

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS PARA LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS: UNA MIRADA METODOLÓGICA

DICTIONARY OF DIRECTIVE COMPETITIONS FOR THE HOSPITAL SERVICES: A METHODOLOGICAL LOOK

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo
M Sc. Universidad de Matanzas
(<https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>)
yadney.osmaida@umcc.cu

Evelyn González Paris
Dr C. Universidad de Matanzas
(<https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>)
evelyn.gonzalez@umcc.cu

Yenisey León Reyes
M Sc. Universidad de Matanzas
(<https://orcid.org/0000-0002-6828-675X>)
yenisey.leon@umcc.cu

RESUMEN

Las competencias directivas, son aquellas referidas a los elementos que debe dominar un directivo para lograr a través del trabajo de su equipo conducir a la organización que dirige hacia sus objetivos. En ese sentido, los diccionarios de competencias directivas deben ser considerados un instrumento metodológico necesario para la gestión adecuada de la política de cuadros en cualquier organización, elementos que desde los servicios hospitalarios deben ser apreciados, pues son organizaciones donde los directivos son seleccionados más por su desempeño en especialidades médicas que por sus conocimientos sobre dirección. De ahí que se persigue como objetivo analizar la importancia de contar con diccionarios de competencias directivas en los servicios hospitalarios como instrumento metodológico. Para ello se utilizan métodos como: analítico-sintético, inductivo-deductivo, histórico-lógico, revisión bibliográfica, tormenta de ideas y dinámica de grupos. Como resultados destacan la consideración de que los diccionarios de competencias sirven como manual para gestionar no solo las fases de las competencias directivas, sino que son un documento necesario en los servicios hospitalarios para contribuir a un mejor desarrollo de su política de cuadros. A manera de conclusión se plantea que los diccionarios son un manual, dicen el cómo proceder para el desarrollo de las competencias, de ahí su importancia en el contexto hospitalario, donde los directivos en su mayoría tienen

muy poco dominio de los procesos directivos y de las competencias que deben ejecutar para un desempeño exitoso.

Palabras clave: competencias directivas, diccionarios de competencias directivas, instrumento metodológico, servicios hospitalarios.

ABSTRACT

The directive competitions, are those referred to the elements that a directive should dominate to achieve through the work of his team to drive to the organization that directs toward their objectives. In that sense, the dictionaries of directive competitions should be considered a necessary methodological instrument for the politics's of squares appropriate administration in any organization, elements that should be appreciated from the hospital services, because they are organizations where the directive are selected more by their acting in medical specialties that it has more than enough address for their knowledge. With the result that the present work pursues as objective to analyze the importance of having dictionaries of directive competitions in the hospital services as methodological instrument. For they are used it methods like: analysis-synthesis, induction-deduction, historical-logical, bibliographical revision, storm of ideas and dynamics of groups. As results they highlight the consideration that the dictionaries of competitions are good as manual to not negotiate alone the phases of the directive competitions, but rather they are a necessary document in the hospital services to contribute to their politics's of squares better development. By way of conclusion he/she thinks about that the dictionaries are a manual, he/she says the how to proceed for the development of the competitions, of there their importance in the hospital context, where the directive in their majority have very little domain of the directive processes and of the competitions that should execute for a successful acting.

Keywords: directive competitions, dictionaries of directive competitions, methodological instrument, hospital services.

INTRODUCCIÓN

La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, tales como: conocimiento, actitudes, valores, habilidades y motivaciones. Existen numerosas definiciones y clasificaciones de competencias (Leal Torres et al., 2022; Pérez

Corso, 2022; Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández, & Leal Torres, 2023). Según Izaguirre Remón et al. (2009) se trata de un concepto polémico desde su surgimiento, en la década del 70, en la Universidad de Harvard, a partir de los trabajos sobre el tema publicados por McClelland. Entre sus diversas clasificaciones, las competencias directivas en los últimos años son muy tenidas en cuenta (Leal Torres, 2022).

Según Whetten & Cameron (2005) referido en Sandoval (2020) las competencias directivas son herramientas indispensables que debe poseer un directivo para manejar una organización de manera correcta. Como aspecto que prevalece en las investigaciones vinculadas con la temática, resaltan a criterio de las autoras, que contribuyen a que la organización cumpla sus propósitos a partir de cómo el directivo, como motor de la organización, es capaz de hacer funcionar a su equipo de trabajo de forma efectiva (Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández, & Robaina Rodríguez, 2023).

Al presentar las competencias directivas como un atributo existente en los trabajadores que se dedican profesionalmente a la actividad de dirección, es necesario describir las características y regularidades principales que son comunes en ese proceso, pues la capacidad directiva (gerencial o administrativa) se ha convertido en los inicios del siglo XXI en un recurso totalmente crítico para el avance de cualquier sociedad (Izaguirre Remón et al., 2009). En ese sentido se reconoce la importancia de contar con diccionarios de competencias directivas, pues facilitan el desarrollo de las fases para gestionar las competencias. Donde se toma como punto de partida el diccionario para la elaboración de los perfiles de competencias, lo que luego hace que sirvan como base para la ejecución de los siete procesos identificados en el Decreto Ley 13 (Consejo de Estado, 2020).

Atendiendo a lo antes planteado, en la administración pública es necesario tener el mejor talento humano y mucho más en los puestos directivos. En consecuencia con lo antes expuesto y en coincidencia con (PNDES, 2019), los momentos actuales exigen directivos de salud competentes para afrontar los retos que impone el perfeccionamiento del proyecto social cubano, en aras de lograr resultados cualitativamente superiores (Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández, & Robaina Rodríguez, 2023).

La ampliación y consolidación de los conocimientos sobre las competencias directivas constituye un verdadero desafío en el propósito de alcanzar las metas consignadas en los objetivos de trabajo del Sistema Nacional de Salud Cubano y, en consecuencia, modernizar la formación y capacitación de los directivos, sus reservas y canteras, así como mejorar sustancialmente los instrumentos de evaluación de su desempeño, en correspondencia con los paradigmas contemporáneos y a la luz de los resultados investigativos de la ciencia de la dirección (Izaguirre Remón et al., 2009).

Contar con competencias directivas en salud y específicamente en los servicios hospitalarios, facilitan al directivo del sector minimizar el uso del ensayo y el error, tan costoso en dirección. Es por ello que en dichas organizaciones se deben considerar los aspectos manifestados en el Decreto Ley 13 (Consejo de Estado, 2020) y Decreto Presidencial 208 (Presidente de la República de Cuba, 2021) que reflejan el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, así como el Reglamento del Sistema de trabajo, respectivamente. En ese sentido se plantea como objetivo del trabajo analizar la importancia de contar con diccionarios de competencias directivas en los servicios hospitalarios como instrumento metodológico.

METODOLOGÍA

Según las autoras el fundamento filosófico de la investigación se basa en el método dialéctico materialista, que permite estudiar los fenómenos en su realidad o contexto natural (Hernández Sampieri R, Mendoza Torres CP, 2018). En la investigación se emplean métodos teóricos y empíricos, tales como:

- Método analítico-sintético para el análisis de los elementos de la situación problemática. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis.
- Método inductivo – deductivo para valorar los resultados de las variables de la presente investigación.
- Método histórico–lógico, a partir de los antecedentes relacionados con la temática realizar una revisión del estado del arte y la práctica que permita definir las principales aristas a tener en cuenta.
- Revisión bibliográfica, para el estudio de las competencias directivas en los servicios hospitalarios en diferentes países, para la toma de experiencia,

aplicación del estudio y análisis de la importancia de contar con diccionarios de competencias como instrumento metodológico.

- La tormenta de ideas, se realiza con profesores con más de diez años de experiencia en la preparación a directivos de dicho sector, con el propósito de conocer sus criterios sobre por qué son importantes los diccionarios de competencias directivas en los servicios hospitalarios. Para este trabajo se utiliza la variante libre, que consiste en que cada participante va planteando sus ideas de forma espontánea.
- Dinámica de grupo, se realiza con profesores con más de diez años de experiencia en la preparación a directivos y que han realizado actividades de preparación con cuadros de dicho sector, con el propósito de que las ideas fluyan en un entorno favorable, propiciando la participación activa de los profesores.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los últimos años se destacan por su alta incertidumbre respecto al presente e impredecibilidad del futuro y se evidencia un entorno en el que el desarrollo de las tecnologías, de la informática y las comunicaciones han incidido en la consideración, por parte de las organizaciones, de nuevas estructuras directivas con menos niveles jerárquicos (Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández, & Leal Torres, 2023). Donde los puestos de trabajo están en constante evolución y las carreras profesionales tienen un marcado énfasis internacional (Chiavenato, 2011; Muñoz Sánchez et al., 2021; Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández, & Leal Torres, 2023).

Es por ello que el capital humano es un recurso estratégico que le otorga ventajas competitivas a las empresas que los gestionan eficaz y eficientemente (Cuesta & Lopes, 2020; Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández, & Leal Torres, 2023). En este sentido, según Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández and Leal Torres (2023) las competencias directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones al estar actualmente en escenarios repletos de incertidumbre, donde se pone a prueba la capacidad del directivo para aceptar y afrontar cambios.

En Cuba teniendo en cuenta el criterio de Leal Torres (2022), se ha tratado el tema y se manifiesta de igual modo, con variedad de puntos de vista al respecto.

Cuando se trabajan las competencias directivas es necesario señalar que algunos autores la analizan como habilidades directivas y en otros casos como competencias gerenciales.

En los diccionarios de competencias directivas se reflejan aquellas competencias que deben poseer los directivos para el desarrollo de sus funciones, acompañadas de sus modos de actuación. En el cuadro 1, se muestran los conceptos analizados por las autoras referidos a diccionarios de competencias.

Cuadro 1: Conceptos de diccionarios de competencias.

Autor (año)	Conceptos de Diccionarios de Competencias Directivas
Turbio (2015)	Documento de carácter interno de la organización elaborado según sus necesidades y demandas en el que se establecen y definen las competencias, especificando una escala de niveles de valoración (numérica o alfabética) según la estrategia y se expresan los comportamientos asociados.
Bertó – Loa Roles (2016)	Conforman una base de datos donde se recogen las competencias que se requieren en la organización, es un documento interno de cada una, pues las competencias han de estar definidas en función de las estrategias de cada organización.
Delgado (2022)	Guía para el diseño y la evaluación de cuadros y puede actualizarse. Incluye para cada una de las competencias su significado posible desempeño.
Miranda (2023)	Documento que refleja la conceptualización de las competencias y los comportamientos asociados. Facilita el trabajo para la gestión de las competencias directivas en las organizaciones.
Ramírez (2023)	Documento en el que se definen las competencias que deben desempeñar los directivos en una organización.

En el antes expuesto se evidencian palabras esenciales al hablar de diccionarios de competencias directivas, entre las que destacan: documento, definen competencias, desempeñar, organización y comportamientos asociados.

En ese orden, para facilitar la gestión de las competencias directivas de forma adecuada, las competencias definidas en los diccionarios de competencias

directivas deben conceptualizarse e identificar sus comportamientos asociados, si de verdad se pretende que sirvan como instrumento metodológico; pues facilita a los directivos y especialistas de cuadros de las organizaciones un conocimiento preciso, concreto y claro de las funciones y tareas que deben desempeñar en un entorno muy complejo, conflictivo y complicado el directivo. Además, no debe ser un diccionario cerrado, pues debe estar en constante actualización de modo que busque adaptarse a los cambios del entorno.

Al respecto, Y. Miranda Lorenzo (2023) considera que el diccionario de competencias facilita el trabajo para la gestión de las competencias directivas en las organizaciones y que entre sus características destacan que: son una guía para la selección, evaluación y capacitación de los directivos; son un traje a la medida de la organización; y deben reflejar de forma clara los comportamientos asociados a las competencias.

En ese sentido Delgado Fernández et al. (2022), distingue como uno de los pasos de la metodología para el diseño y evaluación de las competencias de los directivos en Cuba, la elaboración del diccionario de competencias. Por su importancia a nivel organizacional y del servicio que se estudie, los diccionarios de competencias establecen pautas que permiten establecer la normalización de las competencias una vez identificadas y que contribuyen a que se desarrollen mejor los procesos vinculados no solo al trabajo con el directivo sino también con sus reservas.

Como el entorno de la salud pública varía, hay que poder adaptar la plantilla a las necesidades cambiantes partiendo del núcleo de personal existente. La salud pública actual es más compleja que la de años atrás (OPS, 2020). No requiere sólo desarrollar una práctica técnica basada en las ciencias, sino también habilidades y capacidades para crear alianzas y conseguir llevar a cabo acciones que lleven a mejorar la salud. En ese sentido, juegan un papel vital las competencias de sus trabajadores y sobre todo de sus directivos para lograr hacer que el equipo de trabajo contribuya al logro de los objetivos organizacionales, por lo que la superación de los directivos, encargados de la conducción y ejecución de los procesos se convierte en una necesidad urgente, imperiosa y continúa. (Leal Torres et al., 2022)

Dichas competencias, en el caso de los directivos de salud, muchas veces deben desarrollarse en el transcurso en que el directivo se va desempeñando en su

puesto. Pues a pesar de que en Cuba se forman administradores de salud, esto no satisface las demandas del sector, por lo que los cuadros de salud no siempre cuentan con las competencias necesarias cuando asumen el cargo, e incluso en ocasiones no han transitado por otro cargo a nivel de base.

Lo anteriormente expuesto evidencia la importancia de los diccionarios de competencias directivas en salud y específicamente en los servicios hospitalarios, ya que este es un documento que le permite a los directivos tener más conocimientos de las tareas y funciones que deben desarrollar, puesto que muchas de las personas que ocupan cargos directivos en el sector son graduados de medicina y en la carrera según Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández and Robaina Rodríguez (2023) la formación en competencias directivas es insuficiente.

El diccionario de competencias directivas en los servicios hospitalarios sirve a criterio de Bertó (2016) para definir los perfiles de competencias a través del análisis y descripción del puesto, así como para evaluar a los ocupantes de los mismos en cuanto a si tienen o no las competencias. Además, constituye la base para saber a partir de la evaluación del directivo, qué competencias deben ser formadas. En ese sentido, identificar las competencias directivas con sus comportamientos asociados en los servicios hospitalarios, facilita a los especialistas de cuadros del sector de conjunto con los directivos información precisa a tener en cuenta para implementar los procesos descritos en el Decreto Ley 13 (Consejo de Estado, 2020).

A partir de la dinámica de grupos mediante tormenta de ideas realizada, donde participan ocho profesores con experiencia en el trabajo de preparación a directivos y que han realizado actividades de preparación con cuadros de dicho sector, se obtienen que los diccionarios de competencias directivas en los servicios hospitalarios son considerados un instrumento metodológico importante debido a:

- Sirven como manual
- Son un documento que guía desde lo conceptual
- Dice el cómo proceder para el desarrollo de la gestión por competencias
- Contribuye a la conducción del proceso directivo, incluso desde el mismo puesto de trabajo

- Constituyen la base para gestionar las competencias

Además, este grupo de profesores distingue algunas características de la Política de Cuadros en los servicios hospitalarios y en Salud en Cuba en los momentos actuales. Entre las características que más destacan están: exige de un proceso de dirección dinámico, los profesionales del sector no siempre están dispuestos a ocupar cargos directivos en la organización en que se desempeñan, los recursos disponibles son limitados y escasos, la preparación en dirección a los profesionales del sector es insuficiente, así como que muchas veces los directivos del área administrativa no dominan los procesos hospitalarios, por lo que se ve afectada la gestión en ese sentido.

CONCLUSIONES

El diccionario de competencias es un documento en el que se definen las competencias que deben desempeñar los directivos en una organización. En ese sentido, para facilitar la gestión de las competencias directivas de forma adecuada, las competencias definidas deben conceptualizarse e identificar sus comportamientos asociados o niveles de competencias.

Una adecuada gestión de los servicios hospitalarios no puede verse alejada de las competencias de sus directivos, pues este es el encargado de, a través de las funciones del proceso directivo, manejar los recursos de la organización de forma racional y oportuna, más en un entorno donde las escaseces de recursos es una constante. Es por ello que los diccionarios de competencias directivas son considerados un instrumento metodológico que contribuyen de forma significativa a la utilización de las competencias como herramienta de gestión.

Los diccionarios son un manual, dicen el cómo proceder para el desarrollo de las competencias, de ahí su importancia en el contexto hospitalario, donde los directivos en su mayoría tienen muy poco dominio de los procesos directivos y de las competencias que deben ejecutar para un desempeño exitoso.

REFERENCIAS

Bertó, O. L. (2016). Los roles de los alumnos en los equipos de trabajo. Elaboración de un diccionario de competencias y análisis y definición de puestos tipo para mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo. Universidad politécnica de Valencia.

- Chiavenato I. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. ed. México: McGraw-Hill.
- Cuesta Santos A, Lopes Martínez I. (2020). Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. Revista Cubana de Ingeniería.; XI (1):66-76. [consultado 25 febrero 2023] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>
- Delgado Fernández M, Muriel Escobar J, Polo Vázquez JC, Padilla Rodríguez D. (2022). Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial.; 6(1): e194. [Consultado 5 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>
- Decreto-Ley 13/2020 “Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-279-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. [Consultado 7 marzo 2023] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-ley-13-de-2020-de-consejo-de-estado65>
- Decreto Presidencial 208/2021 “Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas” (GOC-2021-280-O30). Gaceta Oficial No. 30 Ordinaria de 19 de marzo de 2021. [Consultado 7 marzo 2023] Disponible en: <https://www.gacetaoficial.gob.cu/es/decreto-presidencial-208-de-2021-de-presidente-de-la-republica>
- Hernández Sampieri R, Mendoza Torres CP. (2018). Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. Aó de edición: 2018 ed. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Izaguirre Remón R, Ramírez de la Torre H, Pérez Mariño PM, Estrada Jorge E, Brizuela Arcia E, Pérez Rosabal E. (2009). Las competencias directivas: Una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección en salud. INFODIR (Internet). 2009(8). [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/363>
- Leal Torres C. (2022). Las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas [Tesis para optar por el título de Licenciada en Economía]. Matanzas: Universidad de Matanzas;

- Leal Torres C, Pereira Pérez R, Miranda Lorenzo YO, León Reyes Y, González Paris E. (2022). Las competencias directivas en los servicios de salud en Cuba. Monografías 2022.
- Miranda Lorenzo, Y. (2023). Competencias genérica de los cuadros. Diplomado de Administración Pública y Empresarial. Universidad de Matanzas. Cuba.
- Miranda Lorenzo, YO, León Reyes Y, González Paris E, Delgado Fernández M, Leal Torres CM. (2023) Competencias directivas genéricas: su identificación en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. *Universidad y Sociedad*. 2023;15(S1):294-306. [consultado 23 febrero 2023] Disponible en: <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/3764>
- Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., González Paris, E., Delgado Fernández, M., & Robaina Rodríguez, G. (2023). Competencias directivas: una mirada desde la gestión del Hospital Provincial Clínico Quirúrgico Docente "Faustino Pérez" [Artículo original]. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 7, 15. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.8286471>
- Muñoz Sánchez, S., Vargas Mursulí, F., Miranda Lorenzo, Y. O., & Esquivel García, R. (2021). Evaluación de las competencias laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista Gestión de Personas*, 15(42). <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- OPS. (2020). Las funciones esenciales de la salud pública en las Américas. Una renovación para el siglo XXI. Marco conceptual y descripción. In D. C. Whashintong (Ed.), (pp. 118). <https://iris.paho.org> (Licencia CC BYNC-SA 3.0 IGO)
- Pérez Corso, D. (2022) Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Meliá Las Antillas [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas;
- PNDES. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030. [https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLET O%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf](https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLET%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf)
- Ramírez Sánchez, MM. (2023). Diccionario de competencias directivas genéricas para los servicios hospitalarios de Matanzas. [Tesis para optar

por el título de Licenciada en Economía]. Matanzas: Universidad de Matanzas;

Sandoval, M. C. M. (2020). Percepción de las competencias directivas y desempeño de los colaboradores del área de operaciones en construcción de un pad en el proyecto Shahuindo en la provincia de Cajabamba. Cajamarca 2019. Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Turbio, F. J. A. (2015). Diccionario de competencias de instituciones penitenciarias. Universidad Politécnica de Valencia.