

10.

MANEJO DE CONFLICTOS EN LA GESTIÓN DE DIRECCIÓN UNIVERSIDAD DE CIENCIAS MÉDICAS

CONFLICT MANAGEMENT FROM THE PERSPECTIVE OF MANAGEMENT IN HEALTH

LA GESTION DES CONFLITS DANS LA PERSPECTIVE DE LA GESTION DE LA SANTÉ

Niurka Hernández del Pino

Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-2909-6435>

Email: niurkahp.mtz@infomed.cu

Melba González Camejo

Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0252-0235>

Email: melba2565@gmail.com

Diana Alicia Vargas Carnot

Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas,

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-7081-6182>

Email: dvargas.mtz@infomed.sld.cu

Resumen

La dinámica de los cambios se produce en el entorno en el que actúan las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones, existe transferencia a los niveles inferiores, de un conjunto de decisiones, para buscar mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes. Aparecen nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la formación de habilidades directivas que permitan la integración de equipos multidisciplinares, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo. Transitar hacia la calidad depende de los actores directos, especialmente de los directivos, por ser los que generan las condiciones para el proceso de acreditación de la calidad educativa. El objetivo de la investigación se sustenta en fundamentar los aspectos teóricos de la gestión del manejo del conflicto de los directivos que se desempeñan en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. Es una investigación descriptiva, prospectiva, donde se utilizará en esencia el paradigma cualitativo. El método rector será el dialéctico materialista. Este análisis permitirá identificar de los contenidos integrados al plan anual de superación las necesidades de aprendizaje desde el punto de vista cognitivo y actitudinal de los directivos para lograr como resultado mejores decisiones y la correcta relación directivo – colaboradores.

Palabras clave: habilidades directivas, manejo, solución de conflictos, superación

Summary

The dynamics of the changes that occur in the environment in which organizations operate, due to their speed and depth, are potential generators of confrontations, there is transfer to the lower levels, of a set of decisions, seeking greater capacity to respond to changing situations. New approaches to the management of work processes are appearing, which involve the formation of managerial skills that allow the integration of "multidisciplinary" teams, with specialists from different profiles and work cultures. Moving towards quality depends on the direct actors, especially the managers, because they are the ones who generate the conditions for the process of accreditation of educational quality. The objective of the research is based on the theoretical aspects of the management of conflict management of managers who work at the University of Medical Sciences of Matanzas. It is a descriptive, prospective research, where the qualitative paradigm will be used in essence. The guiding method will be the materialist dialectic. This analysis will make it possible to identify the learning needs of the contents integrated into the annual plan of improvement from the cognitive and attitudinal point of view of the managers to achieve as a result better decisions and the correct relationship between managers and employees.

Keywords: conflict resolution, management, managerial skills, overcoming

Résumé

La dynamique des changements se produit dans l'environnement dans lequel les organisations opèrent, en raison de leur vitesse et de leur profondeur, elles sont des générateurs potentiels de confrontations, il y a transfert aux niveaux inférieurs, d'un ensemble de décisions, à la recherche d'une plus grande capacité à répondre aux situations changeantes. De nouvelles approches de la gestion des processus de travail apparaissent, qui impliquent la formation de compétences managériales permettant l'intégration d'équipes multidisciplinaires, avec des spécialistes de profils et de cultures de travail différents. L'évolution vers la qualité dépend des acteurs directs, en particulier des gestionnaires, car ce sont eux qui génèrent les conditions du processus d'accréditation de la qualité éducative. L'objectif de la recherche est basé sur les aspects théoriques de la gestion des conflits des managers qui travaillent à l'Université des sciences médicales de Matanzas. Il s'agit d'une recherche descriptive et prospective, où le paradigme qualitatif sera utilisé en substance. La méthode directrice sera la dialectique matérialiste. Cette analyse permettra d'identifier les besoins d'apprentissage des contenus intégrés dans le plan annuel d'amélioration du point de vue cognitif et attitude gestionnaires afin d'obtenir comme résultat de meilleures décisions et la bonne relation entre les gestionnaires et les employés.

Mots-clés: compétences managériales, dépassement, management, résolution de conflit

INTRODUCCIÓN

Las transformaciones económicas, políticas y tecnológicas del mundo actual impactan de forma considerable en las organizaciones. El desarrollo ocurre en un entorno caracterizado por la extrema globalización de los mercados, un escenario muy competitivo, cambios en el talento humano, rápidos avances tecnológicos, la modificación de los valores, estilos de vida y transformaciones en el marco jurídico que regulan las relaciones en las organizaciones, ésta ha tenido que reestructurarse buscando consolidar sus ventajas competitivas.

La gestión del talento humano ha sido una de las áreas más desarrolladas en los últimos años, de forma paralela a los modelos de gestión de las organizaciones. Los productos, tecnologías, estrategias se pueden copiar, adquirir o comprar, pero resulta difícil mantener durante un largo tiempo como una ventaja competitiva, pues la esperanza de vida útil de las nuevas tecnologías se reduce de forma constante. Por eso las personas se convierten en su principal activo, son éstas las encargadas de crear las máquinas, hacerlas producir, distribuir y comercializar los productos y servicios, planear y ejecutar las estrategias, en fin, es la esencia de la organización. Además, son los principales activos sólo en la medida que aportan al logro de las metas, al cumplimiento de la misión, a la realización de las organizaciones donde laboran.

Los gerentes y líderes de la actualidad, deben desarrollar habilidades, disciplinas y conocimientos que les permitan llevar a sus equipos de trabajo a la cima, posicionándose en los principales lugares con calidad, logrando los resultados requeridos por la organización y un verdadero cambio organizacional. De acuerdo a lo que decía Heráclito hace 2000 años, “no hay nada permanente, solamente el cambio, estamos en permanente cambio”, esto hace pensar que un gerente debe saber gerenciar el cambio, se debe adaptar a las diversas situaciones y tendencias para poder alcanzar el éxito en todo sentido, se armoniza con Gómez, (2015).

La Educación Médica Superior por sus peculiaridades, requiere de una mirada especial, pues en este nivel no solo se transmiten conocimientos actualizados, además se forman cualidades, hábitos, habilidades y competencias que incidirán en el logro de profesionales cada vez más capaces, con una formación sólida que les permita dar solución a los problemas más apremiantes de la sociedad, en general, y de su territorio, en particular, se concuerda con Echevarría Vejerano, (2020).

Motivado por lo antes expuesto los autores de la presente investigación se han propuesto como objetivo, fundamentar los aspectos teóricos de la gestión del manejo del conflicto de los directivos que se desempeñan en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas. El trabajo de dirección requiere la existencia de especialistas dedicados profesionalmente a realizar esas funciones, pero la capacidad para llevarlas a cabo de manera eficiente no surge espontáneamente, resulta necesario que en la preparación y superación de cuadros y directivos se integren los conocimientos teóricos con la experiencia y la práctica.

Una aproximación a diferentes posiciones teóricas, nacionales e internacionales, acerca de su desempeño y el grado de preparación individual, muestra la diversidad de criterios que en este ámbito coexisten.

En consecuencia, el viejo paradigma según Castillo, S. M. D., & Vega, M. A. (2021) ya no se ajusta a la manera de ver hoy las organizaciones, y son sustituidas por otras. Bajo este antecedente, surge la necesidad para los futuros gerentes aprender a utilizar las capacidades del personal, como: comunicarse, dirigir, tomar decisiones, crear un ambiente motivador, resolver conflictos, con énfasis en las necesidades de liderazgo.

METODOLOGÍA

Es una investigación descriptiva, prospectiva, donde se utilizará en esencia el paradigma cualitativo. El método rector será el dialéctico materialista. Se utiliza métodos teóricos revisión bibliográfica de la temática, controles gubernamentales y de carácter empírico, como la entrevista a los principales directivos y la revisión de las actas de los principales órganos colegiados de dirección.

DISCUSION Y RESULTADOS

Los autores asumen lo planteado por Quintero, Cutiño y Bárzaga (2020), al considerar que el liderazgo siempre ha sido una cuestión importante dentro de la vida humana, nadie duda de la importancia de tener buenos líderes, aquellos que logran el éxito de su institución y que orientan a sus seguidores a conseguirlo. El análisis de estos autores, buscará mejorar el desempeño como líder para ir desde lo particular hasta lo general, sea para beneficio personal, hasta el desempeño en la institución en general.

En efecto, contar con directivos ineficientes afecta al talento humano ocasionando problemas de comunicación interna y externa, desmotivación, deficiente manejo de

conflictos, liderazgo autoritario entre otros, que podrían llevar a un clima organizacional hostil, causando rotación de personal, desinterés laboral, incumplimiento de objetivos, disminución en la productividad de la organización, se concuerda con Goya Anchundia (2021).

Las entidades educativas de nivel superior enfrentan un desafío debido a la falta de personal directivo capacitado en habilidades gerenciales, lo que ocasiona ineficiencias en la administración, liderazgo y comunicación interna. La desigualdad en la formación de administradores educativos, Moscol et al., (2024) evidenciada por bajos porcentajes de estudios concluidos, subraya la necesidad urgente de mejorar las competencias gerenciales para abordar las dificultades contemporáneas de la educación en la región. El trabajo de un directivo se basa en la planeación, organización, integración y la medición. Trabajar a partir de las fortalezas de cada integrante en su equipo de trabajo y manejar con inteligencia las debilidades, convirtiéndolas en oportunidades de mejora.

Los autores asumen que las habilidades directivas se refieren a las competencias y capacidades que poseen los líderes y gerentes para dirigir, motivar, comunicar y coordinar eficientemente a sus equipos de trabajo. Estas habilidades abarcan una variedad de aspectos, como la toma de decisiones, la delegación de tareas, la gestión del tiempo, la resolución de conflictos y el desarrollo de estrategias organizacionales.

Al realizar un análisis del estado actual del tema de las habilidades directivas, Lara et al, (2020), Sakiz, (2020), Romero, (2021), y Stazyk, (2021) sostienen que la sociedad del siglo XXI se caracteriza por un acelerado desarrollo tecno-comunicacional y la creciente globalización económica cultural, de las que emergen nuevos valores y medios de transmisión de información en la Educación Médica Superior, concuerdan los autores.

Las investigaciones sobre habilidades directivas y su repercusión en el clima organizacional con resultados de la situación actual son escasas. Según Gil-Díaz, L. (2022) en todas las organizaciones existen personas con habilidades y competencias suficientes para generar resultados de éxito. Los cuales se encuentran dirigidos y motivados por los directivos o en su caso por los gerentes, quienes tienen la responsabilidad primordial de orientar estratégicamente a todo el equipo hacia un objetivo en común.

En la bibliografía consultada (Hurtado, 2023), se pudo constatar que el liderazgo directivo enfrentó una serie de problemas importantes en la educación latinoamericana. Fue muy poca la investigación académica sobre el tema. Las políticas educativas priorizaron las responsabilidades administrativas de los directores sobre sus responsabilidades como líderes pedagógicos. También existió una desigualdad en el progreso de la investigación en este ámbito en algunos países como Chile, Paraguay, Colombia, Bolivia, Argentina, Ecuador y Perú. Se destacó la falta de capacitación profesional para los procesos de mejora en la innovación de sus instituciones educativas.

En tal sentido, los autores, Miranda y Valdivieso (2021), presentaron perspectivas complementarias sobre los desafíos que enfrentaron los directivos de los centros educativos en América Latina.

Así, Misad y Dávila (2022) concordaron con Marín-González y Escobar (2021), al señalar que la abundante normatividad y las exigencias administrativas limitaron la autonomía y la capacidad de los directores para ejercer un liderazgo efectivo. Ambos investigadores destacaron la contradicción entre las funciones establecidas para los directores y la realidad que enfrentaron en su gestión. De manera similar, Ushiña y Colmenares (2022) presentaron que, en Ecuador, las instituciones educativas, por la falta de acompañamiento pedagógico por parte de la gestión directiva hacia los docentes, limitó su desempeño profesional, lo que a su vez reflejó negativamente en la calidad educativa. En la actualidad en todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones; ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se prestan, con la finalidad de lograr mayor calidad en todos los procesos, en los momentos actuales más exigentes por tener una amplia gama de opciones para satisfacer sus necesidades; en los servicios, para brindar su prestación con la calidad requerida por el cliente, y en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tienen encomendados los gobiernos con la sociedad, se coincide con lo planteado por Aburto (2011).

El rol de los gerentes (Ramírez, 2018), es muy importante al momento de negociar, delegar funciones, motivar a sus colaboradores y crear un entorno de confianza que permita al equipo de trabajo alcanzar los objetivos de la organización.

En la actualidad, las organizaciones se interesan en el análisis de los ambientes laborales y del comportamiento de los empleados, debido a las diferentes posturas que se dan dentro del ambiente laboral, por los desacuerdos e inconformidades se han visto en la necesidad de solucionar los conflictos de la mejor manera para darle pronta y oportuna solución.

Los investigadores consultaron 73 estudios referidos a los conflictos en escenario de diversas organizaciones e instituciones; de ellos: 27 se refieren a conflictos personales, intrapersonales y grupales, 62 indagan sobre el manejo de conflictos, 37 investigaciones contextualizan el manejo de conflictos en la gestión de la dirección en la Educación Superior. Sin embargo, son escasos los estudios en el escenario de la Educación Médica Superior donde se demuestre la simbiosis entre conflictos-gestión de directivos.

Las razones fundamentales que el manejo de conflictos esté dentro de los primeros lugares en la lista, pueden señalarse en la dinámica de los cambios que se producen en el entorno de las organizaciones, por su celeridad y profundidad, son generadoras potenciales de confrontaciones, existe transferencia a los niveles inferiores de un conjunto de decisiones, buscando mayor capacidad de respuesta a situaciones cambiantes. Aparecen nuevos enfoques sobre la gestión de los procesos de trabajo, que implican la integración de equipos “multidisciplinarios”, con especialistas de diferentes perfiles y culturas de trabajo.

Griffin & Van Fleet, (2016) definen las habilidades interpersonales como la capacidad en un director para poder entender, relacionarse e informarse con grupos y sujetos en las habilidades interpersonales; los directores interactúan con muchos individuos dadas las diferentes ocupaciones que deben efectuar, asimismo requieren poseer la capacidad para laborar con diferentes clientes fuera de la organización.

Lo primero a destacar en el tratamiento de este tema, es el cambio producido en el enfoque sobre los conflictos en el ámbito organizacional. De considerarlos como algo que debe evitarse y que puede resultar nocivo y destructivo para las organizaciones, los conflictos se interpretan como un fenómeno normal, inevitable y que pueden constituir oportunidades, si se manejan en forma productiva.

Según Garro, (2018) en su tesis de investigación concluye que, en las instituciones educativas, los conflictos se expresa como una situación problemática furtiva no

remediables, entre los actores educativos, ya sea por distintos orígenes, sean estas circunstanciales o precisas del funcionalismo corporativo, autocracia e incierta institucional de la comunidad educativa, otras que provocan uso indebido de dinero, ejercicio del cargo ineficiente, inhonestidad, escasa gestión, discordia entre actores educativos, resultados ineficaces de metas propuestas y desestabilización institucional en sus diferentes ámbitos de gestión.

Para Carbornero (2018) el manejo de conflictos es un procedimiento o método que necesita la cooperación y asertividad de los individuos de un grupo e implica cinco intenciones para afrontar la situación conflictiva, siendo estas las siguientes: de cooperación, cuando se trata de los intereses de los demás sean satisfechos; de competencia, cuando se busca la satisfacción de los intereses propios; de evasión, cuando no se satisfacen las necesidades de otros ni las propias; de complacencia, cuando no se cumplen con las necesidades propias pero si se apoya a los demás; por último, de compromiso sucede al ceder y cooperar pero también buscando el beneficio propio

Son acciones ineludibles y habituales de la interrelación de las personas. Cada vez que se reúnen varias personas se generará controversias de ideas y genera conflicto, mucho más cuando se labora en una misma oficina muchas horas, lo que ocasiona las diferentes ideas, creencias desencadenándose en la intolerancia. Es así que es de suma importancia manejar de manera oportuna los conflictos en los centros laborales, requiriéndose de un líder asertivo, donde las diferencias y discrepancias sean una oportunidad de aprender a crecer socialmente.

Estos elementos son tomados en consideración por la mayoría de los estudiosos de la Gestión del Talento Humano, apareciendo desde hace algún tiempo una opción para el logro de la mencionada competitividad y es el hecho de enfocar la misma hacia el desarrollo de las competencias individuales, o la Gestión por Competencias.

En la bibliografía consultada por los autores se facilitan estrategias metodológicas tanto para directivos y docentes de los diferentes niveles de la Educación básica, los mismos que tienen la responsabilidad y el deber de promover entre los estudiantes actitudes de comunicación asertiva, tolerancia y la escucha activa, con la finalidad de comprender el origen y el nivel de conflictos para una solución apacible, fortificando una cultura basada

en la armonía y el respeto a los derechos humanos. En estudio realizado por González, (2020) concluye que, la existencia de conflictos en las entidades educativas nos facilita identificar acciones y permitan impulsar, orientar muchas acciones en favor a la resolución de conflictos en las instituciones educativas para fomentar de manera anticipativa cómo actuar cuando se presenta un problema, poniendo en práctica habilidades adquiridas con el fin de apaciguar, intermediar en la resolución de un conflicto.

Así mismo colige la existencia de conflictos en las entidades educativas no sólo suelen ser nocivos sino resulta ser fortificante siempre considerando un buen control y manejo de estrategias para el logro de la estabilidad institucional.

En Cuba, en los últimos años, en correspondencia con el mundo, se aprecia una fuerte concientización del papel del factor humano para lograr el éxito organizacional, a pesar de la combinación del subdesarrollo no superado, la desaparición del campo socialista y la persistencia del cruel bloqueo económico.

La propuesta del cambio en la concepción de la superación abre el camino para el fortalecimiento de una arista no valorada siempre de la forma más adecuada; conocimientos teóricos, prácticos y la suscitación de actitudes; o sea, “saber”, “saber hacer” y “saber-querer- estar”. A esto se le agrega “poder estar” y “hacer saber” (difusión de su saber). Todo, en correspondencia con dominios, cognitivos, operacionales y actitudinales, el desarrollo posibilita la orientación hacia el futuro a partir de la estimulación del pensamiento estratégico. Fisher (1985), uno de los especialistas más conocidos en el tema de negociaciones y manejo de conflictos, considera que el conflicto de intereses en una industria en crecimiento, todas las personas quieren participar en decisiones sobre problemas que les afectan; pero cada vez menos personas están dispuestas a aceptar decisiones dictadas por otros.

Durante los pasados tres años, en los cuales la pandemia de la COVID-19 ha significado un complejo desafío para los sistemas sanitarios de todas las naciones, se ha vuelto cada vez más evidente la realidad donde el entorno social condiciona, pero no determina. Fue evidente que existían protocolos de actuación dentro del sistema salud solo para emergencias sanitarias.

Los resultados de las investigaciones realizadas en Cuba sobre el Sistema de Dirección y la correlación entre los subsistemas técnico, gerencial y humano, indican una desproporción entre ellos, privilegiando las cuestiones técnicas del proceso en detrimento de las dos últimas, aun cuando el éxito de la gestión y la calidad se encuentran en las personas que hacen las cosas.

Como resultado de entrevistas a los principales directivos de la universidad médica matancera y al grupo de superación y preparación de cuadros, así como la revisión documental sobre esta problemática, basada fundamentalmente en los órganos colegiados de dirección, tales como: comisión de cuadro, consejo de dirección, consejos de dirección para temas económicos y comité de prevención en la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas.

En un conjunto de insuficiencias reflejadas en el informe sobre la Preparación y Superación de los Cuadros de la Universidad de Ciencias Médicas de Matanzas, se concluye que la institución ha avanzado en el cumplimiento de su plan de superación, no obstante se considera como principal necesidad de aprendizaje de sus directivos y reservas las habilidades directivas y en estas las más afectadas la comunicación y el proceso de solución de conflictos, evidenciado en las evaluaciones realizadas a los directivos.

Al investigar las causas que generaron los resultados obtenidos se llegó a lo siguiente: Falta de liderazgo del personal directivo hacia el personal asignado bajo su cargo. La comunicación vertical y horizontal no es adecuada, los mensajes se transmiten con frecuencia en forma imprecisa e inoportuna. El jefe no motiva lo suficiente en lo laboral a sus subordinados en la realización de las actividades asignadas, se prioriza la preparación técnico-profesional y predominan las dificultades para entender los cambios y reaccionar ante el conflicto, los interpersonales surgen de enfrentamientos de intereses, valores, normas, deficiente comunicación, entre las personas; y los conflictos laborales u organizacionales nacen de problemas vinculados con el trabajo y las relaciones que se establecen en este, entre individuos, grupos, departamentos, cuestión esta, que deberá ser atendida desde el componente Administración-Dirección.

El análisis hasta ahora realizado permite determinar la contradicción dada entre la necesidad de formar directivos preparados para manejar conflictos desde la dirección que

contribuyan a mejorar la eficiencia, eficacia y efectividad de los procesos universitarios y la insuficiente preparación alcanzada.

La preparación de cuadros para el manejo del conflicto es un proceso, se desarrolla de forma sistémica, tiene como propósito actualizar, perfeccionar y atender insuficiencias en la formación de conocimientos y habilidades orientadas al logro de interacciones humanas exitosas sobre la base del dialogo, comprensión y colaboración.

Las habilidades para el manejo de conflicto están más encaminadas a la búsqueda de estrategias para lograr cordialidad y entendimiento con mirada expectante, es decir, se perfilan más a los tiempos futuros y dejar de mirar hacia atrás, a identificar aquellas. Según Taquechel y García (2020) el manejo de conflictos es considerado como la habilidad a poseer por el ser humano para brindar una solución ante los inconvenientes que impactan en su contexto.

Por ello, Zalles (2020) considera el manejo de conflictos como la gestión de los eventos que pueden impactar en el grupo, demostrando ser un proceso enfocado en favorecer el desarrollo de los contextos educativos y aprendizaje, además de permitir manejar conflictos que son recurrentes en el ámbito; fortalecer esta capacidad posiciona al individuo afrontar las situaciones conflictivas mediante respuestas cognitivas como el análisis, la asesoría y la intervención imparcial, con la finalidad de eliminar las razones del conflicto.

CONCLUSIONES

Se considera a los dos extremos, la ausencia de conflictos y la fuerte presencia de estos, como factores disfuncionales. La ausencia de conflictos puede generar la inercia de las organizaciones, pues la falta de confrontación de criterios limita la generación de alternativas, la identificación de nuevas formas de hacer las cosas, la complacencia con “lo que hacemos” y, con esto, propiciar la disminución de la eficiencia y de la competitividad. La presencia excesiva de conflictos produce una dispersión de esfuerzos, la confrontación se sobrepone a la colaboración y la cooperación en algunas actividades, resulta fundamental para la obtención de resultados.

BIBLIOGRAFÍA

Aburto Pineda, H. I., Bonales Valencia, J., (2020). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional, Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes. 51, 41-49.

- Carbonero, P. (2018). Manual. El conflicto: métodos de resolución y negociación eficaz. Madrid: Editorial CEP S.L.
[https://books.google.es/books?hl=es&ir=&id=BBRLDwAAQBAJ&i=fnd&pg=PA15&dq=Carbonero,+P.+\(2018\).+Manual+Elconflicto:m%C3%A9todos+de+resoluci%C3%B3n+y+negociaci%C3%B3n+eficaz&ots=QONhcFMW8y&sig=M2IqFV6wzKJYf-TF_5WbAX8DPOK](https://books.google.es/books?hl=es&ir=&id=BBRLDwAAQBAJ&i=fnd&pg=PA15&dq=Carbonero,+P.+(2018).+Manual+Elconflicto:m%C3%A9todos+de+resoluci%C3%B3n+y+negociaci%C3%B3n+eficaz&ots=QONhcFMW8y&sig=M2IqFV6wzKJYf-TF_5WbAX8DPOK)
- Castillo, S. M. D., & Vega, M. A. (2021). Perspectivas y retos de la NOM-035-STPS-2018 para la atención de riesgos psicosociales y la promoción de entornos organizacionales favorables en México. *Trascender, Contabilidad y Gestión. Trascendercontab. Gest.*, 6(17)
<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/101>
- Echevarría Vejarano, G. E. (2020). Habilidades blandas y desempeño de los docentes de la Universidad César Vallejo, año 2020.
- Fisher, R., Patton, B & Ury, W. (1985). Sí * de acuerdo!: cómo negociar si ceder. *Desarrollo Gerencial.* https://www.uchile.cl/documentos/si-de-acuerdo-comonegociar-sin-ceder-fisher-ury-y-pattopdf_90753_1_5938.pdf
- Garro, S. (2018). Manejo de conflictos y clima laboral en la institución educativa "Coronel José Gálvez" Comas, 2018 [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/22530>, Venezuela. *Revista de ciencias sociales*, 26(2), 42-53.
- Gil-Díaz, L., Martínez-Prats, G., & Rodríguez-Garza, C. A. (2022). Estilos de comunicación: Una revisión teórica hacia las habilidades directivas en las organizaciones. *Revista Científica de la UCSA*, 9(3), 85-96.
- González, T. J. T. (2020). Liderazgo gerencial y desempeño laboral en docentes del estado Nueva Esparta.
- Gómez Durán, L. (2015). Competencias y habilidades gerenciales que debe desarrollar un buen líder. (U. M. Granada, Ed.) <https://respository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11761/trabajo%20de%20grado%20fial%20competencias%20y%20habilidades%20gerenciales.pdf?sequence=1>
- Goya Anchundia, K. L. (2021). *El síndrome de Burnout y el desempeño laboral del personal de las empresas agrícolas y exportadoras de la provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas* (Master's thesis, Universidad Técnica de Ambato. Facultad de Ciencias Administrativas. Maestría en Gestión del Talento Humano). GAGE Learnin
- Griffin, R. y Van Fleet, D. (2016). Habilidades directivas. Evaluación y desarrollo. México: CEN
- Hurtado, JA (2023). Liderazgo directivo en Latinoamérica: Una revisión bibliográfica. *Revista de Climatología Edición Especial Ciencias Sociales*, 23, 2648-2655.
<https://doi.org/10.59427/rccli/2023/v23cs.2648-2655>
- Lara FJ, Mogorrón-Guerrero H, Ribeiro-Navarrete S (2020) Knowledge of managerial competencies: cross-cultural analysis between American and European students.

<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/1331677X.2019.1585271>

- Marín-González, F., y Alfaro Escobar, L. C. (2021). Gestión y liderazgo: enfoque desde una célula educativa. *Revista Venezolana de Gerencia*, 26(96), 1041-1057. <https://doi.org/10.52080/rvgluz.26.96.4>
- Miranda, L. C. B., & Valdivieso, K. E. D. (2021). Gestión escolar y liderazgo del directivo: Aporte para la calidad educativa. *Revista educare-upel-ipbsegunda nueva etapa* 2.0, 25(1), 284-309. <https://doi.org/10.46498/reduipb.v25i1.1462>
- Misad, K., Misad, R., & Dávila, O. (2022). El clima escolar desde la gestión directiva en Latinoamérica: una revisión de la producción académica. *Gestionar: Revista de Empresa y Gobierno*, 2(2), 7-24. <https://doi.org/10.35622/j.rg.2022.02.001>
- Moscol, J., Mondragón, G., & Gonzales, V. (2024). Desarrollo de las habilidades directiva en las instituciones educativas. *Horizontes*, 8(32), 438-448. <https://doi.org/10.33996/revistahorizontes.v8i32.735>
- Quintero, M., Cutiño, P. y Bárzaga, Q. (2020). Un acercamiento al liderazgo y la motivación en los directivos de la Enseñanza Media. *Opuntia Brava*, 12(2). <http://opuntiabrava.ult>
- Ramírez (2018). Las habilidades directivas una condición para una ejecución eficaz. México. http://www.scielo.org.bo.bo/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2521-27372018000100004&lng=es&nrm=iso
- Romero C. (2021). Liderazgo directivo en escuelas que superan las barreras del Contexto. *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*. 2021 [14/08/2022];19(1):83-103. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7744498>
- Sakız H, Ekinci A, Sariçam H. (2021). Teachers' perceptions of their school managers' skills and their own self-efficacy levels. *International Journal of Leadership in Education*. 2021;23(5):585-603.
- Taquechel, A. y García, C. (2020). Aprende a ser secretaria. Manual para el desempeño profesional de la secretaria. La Habana: Editorial Universitaria.
- Ushiña, G., & Colmenares, T. (2022). Acompañamiento pedagógico de la gestión directiva en la mejora del desempeño docente. *Revista Honoris Causa*, 14(1), 95-108. <https://revista.uny.edu.ve/ojs/index.php/honoriscausa/artivlr/viewdialnet.unirioja.e>
- Zalles, J. (2020). Teoría del conflicto: Orígenes, evolución, manejo y resolución. Quito: USFQ Press. [https://books.google.es/books?hl=es%id=PmlKEAAAQBQJ&oi=fnd&pg=PT46&dq=Zalles+J+\(2020\)+Teor%C3%ADa+del+conflicto:+Or%C3\\$ADgenes,+evoluci%C3%B3n,+manejo+resoluci%C3%B3n&ots=aok](https://books.google.es/books?hl=es%id=PmlKEAAAQBQJ&oi=fnd&pg=PT46&dq=Zalles+J+(2020)+Teor%C3%ADa+del+conflicto:+Or%C3$ADgenes,+evoluci%C3%B3n,+manejo+resoluci%C3%B3n&ots=aok)