

# COMPETENCIAS DIRECTIVAS: APUNTES PARA SU GESTIÓN EN LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS

## DIRECTIVE COMPETITIONS: POINT FOR THEIR ADMINISTRATION IN THE HOSPITAL SERVICES

M.Sc. Yadney Osmaida Miranda Lorenzo (0000-0003-4560-8645), Universidad de Matanzas,

[yadney.osmaida@umcc.cu](mailto:yadney.osmaida@umcc.cu)

Dr.C. Evelyn González Paris (0000-0001-6530-9875)

M.Sc. Yenisey León Reyes (0000-0003-0224-2946)

Lic. Rosahidys Pereira Pérez (0000-0001-9796-9712)

### Resumen

Perfeccionar la gestión basada en competencias y el desempeño de los directivos en los servicios hospitalarios, constituye una tarea necesaria si se pretende contribuir a una mayor satisfacción de los pacientes y familiares usuarios de dichos servicios. El trabajo tiene como objetivo fundamentar los elementos que sustentan las competencias directivas para su gestión en los servicios hospitalarios. Para ello, se emplean métodos científicos como: histórico-lógico, análisis crítico de fuentes, analítico-sintético, inducción-deducción, general-particular; todos de utilidad en la aplicación de los fundamentos científicos. Los resultados develan que gestionar las competencias directivas en los servicios hospitalarios es hoy un imperativo; aspecto que se evidencia en el creciente número de investigaciones relacionadas con la temática en los últimos años y su análisis desde diversas perspectivas; pues la escasez de recursos pone a prueba las capacidades de los directivos en un servicio complejo, donde está en juego la vida del ser humano.

**Palabras claves:** *competencia directiva; directivos; gestión; servicios hospitalarios*

### Summary

---



---

Monografías 2023  
Universidad de Matanzas © 2023  
ISBN: 978-959-16-5074-0

*To perfect the administration based on competitions and the acting of the directive in the hospital services, it constitutes a necessary task if it is sought to contribute a bigger satisfaction of the patients and family users of this services. The work has as objective to base the elements sustaining the directive competitions for its administration in the hospital services. For it, scientific methods are used as: historical-logical, critical analysis of sources, analytic-synthetic, induction-deduction, general-matter; all of utility in the application of the scientific foundations. The results reflect that to negotiate the directive competitions in the hospital services is today an imperative; aspect evidenced in the growing number of investigations related with this thematic in the last years and their analysis from diverse perspectives; where the shortage of resources puts on approval the capacities of the directive in a complex service, because it is in game the human being's life.*

**Keywords:** *directive competition; directive; administration; hospital services*

---

El mundo actual, está caracterizado por una creciente competencia y un aumento exponencial de la tecnología de la información y las telecomunicaciones, donde no solo los activos tangibles, sino también los intangibles cada vez más toman mayor relevancia . La sociedad del conocimiento y las tecnologías va posicionando la competencia directiva como intangible supremo del desarrollo organizacional, donde los avances tecnológicos imprimen dinámica y velocidad a las exigencias de los entornos laborales .

En ese contexto cada vez se muestra que la mayor diferencia entre las organizaciones exitosas a largo plazo y las que no lo son, está en las personas. El éxito depende en gran medida de la gente que compone la organización, de sus competencias y de sus esfuerzos por contribuir a su desarrollo; por lo que es importante entender y gestionar la conducción adecuada de los recursos. Es por ello que se aprecia, a lo largo de los años, cómo el concepto de competencia ha cobrado mucha importancia, y a su vez, ha evolucionado en diferentes formas dependiendo de su tipo de enfoque o estudio. A criterio de ), aquella constituye una alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización.

En la literatura consultada hasta el momento, referenciada por las autoras, se refleja que el término competencia directiva surge igualmente en tiempos pasados, pero no es hasta el presente siglo que comienza a desarrollarse con mayor fuerza; los principales aportes en ese sentido se encuentran desde el enfoque pedagógico. Además, entre los países que destacan en el desarrollo de investigaciones de este tipo se encuentran: Inglaterra, Alemania, Australia, España, Polonia, Rusia, China, Irán, Estados Unidos, México, Venezuela, Ecuador, Costa Rica, Argentina, Brasil, Chile y Cuba; aunque en la actualidad no hay región en el mundo que escape a estudios relacionados con ello. En el caso de Cuba, se percibe un aumento acelerado en el estudio del tema desde perspectivas diversas en sectores como la agricultura, educación, salud y turismo, fundamentalmente.

El término competencia desde su nacimiento en la sociedad capitalista ha traspasado los límites de la esfera económica que la generó, para convertirse en el regulador general de la sociedad entera. Ha pasado a formar parte de la naturaleza humana de este modo de producción, al convertirse en una norma social, un principio jurídico, un valor moral; una referencia universal en todos los actos de la vida, mucho más allá de la esfera de la producción de mercancías .

No hay organización, que quiera subsistir en este mundo, que pueda resistirse al estudio de las competencias. Estas van más allá de las funciones tradicionales y su condición holística tienen en cuenta al polo racional y emocional de la psicología humana, y a las personas como un todo .

Existe mundialmente una tendencia en la formación profesional, conocida como formación por competencias, cuyos preceptos se introducen en el Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano . Según el estudio realizado por [Corzo \(2022\)](#) donde analiza una gran variedad de procedimientos propuestos por diferentes autores, se evidencia la necesidad de trabajar las competencias y las competencias directivas para alcanzar resultados satisfactorios en las organizaciones. Además, las [NC:3000-3002 \(2007\)](#), [ISO 9001 \(2015\)](#), [ISO 10015 \(2019\)](#) e [ISO 56002 \(2019\)](#), consideran a las competencias como uno de los elementos de su sistema.

La diversidad de conceptos para definir las competencias y sus clasificaciones son abundantes en la literatura científica. Una de sus clasificaciones son precisamente las competencias directivas. Estas, según , expresan la forma en que el directivo obtiene resultados a través de las personas a las que se dirigen y se logran que hagan las cosas que se quieren. Al abordar el término competencias directivas es necesario señalar que algunos autores se refieren a ellas como habilidades directivas, competencias de liderazgo o como competencias gerenciales.

En ese sentido, las competencias directivas aluden a aquellas competencias propias del proceso de dirección y que están más vinculadas a los aspectos que el cuadro debe dominar para el ejercicio de sus funciones . Donde el directivo según Morales (2022), referido en , es aquella persona que tiene el poder o la función para dirigir personas, equipos u otra rama de una organización; y que entre las tareas que realiza, se pueden destacar:

- Transmitir: el directivo se encarga de transmitir la información, de forma correcta y ordenada, a su equipo de personas para la consecución de los objetivos pactados por la dirección.
- Administrar: el directivo es el encargado de administrar la compañía, o su departamento, gestionando todo aquello relacionado con la misma.
- Gestionar: el directivo debe gestionar todas las tareas que se requieren para lograr los objetivos, así como las tareas individuales de cada persona.
- Liderar: el directivo debe ser capaz de liderar una serie de personas, siendo su responsabilidad el que estas logren su objetivo.

- Tomar decisiones: el directivo debe ser capaz de tomar decisiones. Estas decisiones dependen, habitualmente, de los intereses y objetivos del organismo.

Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Así pues, plantea que las competencias directivas serán el subgrupo de comportamientos que permitan alcanzar el éxito en el desarrollo de las funciones directivas.

Las competencias directivas atendiendo a son aquellas conductas observables y frecuentes que justifican el éxito de una persona en su función directiva. Las autoras del presente artículo para definir dicho término, tienen en cuenta los aspectos analizados por: [Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández and Leal Torres \(2023\)](#) y [Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández and Robaina Rodríguez \(2023\)](#), donde a partir del estudio y profundización de 15 conceptos y un enfoque amplio se corrobora que las palabras claves relacionadas con el término son: conocimientos, habilidades, actitudes, valores, capacidad y desempeño superior del trabajador y la organización. De ahí que entiendan por competencias directivas como aquellos comportamientos que manifiesta el directivo para el ejercicio de la función directiva de forma exitosa en correspondencia con los objetivos organizacionales.

A criterio de [Miranda Lorenzo, León Reyes, González Paris, Delgado Fernández and Robaina Rodríguez \(2023\)](#) desde un nivel de análisis específico para la gestión de los servicios de salud, las competencias directivas se identifican como: el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, aptitudes, comportamientos, valores y ética médica que posee una persona en el ejercicio de la función directiva de forma exitosa. Siendo capaz de mostrar dominio de la actividad, capacidades para formar cuadros de dirección (reservas), así como incentivar el trabajo de su colectivo en aras del cumplimiento de los objetivos de la organización.

La gestión por competencias busca una mayor integración entre las estrategias, los sistemas de trabajo y la cultura organizacional. El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones hoy día.

Para implementar la gestión por competencias en una organización se definen varias etapas , donde se tienen en cuenta como punto de partida la definición de los objetivos de la organización y se culmina en la organización del trabajo. Además en la se establecen directrices para la formación del

personal en función de las necesidades de la organización y sus objetivos estratégicos, en aras de planificar, ejecutar y evaluar los resultados.

En concordancia con ello, la aborda como uno de los elementos necesarios para el sistema de gestión que se centra en la innovación a las competencias directivas y al papel del directivo como conductor de la organización. Según la gestión de una competencia es un proceso racional y estratégico, en el que confluyen la planificación, organización, ejecución y control de las actividades. De ahí, que considere pertinente referirse a las cinco fases de las competencias, que según pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia, las que se deben desarrollar de forma secuencial y con un carácter sistémico e integral.

Dichas fases se nombran: identificación, normalización, formación, evaluación y certificación; y deben estar interrelacionadas, lo que se enfatiza por [Cuesta Santos et al. \(2023\)](#), al decir: “No se podría hacer la selección si se desconocen las competencias y otros requisitos para desarrollar determinado cargo. Una vez que se tengan a las personas seleccionadas, si se desconocen las competencias, no se podría fundamentar la formación mediante las «brechas». Y no se podría realizar la evaluación, pues no se tendrían los parámetros de las competencias”. Es necesario resaltar a criterio de las autoras que, aunque en la literatura consultada se evidencia que muchas de las competencias identificadas para los directivos coinciden sin importar el contexto en que se desempeñen, no siempre ellas son valoradas con el mismo nivel de importancia.

La gestión de las competencias directivas en los servicios hospitalarios es hoy un reto necesario debido a que dichos servicios desempeñan un rol protagónico en la atención de salud. Los hospitales a criterio de [Mascías Cadavid \(2019\)](#) son organizaciones a las que asisten los pacientes para buscar asistencia médica, es decir, son lugares donde ocurre la medicina y donde juega un papel fundamental la relación médico-paciente.

En ese contexto, juegan un papel decisivo los prestadores de servicios (trabajadores de salud) como servidores públicos. Los cuales a criterio de [Leite Rodríguez et al. \(2017\)](#), deben ser comprometidos y guiados por los valores éticos, como uno de los principales retos en la administración de personas.

En las instituciones hospitalarias, donde la administración de personas es esencial para lograr la planeación, organización y coordinación, así como el control; a través de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal . De ahí que los hospitales busquen potenciar al

máximo las competencias de su talento humano para asegurar resultados futuros, donde su supervivencia va a depender de las capacidades de sus trabajadores (servidores públicos) para prever el futuro y poder crearlo.

Eso se debe a que los hospitales acogen a las personas con problemas de salud serios, brindan atención especializada y tecnológicamente avanzada, además del servicio hotelero (todos los días del año en sus 24 horas), por lo que constituyen los más costosos dentro del sistema sanitario . Además, en palabras de [Sánchez Suárez \(2023\)](#) en este caso se toma en cuenta que el paciente es el cliente y el mismo no decide qué va a comprar o qué servicio va a consumir, pues el médico es el que lo decide.

Dirigir un hospital demanda por parte del directivo una gran responsabilidad y el serio compromiso de coordinar todos los componentes de la organización de forma permanente . Los propios servicios hospitalarios como “actividad humana”, es decir, creada por y para el hombre, evidencian la necesidad de un elevado nivel de preocupación por la calidad de los servicios; y es precisamente en ese sentido, donde las competencias de sus directivos son elementos a considerar en la punta de la mira. Ello se debe a que hoy el éxito en cualquier tipo de organización depende de la adecuada gestión del talento y no tanto de los recursos financieros ni activos fijos, como se considera generalmente , aspectos al que los servicios hospitalarios no pueden estar al margen, a criterio de las autoras.

Además, relacionado con el papel del directivo en el sector de la salud [Castell Florit-Serrate \(2021\)](#), evidencia que ellos juegan un papel esencial, lo que se puede ejemplificar en el 1<sup>er</sup> semestre del 2020 donde la pandemia en Cuba arreció con mayor fuerza y se vio la necesidad de que cada directivo a diario evaluara los resultados de la tarea que le corresponde, identificando y buscando solución al problema que surja y mantenga junto a sus colaboradores, un elevado compromiso por el cumplimiento de la misión. Por ello, es considerado fundamental el desarrollo de habilidades que permitan llevar a cabo nuevas tareas en un contexto laboral constantemente cambiante (Naciones Unidas, 2020).

Lo anterior se evidencia por [Sarmentero Bon et al. \(2022\)](#) al plantear que durante la fase de respuesta a la pandemia en los hospitales existe la necesidad de adecuar, reconvertir y muchas veces ampliar, el espacio físico existente para acomodar el incremento de pacientes ingresados y

que requieran cuidados con diferentes grados de complejidad, cuestión que exige transformaciones en patrones de comportamiento que obligan a las instituciones, fundamentalmente las de servicio de salud a un rediseño de procedimientos de trabajo y de su cultura organizacional. En la opinión de las autoras, las competencias directivas para realizar ese trabajo desempeñan un importante papel, pues el uso correcto de todas esas destrezas, algunas aprendidas durante los años de servicio, otras mediante actualizaciones o refrescamiento, serán fundamentales para alcanzar la armonía y objetivos planteados.

En los servicios hospitalarios se evidencia la necesidad de que los procesos directivos tengan un basamento científico y que consideren no solo lo normado para la política, sino otros aspectos referidos a las ciencias de la administración, y más específicamente, a los métodos y estilos de dirección. La capacitación a los cuadros debe partir del diagnóstico de las necesidades de aprendizaje y para ello se deben tener bien definidas las competencias directivas para el puesto.

En las investigaciones estudiadas se destaca que las competencias tienen que ser integradoras de conocimientos, habilidades, actitudes y capacidades. Poseer un personal competente es una ventaja primordial para garantizar el éxito de las organizaciones, es por ello que se le dedica especial importancia a estudiar las competencias profesionales y dentro de ellas las directivas. Donde esas últimas, son aquellas que deben desarrollar las personas que ocupan cargos de dirección dentro de una organización para el ejercicio de sus funciones.

Dentro de cualquier institución es sustancial el papel del directivo, pero en los servicios hospitalarios ello se refleja en la calidad de vida del paciente. De ahí que las autoras consideren que el directivo de un hospital que no sea capaz de percibir cómo piensan y sienten las personas que dirige, así como sus pacientes, puede cometer graves errores y llegar a la creación de conflictos más complejos desde el punto de vista organizacional.

## Referencias bibliográficas