

Competencias y capacidad de dirección en cuadros del sector salud. Revisión de la literatura

Skills and leadership in the health sector tables. Literature review

Dra. Larisa Alvarez Caraballo¹, Dra. Ennis Ivonnet Gutierrez²

¹ *Especialista de 1er. Grado en Medicina General Integral. Residente de 2do. Año de Organización y Administración de Salud*

² *Especialista de 2do. Grado en Medicina General Integral*

RESUMEN

Los procesos de dirección en salud, presentan características propias ya que la salud pública está sujeta a diversas influencias internas y externas, además los seres humanos son sujeto y objeto en el accionar del directivo debido a que trabaja con y para las personas. Por la importancia que constituye estar actualizados en diversos temas relacionados con la gerencia se realizó revisión de la literatura con el objetivo de profundizar en aspectos relacionados con las competencias y capacidad de dirección en cuadros del sector salud. La competencia es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones; y la capacidad de dirección es la posibilidad de que el directivo sea capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la entidad que dirige, de forma dinámica, creativa, eficiente y cambiante en función del escenario al que se enfrente, mediante el uso del liderazgo para la conducción de su equipo, de forma tal de lograr que los colaboradores se comprometan con el cumplimiento de las meta a alcanzar. Por lo que es de vital importancia prestar especial atención a la evaluación de la competencia y capacidad de dirección en los cuadros del sector salud. Y se les deben brindar herramientas que les permitan perfeccionar el modo de actuación en la determinación y solución de los problemas que existen en el

radio de acción, y así mejorar constantemente los resultados en el proceso de dirección.

Palabras clave: competencias directivas, capacidad de dirección, gerencia en salud

SUMMARY

Management processes in health, have their own characteristics and that public health is subject to various internal and external influences, besides human beings are subject and object in the actions of management because it works with and for people. Because of the importance that is being updated on various issues related to management literature review was conducted with the aim of deepening aspects of skills and leadership in the health sector tables. Competition is the ability to effectively develop work using the knowledge, skills and understanding required as well as the attributes that facilitate solving situations; and the ability to address is the possibility that the manager is able to plan, organize, direct and control the activities of the governing body, dynamically, creative, efficient and changing depending on the scenario he faces, by use of leadership for driving his team, so as to ensure that employees are committed to meeting the goal to achieve. So it is vitally important to pay particular attention to the assessment of competence and leadership cadres in the health sector. And they must provide tools to improve the mode of action in identifying and solving the problems that exist in the range and constantly improve the results in the management process.

Keywords: managerial skills, leadership, health management

INTRODUCCIÓN

Fidel Castro Ruz expresó: "...es necesario que nosotros perfeccionemos nuestras técnicas de dirección y de gestión en todos los campos; es una ciencia que se desarrolla; nosotros tenemos que adquirir esos conocimientos, desarrollarlos y aplicarlos".¹

Los procesos de dirección se han modificado ostensiblemente en los últimos 30 años. Los cambios en la esfera empezaron a vislumbrarse a raíz de la terminación de la Segunda Guerra Mundial; pero no fue hasta la aparición y aplicación práctica de las computadoras personales, las bases de datos, las

redes informáticas y los sistemas integrados de gestión, que muchos de los principios, técnicas y procesos asociados a la dirección de las entidades, experimentan no solo cambios, sino que en muchos casos se sustituyen las formas de prever, organizar, actuar y controlar por otras totalmente nuevas.² Por lo que la gestión de las organizaciones contemporáneas constituye un reto, dado las particularidades en cuanto a complejidad y dinamicidad del entorno actual. En este contexto la gestión tiene la misión de aportar soluciones que permitan a las organizaciones enfrentar con éxito el referido reto.³

La administración ha sido abordada durante siglos desde distintas perspectivas y corrientes de pensamiento, con un conjunto de concepciones y enfoques que la conforman. Careciendo aún de un método para contextualizar la fórmula a aplicar en cada caso particular, lo que complica el trabajo de investigadores y consultores del tema, así como el de los propios gestores de las empresas.⁴

La dirección, administración o gerencia, como también frecuentemente se le denomina, es una actividad que surge y se diferencia de otras en la medida en que aparece y se hace más profunda la división social del trabajo y, con ello, el aumento del carácter social del mismo. Con carácter histórico, pues se desenvuelve con diferentes propósitos, enfoques y métodos, según las condiciones económicas y sociales en que se ejerce.⁵

Desde finales de la década de los 90 del siglo pasado e inicios de este, numerosos académicos e investigadores se dieron a la tarea de redefinir las nuevas líneas de la gestión empresarial en un contexto inimaginable unos años atrás, llegando incluso a proclamar el fin de la era de la administración. El resultado fue sin dudas el paso a un nuevo paradigma, donde las organizaciones deben implantar procesos de autodirección, colaboración y democracia, en función de las exigencias del entorno.

Esta es una nueva etapa de la teoría de la administración donde no faltan enfoques, herramientas y otro cúmulo de componentes que conforman un gran menú a disposición de todos los que aspiren a sobrevivir y crecer en este medio, dada la necesidad que tiene la gestión de evolucionar al parejo que otros componentes de la empresa frente a los continuos cambios del entorno.

En Cuba, mediante un proceso continuo dirigido al perfeccionamiento de la gestión en los sistemas organizativos, se comenzó inicialmente, en la segunda mitad de la década de los 90s, con la aplicación masiva de la dirección por objetivos, que dio pasos ulteriormente a la dirección estratégica por objetivos. A ella, más recientemente, se le ha imbricado, para su potenciación intencional, el necesario trabajo a desarrollar con los valores en la dirección, como resultado de lo cual se aboga por el empleo de una dirección estratégica por objetivos basada en valores, atendiendo a la importancia de estos como soporte ético, moral, político y organizacional de la labor de dirección y teniendo en cuenta la propia experiencia acumulada y los intereses del país al respecto.^{6,7}

La dirección por objetivos es un medio de practicar las cinco funciones básicas de dirección: planificación, organización, conducción de personal, dirección y control; no se concibe un directivo que no tenga bien definidos los objetivos a alcanzar ya que estos son los fines hacia los que se dirige las actividades en cualquier tipo de Institución; cuando a esto se le incorpora la planeación estratégica permite hacer un análisis de la misión, propósitos y estrategias para el cumplimiento de los objetivos, la obtención de resultados y el grado de satisfacción de los usuarios, como herramienta para la toma de decisiones en un periodo de tiempo, ya que la planeación estratégica se enfoca hacia metas determinadas ayudando a las organizaciones a realizar mejor su trabajo, permite reorientar el enfoque de las instituciones hacia la búsqueda de resultados, más que hacia las actividades. Al unirse a estos procesos el trabajo con valores, los cuales están muy ligados a la propia existencia de las personas, que a la vez tienen un significado social; se crea una dirección integral aclimatada a los tiempos en que vive el país, lo que convierte la dirección estratégica por objetivos basada en valores el paradigma a seguir por los directivos del sector salud.

Los procesos de dirección en salud, presentan características propias, ya que la salud pública está sujeta a diversas influencias internas y externas, además los seres humanos son sujeto y objeto en el accionar del directivo, debido a que trabaja con y para las personas, lo que demanda que el carácter intuitivo del cuadro sea premisa fundamental en su quehacer, por lo que esto tiene que ser cualidad deseada y necesaria para potenciar el pensamiento creativo y el

actuar predictivo, que lo induzca a acercarse lo más posible a la realidad de su entorno y que le sirva como elemento para reducir el margen de error y el factor pérdida de oportunidad en la identificación de problemas y la implementación de alternativas de solución.^{2, 8} Existiendo una interrelación dinámica entre la organización y el medio en que se desempeña, lo cual los directivos tienen que considerar ya que lo que hoy pudiera proporcionar éxitos, mañana, si las condiciones varían, pudieran no ocasionarlos.⁹

Por la importancia que constituye estar actualizados en diversos temas relacionados con la gerencia se realiza revisión bibliográfica con el Objetivo de profundizar en aspectos relacionados con las competencias y capacidad de dirección en cuadros del sector salud.

MÉTODOS

Para recopilar la información se realizó una búsqueda de literatura en las bases de datos de revistas científicas en SciELO Cuba, Pubmed Central, Biomed Central e Hinari. Además en bases de datos bibliográficas como Cumed, Lilacs y Medline, se contó además con la ayuda del buscador de información científica Scirus. Se utilizaron los siguientes términos de búsqueda: gerencia, dirección en salud, capacidad de dirección, competencia. Una vez obtenida la información se procedió a realizar un análisis de la misma, se expusieron los aspectos fundamentales.

ANÁLISIS

Toda organización está compuesta por un sistema formal (técnico, financiero, comercial) que sigue normas, reglamentos, metodologías o indicaciones muy precisas y cuantificables, pero también existe el sistema no formal que es la base del sistema técnico o formal, es decir los recursos humanos. La dirección conduce los dos sistemas. Se podrá ser un supertécnico o un superespecialista del sistema formal, pero sino se dirige bien el sistema humano se llega irreversiblemente al fracaso.¹⁰

La definición de los recursos humanos como el activo más importante de las organizaciones puede apreciarse en la generalidad de criterios de diferentes autores y dentro de estos, se plantean como fundamentales, en todos los tiempos, los hombres que van a la cabeza, los que inspiran al resto a tomar los

comportamientos que permiten cumplir los objetivos e ir más allá; llámense directivos, ejecutivos o cuadros.

Hay múltiples autores que definen al administrador o al ejecutivo en formas diferentes, hay quienes caracterizan al directivo como la persona que ocupa un cargo de responsabilidad en beneficio de y con respecto a otros individuos, procurando que se hagan cosas por medio del esfuerzo colectivo en las organizaciones, siendo las cualidades que los distinguen, su capacidad para pensar y obrar de manera responsable, trabajar cooperativamente y dar a otros la oportunidad de trabajar con efectividad y satisfacción dentro del grupo. Se expone además, que las cualidades del ejecutivo no existen por sí mismas, sino en relación con el ambiente organizativo en el cual son ejercidas, por lo que la receta para un ejecutivo ideal, no existe. Sin embargo hay coincidencia en que es el encargado de recombinar los elementos de su organización para mejorar el sistema y adaptarlo a las circunstancias del entorno.¹¹

Las competencias y el desempeño de los miembros de las organizaciones y entre estos los cuadros, son las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito de estas;^{4, 12} ya que cuando se habla de competencia se plantea que es la capacidad de desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios, así como los atributos que faciliten solucionar situaciones contingentes y problemas; que está muy relacionada con las definiciones saber, saber hacer y saber estar, querer hacer y poder hacer las cuales aparecen a continuación.

Saber: conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia. Pueden ser de carácter técnico que se refiere a la realización de tareas y social orientados a las relaciones interpersonales.

Saber hacer: conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Las cuales pueden ser técnicas, relacionadas con determinada profesión; sociales, para relacionarse con los demás y trabajar en equipo, y cognitivas, para procesar la información que se recibe y que se debe utilizar para analizar situaciones o resolver problemas.

Saber estar: conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y/o social como la cultura y las normas. En un sentido amplio, se trata de tener en cuenta valores, creencias y actitudes en

cuanto a elementos que favorezcan o dificulten determinados comportamientos en un contexto dado.

Querer hacer: conjunto de aspectos relacionados con la motivación. Se trata de factores de carácter interno como la motivación por ser competente, identificación con la tarea y/o externos que pueden ser el dinero extra, los días libres, y los beneficios sociales.

Poder hacer: implica un conjunto de factores relacionados con el punto de vista individual como la capacidad personal, las aptitudes y los rasgos personales, que se contemplan como potencialidades de la persona. Y el punto de vista situacional que está relacionado con el grado de “favorabilidad” del medio, ya que diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.¹³

Por lo expresado anteriormente es que se plantea que el estudio de las competencias ocupa hoy un espacio de primer orden, siendo tratado con diversos enfoques por diferentes instituciones y autores.^{14, 15}

En el documento Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano (NC 3000, 3001, 3002:2007) se define la gestión por competencias como “actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización con un enfoque basado en las competencias laborales y la capacidad de aprendizaje de los trabajadores. Su objetivo es una organización de calidad, y considera que es aquella, que cumple con los requisitos establecidos en el proceso productivo y de prestación del servicio.¹²

Otro autores definieron las competencias como “conjunto de conocimientos, habilidades, cualidades, aptitudes que tienen las personas y que les predispone a realizar un conjunto de actividades con un buen nivel de desempeño”.¹⁰

El Sistema de Gestión Integrado de Capital Humano, las conceptualiza como “el conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencia con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”.¹²

Se define el desempeño, como las acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.³ Estando fundamentado el desempeño laboral en los estándares o normas que determinan el nivel esperado de competencia laboral.¹³

Cuando se analizan las definiciones expresadas por los diferentes autores se encuentra que de manera general estas apuntan a la relación que existe entre competencias y desempeño los cuales están estrechamente vinculados y que se expresan como un todo ante las exigencias de determinados puestos laborales, con el objetivo de tener la habilidad de desarrollar eficazmente un trabajo.

Por otra parte la capacidad de dirección puede definirse: como la posibilidad de que el directivo sea capaz de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de la entidad que dirige, de forma dinámica, creativa, eficiente y cambiante en función del escenario al que se enfrente, mediante el uso del liderazgo para la conducción de su equipo, de forma tal de lograr que los colaboradores se comprometan con el cumplimiento de las meta a alcanzar. Se trata de una cualidad poseída por el directivo que le permite actuar en su integralidad, para la obtención de mayores éxitos, independientemente de la complejidad de la actividad que dirija.

Investigaciones realizadas por otros autores han demostrado que la capacidad de dirección debe incluir aspectos importantes en el accionar del directivo, de carácter socio-psicológicos, técnico-organizativo, técnico-profesional y de la actividad científica e investigativa, que son atributos y cualidades importantes a tener en cuenta en la evaluación de los directivos.*

La actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber, que condicionen su diario comportamiento.^{15, 16} Muchos de estos valores están relacionados con el liderazgo como son: la visión, la constancia, la valentía, la ejemplaridad, la solidaridad, la modestia, la creatividad, la responsabilidad, el orden y el conocimiento.¹⁶⁻¹⁹

Por lo que otro aspecto de vital importancia en los cuadros, es la necesidad de lograr un verdadero liderazgo en su grupo, departamento u organización pues

la categoría o el puesto que ocupe, así como el título o rango que posea sólo le garantizará el poder legítimo pero no el seguimiento por parte de sus subordinados.^{11, 12, 20}

El enfoque clásico del liderazgo está dado en la capacidad para arrastrar, entusiasmar y motivar al grupo para el cambio y la transformación de la conducta. Se basa en lograr la modificación de actitudes y hábitos personales y no en el cambio de tecnologías y procesos.^{10, 12}

Un liderazgo expansivo contiene poder de atracción y de convicción. Si el líder vive los valores, sus trabajadores se contagian y los practican, de modo tal que los resultados de ese contagio se traducen directamente en la eficiencia, la eficacia y la efectividad de la organización.¹⁰

Otra de las condiciones del líder es su capacidad para cambiar las condiciones del sistema organizacional para transformar y transformarse él mismo de acuerdo a la condición existente, y de esta forma favorecer los niveles de desempeño de su colectivo.^{18, 19}

En consecuencia los directivos actuales necesitan poseer conocimientos suficientes de las tecnologías gerenciales, que faciliten los procesos administrativos y conjuntamente desarrollar facultades tales como visión de futuro, capacidad para que los demás lo comprendan y hagan suyas las tareas, así como de crear seguidores y nuevos líderes, intuición para identificar la mejor opción, sentido del cambio positivo como primera prioridad, destreza para la comunicación, la negociación y sentido de la valía de las personas. Por lo anterior, los dirigentes deben estar comprometidos a ejercer un liderazgo ético, sobre todo si el encargo es el de dirigir los sistemas de salud pública.²

La relación capacidad - desempeño profesional - competencia es condición representante de la integración atención al docente, administrativa e investigativa. Esta le confiere al directivo una función gerencial y política, que le exige estar en condiciones de organizar, planificar, orientar, integrar, conducir y evaluar diariamente al personal que labora en la institución, y al trabajo político-ideológico inherente al mismo, lo que lo convierte en fiel portador de los valores necesarios que contribuyen a la formación profesional y política de los trabajadores y de los estudiantes de las diferentes carreras de las Ciencias Médicas que están implicados en las instituciones de salud donde se desempeña como dirigente.¹⁴

Las habilidades directivas pueden ser aprendidas, pero este aprendizaje es solo una dimensión, puesto que es necesario, además, contar con otras muchas condiciones y oportunidades. En esta concepción, los ejecutivos, deben poseer preparación en una especialidad concreta que los habilita en los procesos técnicos y/o tecnológicos particulares que debe dirigir, pero también requiere capacitación y entrenamiento en dirección y una continuidad posterior de actualización sistemática para incorporar nuevas tendencias y novedosos métodos y herramientas que hoy, en esta esfera del conocimiento, se manifiestan con tal aceleración, que es innegable la existencia de una revolución al respecto.¹⁵

La dirección en salud pública, requiere además que la toma de decisiones también esté lo más cerca posible del hecho diagnóstico, clínico, quirúrgico, terapéutico o de la intervención colectiva ante un problema de salud.²

Así mismo, el directivo de salud debe tener un pensamiento basado en la misión institucional, capacidad resolutoria, sentido de responsabilidad, compromiso, capacidad de escuchar y de dialogar, ya que el éxito de las organizaciones actuales no se sustenta en los que operan de manera autoritaria, enclaustrados en sus ideas como si solo ellos conocieran y defendieran la razón de ser de la organización, sino que para desarrollarse requieren la distribución del poder y de que otros funcionarios y miembros de la organización se involucren en el quehacer.²

Esto está muy vinculado con lo que se analizaba en lo referente al tipo de dirección que se debe desarrollar, donde el directivo no debe limitarse a los factores formales previstos, sino a impulsar a las personas hacia aquello que corresponde hacer en un determinado momento, es alguien que debe saber orientar a sus subordinados a su transformación y cambios de conducta para que alcancen un equilibrio entre el alto rendimiento y la alta satisfacción. Lo importante es que el directivo viva los valores, para que los trabajadores se contagien y los practiquen, sea capaz de transformar y transformarse él mismo según la situación existente para que al final, los resultados se traduzcan en eficacia y efectividad de la organización.

** Entrevista efectuada al Licenciado Joaquín Rodríguez Sánchez, el cual se encuentra realizando el Doctorado en Ciencias de la Salud, en la ENSAP, con el tema Capacidad de dirección en los directivos de salud pública.*

CONCLUSIONES

Para el Estado Cubano, constituye un objetivo de primer orden, promover a cargos de dirección a personas que reúnan las condiciones ineludibles para desempeñarse en este rol. Es de vital importancia prestar especial atención a la evaluación de las competencias y capacidad de dirección en los cuadros del sector salud. Por lo que se les deben brindar herramientas que les permitan perfeccionar el modo de actuación en la determinación y solución de los problemas que existen en el radio de acción, y así mejorar constantemente los resultados en el proceso de dirección.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Castro Ruz F. Discurso pronunciado en Matanzas en el Acto Central Nacional por el Aniversario del asalto a los cuarteles Moncada y Carlos Manuel de Céspedes, el 26 de julio de 1984. Granma. 28 Jul 1984;P:2.
2. Castell-FloritSerrate P. Saber qué hacer en la dirección de la Salud Pública. La Habana: Editora política; 2013.
3. Castellanos Castillo JR, Castellanos Machado CA. El desempeño laboral de los directivos. Concepciones teóricas y metodológicas para su gestión en unidades de ciencia y técnica en instituciones de educación superior. Folletos Gerenciales. 2010;14(1):6-18.
4. Fernández Lorenzo A, Rivera Rodríguez CA. La gestión empresarial de cooperativas en Cuba: fórmula para el éxito. Folletos Gerenciales. 2010; 14(2):31-42.
5. Gutiérrez Castillo O, Morales González R. Teoría general de la dirección. Maestría en consultoría gerencial. La Habana: Universidad de La Habana: Centro de estudios de la economía cubana; 2011.
6. Pérez Narbona JE. Las maestrías en dirección: algunas reflexiones sobre su orientación. Folletos gerenciales. 2000;4(2):33-42.
7. Garandilla Bermejo A, Rosales Lobaina J, Arencibia González M, Basterrechea Bermejo H. La aplicación de la dirección estratégica en el órgano de gobierno provincial de Granma: una experiencia viable y perfectible. Folletos Gerenciales. 2009;13(4):13-31
8. Carnota Lauzán O. Hacia una conceptualización de la gerencia en salud a partir de las particularidades. Rev Cubana Salud Pública [Internet]. 2013 Sep

[citado 2015 May 06] ; 39(3): 501-523. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-34662013000300008&lng=es.

9. Guedes V. El conocimiento y las competencias en las organizaciones del siglo XXI. Caracas: Epsilon Libros; 2002.

10. Machado Noa N, Mérida González RE. Enfoque de valores en la dirección estratégica. Propuesta metodológica para su aplicación. Folletos Gerenciales. 2007;11(10):18-26.

11. Linares Borrel MA. ¿Cómo funciona la gestión de recursos humanos en los cuadros? Folletos Gerenciales. 2000;4(2):17-25.

12. Díaz Díaz C, Alonso V, Novo M. Conocimientos / habilidades por cargos: buscando eficacia en la DNC. Folletos Gerenciales. 2010;14(1):28-37

13. Capuano AM. Evaluación de desempeño por competencias. Invenio, Argentina [Internet]. 2004 Nov [Citado 5 May 2014]; 7(13): [aprox 11p.]. Disponible en <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=87713710>

14. Ochoa Alonso AA. Intervención gerencial para perfeccionar el proceso de dirección en el departamento docente de Medicina General Integral [Tesis doctoral]. La Habana: ENSAP; 2006

15. Martínez Issac JA. Diseño por competencias del diplomado en enfermería clínico-quirúrgica [Tesis doctoral]. La Habana: Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona; 2011

16. Amaro Cano MC. Ética médica y bioética. La Habana: ECIMED; 2009.

17. Sistema de trabajo con los cuadros del Estado y el Gobierno. Documentos rectores. Comisión central de cuadros [Internet]. 2000 [citado 5 May 2014]. Disponible en:
<http://correo.servisa.tur.cu/Capacitación/Consultor/09%20Legislación/CECM/A-C-CECM-1996-3050.htm>

18. Vidal Ledo M. Dirección en salud. Sistemas de información. La Habana: ECIMED; 2012.

19. Mencho Moreno H, Mencho Moreno I. Estrategia de superación para los cuadros de la Dirección Provincial de Salud en Camagüey. Rev Hum Med [Internet]. 2014 Abr [citado 2014 Jun 06] ; 14(1): 2-18. Disponible en:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202014000100002&lng=es.

20. Figueroa Soledispa ML, Machado Ramírez EF. La superación en liderazgo docente y la transformación de los procesos universitarios. Rev Hum Med [Internet]. 2012 Dic [citado 2014 Jun 06] ; 12(3): 391-408. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1727-81202012000300003&lng=es.