segundo grado y ninguno Doctor en ciencias. Predominaron los que no poseen categoría docente ni de investigador. Sólo 20 han recibido cursos de dirección, lo que representa la minoría para un 33,33 % y predominaron aquellos que dirigen durante tres – cinco años: 16 (53,33).

**Tabla 1.** Características de la muestra de estudio según nivel académico.

Características		No.	%
Máster en ciencias	Sí	4	13,33
	No	26	86,66
Doctor en ciencias	Sí	0	0
	No	30	100
Especialista se Segundo grado	Sí	2	6,66
	No	28	93,33
Categoría docente	Instructor	4	13,33
	Asistente	5	16,66
	Auxiliar	0	0
	Ninguna	21	70
Categoría de investigador	Agregado	2	6,66
	Auxiliar	0	0
	Ninguna	28	93,33
Cursos de dirección	Han recibido	10	33,33
	No han recibido	20	66,66
Tiempo como directivo	Menos de 1 año	8	26,66
	1 - 2 años	6	20
	3 - 5 años	16	53,33

Fuente: Datos del autor.

La mayoría presentó evaluación de Bien 18 (60 %), sin embargo, existió evaluación de Regular y Mal en una muestra considerable 12 (40 %). (Figura 1)



Fuente: Cuestionario de habilidades gerenciales para directivos de la salud.

**Fig. 1** Evaluaciones obtenidas en la determinación de las habilidades gerenciales.

En cuanto a la cantidad de respuestas según Escala de valoración por dimensiones, se observaron los mayores valores en la escala de 5 puntos en todas las dimensiones, la mayor cantidad estuvo presente en la dimensión de habilidades emocionales 136 (64,76 %) y la menor cantidad en la dimensión de habilidades interpersonales 132 (48,88 %) (Tabla 2).

**Tabla 2.** Cantidad de respuestas según Escala de valoración por dimensiones.

Dimensión	Escala de valoración										Total
	1		2		3		4		5		
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	
Motivaciones y valores	2	1,3	0	0	18	12	36	24	94	62,66	150
Habilidades analíticas	0	0	0	0	18	10	58	32	104	57,77	180
Habilidades interpersonales	0	0	12	4,4	54	20	72	27	132	48,88	270
Habilidades emocionales	10	4,8	4	1,9	26	12	34	16	136	64,76	210

**Fuente:** Cuestionario de habilidades gerenciales para directivos de la salud.

## DISCUSIÓN

Resulta valioso el conocimiento de las habilidades gerenciales, debido a que su dominio influye directamente en la gestión gerencial de los servicios de la salud.<sup>(10)</sup>

Los autores coinciden con otros investigadores, en que la autopercepción se considera un aspecto muy importante para el desarrollo profesional y como directivo, debido a que la percepción que tenemos de nosotros mismos, también conocida como autoconciencia o autopercepción; es la imagen que tenemos de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, así como de la forma en que juzgamos nuestras características personales.<sup>(10,11,12,13,14,15)</sup>

Lo que confiere pertinencia a la aplicación de un cuestionario que está basado en la autopercepción de los directivos acerca de sus habilidades gerenciales.

En cuanto al nivel académico de los directivos, resulta evidente la carencia de motivación por la superación profesional, resultados congruentes con los obtenidos por Jiménez Leyva M y col.,<sup>(16)</sup> en un estudio acerca de acciones para desarrollar competencias directivas en los gestores docentes de la Atención Primaria de Salud, en el municipio Holguín de la provincia del mismo nombre.

Los autores consideran que la superación profesional constituye una tarea de primer orden en la gerencia en salud, debido a que la preparación de que disponga un directivo, decidirá directamente en la toma de decisiones y en los resultados de su trabajo; es por ello que, en su Plan de desarrollo individual, debe existir la motivación a desarrollar Maestrías, investigaciones, actividades docentes y formas de superación con regularidad.

Resultados similares en cuanto a la determinación de las habilidades gerenciales, fueron obtenidos por Ponce Sánchez Y y col.,<sup>(1)</sup> en un estudio realizado en los policlínicos "Asdrúbal López Vázquez" y "4 de Abril" de la ciudad de Guantánamo, con el objetivo de caracterizar el desempeño gerencial que se desarrollaba en estas instituciones.

A juicio de los autores, la evaluación de las habilidades resulta preocupante, pues una muestra cercana al 50 % de los directivos, presentó evaluación entre regular y mal. Hecho que debe constituir un compromiso para trabajar las dificultades señaladas y mejorar sus desempeños, porque de ello dependerá el resultado colectivo.

Un estudio realizado por Emperatriz Arrascue-Lino I y col.,<sup>(17)</sup> en el Hospital Municipal Los Olivos de Lima, Perú, con el objetivo de analizar las habilidades gerenciales desde la percepción del personal del Hospital, evidenció a diferencia de los resultados obtenidos en la presente investigación que existió un predominio de las habilidades analíticas e interpersonales, con la mayor evaluación.

Con respecto al resultado obtenido en cuanto al predominio de habilidades emocionales, los autores coinciden con Lorenzo Y,<sup>(18)</sup> en que, los directivos emocionalmente inteligentes son más efectivos en el ejercicio de sus funciones, en términos de movilizar a sus colaboradores hacia el logro de metas compartidas.

Es criterio de los autores que el predominio de las habilidades emocionales en los directivos constituye una fortaleza para enfrentar los desafíos que presenta la Salud Pública cubana y los impulsará a ser cada vez mejores en su gestión, obteniendo como resultado significativo, el incremento de la calidad de la salud de la población.

## CONCLUSIONES

Las habilidades gerenciales analizadas desde la autopercepción de los directivos de la Dirección General de Salud de Cacocum, han sido evaluadas como buenas en su mayoría y la dimensión de habilidades emocionales presentó las mejores valoraciones.

## Declaración de Conflicto de Intereses

Los autores declaran que no existe conflicto de intereses respecto a este estudio.

## Contribución de los Autores

**RLMB y NNAC:** Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración del proyecto, Recursos, Supervisión, Validación, Visualización, Redacción-borrador original, Redacción-revisión y edición.

## Financiación

Los autores no recibieron financiación para el desarrollo de la presente investigación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Ponce Sánchez Y, Pardo Fernández A, Rojas Fernández JC, Blanco Chivás A, Fernández Hernández M, Broock Lescaille K. Desempeño gerencial en los Policlínicos "Asdrúbal López Vázquez" y "4 de Abril" de la ciudad de Guantánamo. INFODIR [Internet]. 2008 [citado 28/09/2024]; (7). Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/336>
2. Leyva Carreras AB, Cavazos Arroyo J, Espejel Blanco JE. Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de la competitividad empresarial de las Pymes. Contaduría y administración [Internet]. 2018 [citado 02/10/2024]; 63(3) Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6566319>

3. Garzón IV, Peñalver Sinclay AG, Gutierrez Vera D. Desarrollo de las competencias gerenciales desde el contexto universitario. Educación Médica Superior [Internet]. 2023 [citado 02/10/2024]; 37(1). Disponible en: <https://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/3642>
4. Valdés Sánchez M. Validación y adaptación lingüístico-cultural del instrumento Cuestionario de habilidades gerenciales para directivos de la salud. Rev Méd Electrón [Internet]. 2024 [citado 02/10/2024]; 46: e5450 Disponible en: <https://revmedicaelectronica.sld.cu/index.php/rme/article/view/5450>
5. Rodríguez-Rodríguez J, Reguant-Álvarez M. Calcular la fiabilitat d'un qüestionari o escala mitjançant l'SPSS: el coeficient alfa de Cronbach. REIRE [Internet]. 2020 [cited 18/10/2024];13(2):1-13. Available from: <https://revistes.ub.edu/index.php/REIRE/article/view/reire2020.13.2300486->
6. Giaconi E, Bazán ME, Castillo M, Hurtado A, Rojas H, Giaconi Valentina et al . Análisis de pruebas de opción múltiple en carreras de la salud de la Universidad Mayor. Investigación educ. médica [Internet]. 2021 Dic [citado 18/10/2024]; 10(40): 61-69. Disponible en: [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2007-50572021000400061&Ing=es](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572021000400061&Ing=es)
7. Moreno Montañez M, Lardoeyt Ferrer M, Ramos Arencibia AL. Calidad del examen final escrito de Medicina Comunitaria en la Facultad de Medicina Cabinda, Angola. Conrado [Internet]. 2020 [citado 18/10/2024];16(73):214-220 Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1990-86442020000200214&Ing=es&Ing=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1990-86442020000200214&Ing=es&Ing=es)
8. Mora Betancourt RL, Lores Cruz A, Almaguer Cruz N, Cruz Piña N, Almaguer Cruz NN. Calidad de un instrumento de evaluación de la asignatura: Medicina General Integral en la carrera de Medicina. Rev Ciencias Médicas [Internet]. 2024 [citado 18/10/2024]; 28 (1). Disponible en: <https://revcmpinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/6391>
9. Mora Betancourt RL, Lores Cruz A, Almaguer Cruz N, Cruz Piña N, Almaguer Cruz NN. Curso de superación sobre dirección en salud para reservas de cuadro de la atención primaria. Rev Ciencias Médicas [Internet]. 2024 [citado 18/10/2024]; 28 (1). Disponible en: <https://revcmpinar.sld.cu/index.php/publicaciones/article/view/6371>
10. Valdes Sanchez MC, Hernández Meléndrez DE, Urbina Laza O. La autopercepción de habilidades directivas en cuadros y sus reservas. INFODIR [Internet]. 2023 [citado 18/10/2024]; (42) . Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/1519>
11. Batista Duarte AC, Amaral Renata M, Herrera Serna BY, Amaral Regiane C. Autopercepción y condición de salud bucal en el anciano. Rev Cubana Estomatol [Internet]. 2021 Sep [citado 18/10/2024]; 58(3). Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75072021000300005&Ing=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75072021000300005&Ing=es)

12. Inzunza Rosales E, Díaz Tapia C, Valenzuela Manríquez E, Gutiérrez Vergara Y, Baier Riquelme B, Molina Márquez I et al . Autopercepción e insatisfacción de la imagen corporal con relación al IMC y porcentaje de grasa entre hombres y mujeres estudiantes universitarios chilenos. MHSalud [Internet]. 2023 June [cited 18/10/2024] ; 20(1): 79-88. Available from: [https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1659-097X2023000100079&lng=en](https://www.scielo.sa.cr/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1659-097X2023000100079&lng=en)
13. González de la Torre Y, Jiménez Mora J. Autopercepción de estudiantes de bachillerato como lectores y escritores. Cuadernos de Investigación Educativa [Internet]. 2023 [citado 18/10/2024]; 14(2):e212. Disponible en: [http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1688-930420230003012123](http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-930420230003012123)
14. Araneda Flores J, Luengo Martínez C, Quezada Figueroa G, Cardona Valencia M. Autopercepción de las competencias en salud pública adquiridas por estudiantes de carreras de la salud. EDUMECENTRO [Internet]. 2024 [citado 18/10/2024]; 16:e2704. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2077-28742024000100052&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2077-28742024000100052&lng=es)
15. Jácome Encalada SH, Sánchez Vera MM. Autopercepción de la alfabetización digital en la comunicación y gestión del conocimiento. Revista Científica UISRAEL [Internet]. 2023 [citado 18/10/2024]; 10(3):73-96. Disponible en: <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/rcui/article/view/938>
16. Jiménez Leyva MM, Leyva Sánchez E, González Marrero JM, Abrante Jiménez D, Abrante Cabrera D. Acciones para desarrollar competencias directivas en los gestores docentes de la Atención Primaria de Salud. CCM [Internet]. 2022 [citado 18/10/2024]; 26 (2). Disponible en: <https://revcocmed.sld.cu/index.php/cocmed/article/view/4129>
17. Emperatriz Arrascue Lino I, Podestá Gavilano LE, Matzumura Kasano JP, HF Gutiérrez Crespo, Ruiz Arias RA. Habilidades gerenciales desde la percepción del personal en el hospital municipal los olivos. Rev. Fac. Med. Hum [Internet]. 2021 [citado 18/10/2024]; 21(2):275-282. Disponible en: [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2308-05312021000200275](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-05312021000200275)
18. Lorenzo Y. PROBLEMAS SOCIALES DE LA CIENCIA EN TORNO AL DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES EN DIRECTIVOS UNIVERSITARIOS. CHAKIÑAN, REVISTA DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES [Internet]. 2022[citado 18/10/2024]; (17):172-187. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571772328011>