

## DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS GENÉRICAS PARA LOS SERVICIOS HOSPITALARIOS DE MATANZAS

### DICTIONARY OF GENERIC DIRECTIVE COMPETITIONS FOR THE HOSPITAL SERVICES OF MATANZAS

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>. Máster. Licenciada en Contabilidad y Finanzas. Profesora auxiliar del departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local, Universidad de Matanzas. Dirección: Km 3 ½, carretera a Varadero, Matanzas, Cuba. Código postal 44740. [yadney.osmaida@umcc.cu](mailto:yadney.osmaida@umcc.cu), [yadneymiranda1984@gmail.com](mailto:yadneymiranda1984@gmail.com) (autor para la correspondencia)

Evelyn González Paris. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>. Doctora. Licenciada en marxismo, leninismo e historia. Profesora titular. Jefa del Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local, Universidad de Matanzas. Dirección: Km 3 ½, carretera a Varadero, Matanzas, Cuba. Código postal 44740. [evelyn.gonzalez@umcc.cu](mailto:evelyn.gonzalez@umcc.cu)

Yenisey León Reyes. Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>. Doctora. Licenciada en Turismo. Profesora asistente del Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Dirección: Km 3 ½, carretera a Varadero, Matanzas, Cuba. Código postal 44740. [yenisey.leon@umcc.cu](mailto:yenisey.leon@umcc.cu)

Rosahidys Pereira Pérez. Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-9796-9712>. Licenciada en Economía. Profesora adiestrada del Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local, Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba. Dirección: Km 3 ½, carretera a Varadero, Matanzas, Cuba. Código postal 44740. [Rosahidys.pereira@umcc.cu](mailto:Rosahidys.pereira@umcc.cu)

#### RESUMEN

Los diccionarios de competencias directivas son considerados un instrumento necesario para la gestión adecuada de la política de cuadros, elementos que los servicios hospitalarios deben dominar, pues los directivos son seleccionados más por su desempeño en especialidades médicas que por sus conocimientos sobre dirección. El objetivo del trabajo consiste en proponer un diccionario de competencias directivas genéricas para los servicios hospitalarios matanceros. Destacan como métodos y técnicas: revisión bibliográfica, revisión documental, método Delphi, método Kendall, tormenta de ideas y dinámica de grupos. Como resultados resaltan que los diccionarios de competencias en los servicios hospitalarios sirven como manual para gestionar las fases de las competencias directivas y son un documento necesario para contribuir a un mejor desarrollo de su política de cuadros, donde los directivos en su mayoría tienen muy poco dominio de los procesos directivos. Se identifican y definen 20 competencias directivas genéricas con sus comportamientos asociados.

#### PALABRAS CLAVE

Competencias directivas, diccionarios de competencias directivas, instrumento, servicios hospitalarios.

#### ABSTRACT

*The dictionaries of directive competitions are considered a necessary instrument for the politics's of squares appropriate administration, elements that the hospital services should dominate, because the directive are selected more by their acting in medical specialties that it has more than enough address for their knowledge. The objective of the work consists on proposing a dictionary of generic directive competitions for the services hospital in Matanzas. They highlight as methods and technical: bibliographical revision, documental revision, method Delphi, method Kendall, storm of ideas and dynamics of groups. As results they stand out that the dictionaries of competitions in the hospital services are good as manual to negotiate the phases of the directive competitions and they are a necessary document to contribute to their politics's of squares better development, where the directive in their majority have very little domain of the directive processes. They are identified and they define 20 generic directive competitions with their associate behaviors.*

## **KEY WORDS**

*Directive competitions, dictionaries of directive competitions, I orchestrate, 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 (Ramírez Sánchez, 2023), 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, proponer un diccionario de competencias directivas genéricas para los servicios hospitalarios matanceros es el objetivo del presente trabajo.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Para el desarrollo del presente trabajo se utiliza como método general el método dialéctico materialista. El estudio realizado se puede clasificar como estudio de campo, pues se efectúa en el medio donde se investiga (Hernández Sampieri & Mendoza Torres, 2018).

En la investigación se utilizan los métodos y técnicas para el análisis y procesamiento de los resultados. La revisión bibliográfica y la revisión documental, se emplean: para el estudio de las competencias directivas en los servicios hospitalarios en diferentes países, para la toma de experiencia y aplicación del estudio, así como para a partir de los antecedentes relacionados con la temática realizar una revisión del estado del arte y la práctica que permita definir las principales competencias directivas a tener en cuenta en las organizaciones hospitalarias matanceras.

El método Delphi se utiliza para identificar las competencias directivas genéricas en los servicios hospitalarios en Matanzas, a partir de la conformación de un grupo de trabajo para el estudio que se desarrolla, donde participan directivos y especialistas del órgano de cuadros del sector de la salud del territorio; así como profesores del Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local de la Universidad de Matanzas. Mientras que el método Kendall facilita unificar el criterio de los especialistas que conforman dicho grupo de trabajo, en cuanto a la ponderación según el orden de importancia que tienen las competencias identificadas.

La tormenta de ideas y dinámica de grupos, se realiza con los miembros del grupo de trabajo conformado para definir las competencias directivas identificadas y determinar los

comportamientos asociados. Donde es importante que los miembros del grupo de trabajo liberen la creatividad y aporten la información oportunamente.

## RESULTADOS

El diccionario de competencias directivas que se propone parte de la necesidad e importancia de contar en los momentos actuales con las competencias directivas genéricas identificadas y reflejadas en los perfiles de competencias, que sirvan como norma no solo para la preparación del directivo una vez esté ocupando el cargo, sino para su selección, retribución y evaluación. Además, contribuye a saber en qué aspectos se debe trabajar con reservas y canteras de las instituciones hospitalarias para desarrollar las competencias genéricas necesarias antes de que se esté ocupando el cargo; elemento este que tributa a resultados más efectivos e inmediatos de la persona una vez esté ejerciendo el cargo.

Como primer paso para la conformación del diccionario se identifican a través del método Delphi 20 competencias directivas genéricas para los servicios hospitalarios, a las cuales con la utilización del método Kendall se les da orden de importancia. Los resultados obtenidos se muestran en el cuadro 1.

*Cuadro 1: Competencias directivas genéricas identificadas para los servicios hospitalarios matanceros.*

No.	Competencia directiva
1	Capacidad laboral y de dirección
2	Orientación a los objetivos, los resultados y la calidad
3	Trabajo en equipo
4	Habilidades comunicativas y de negociación
5	Creatividad e innovación
6	Toma de decisiones ágil, oportuna y efectiva
7	Planificación y organización
8	Capacidad para el control
9	Gestión eficiente y eficaz de recursos
10	Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos
11	Pensar, analizar contextos y plantear alternativas
12	Experiencia técnica/ profesional/ dirección

13	Sensibilidad con los problemas de la gente e ir a la base para buscar los problemas y las respuestas
14	Disposición para escuchar y debatir, capacidad y disposición de buscar consejo sin complejo
15	Manejo de la cultura de la profesión
16	Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo
17	Responsabilidad social
18	Destrezas digitales
19	Ejemplaridad
20	Capacidad de administrar el riesgo transmitiendo seguridad

Fuente: Elaboración propia.

Una vez identificadas las competencias directivas genéricas, estas se definen y se exponen sus comportamientos asociados, es decir, aspectos que contribuyen a conocer si la persona tiene la competencia para las funciones de la actividad que se analiza o no; comprendiendo una combinación de factores que se requieren para el desempeño competente. Para efectos del presente diccionario se han identificado entre tres y seis comportamientos asociados por cada competencia directiva genérica. En el cuadro 2, se exponen las 10 competencias directivas genéricas identificadas como más importantes con sus conceptos y comportamientos asociados.

*Cuadro 2: 10 competencias directivas genéricas identificadas para los servicios hospitalarios matanceros como más importantes, con sus conceptos y comportamientos asociados.*

No.	Conceptualización	Comportamientos asociados
1	<b>Capacidad laboral y de dirección:</b> Facilita y orienta la acción de otros direccionándolos hacia el objetivo.	<p>-Muestra capacidad para orientar la acción de su grupo con profundo compromiso con la misión de la organización, compromete a los demás con sus propuestas, consiguiendo que participen de sus objetivos, responsabilidades, políticas y criterios.</p> <p>-Es modelo de actuación para los demás al transmitir credibilidad, persuade y convence a otros para alcanzar los objetivos previstos, haciendo uso de datos o argumentos valiosos.</p>

		<p>-Define en interacción con otros, acciones y roles para el logro de un objetivo.</p> <p>-Mantiene con los demás una relación de confianza, muestra interés y sensibilidad por sus asuntos.</p>
2	<p><b>Orientación a los objetivos, los resultados y la calidad:</b> Esfuerzo tendiente al logro de estándares de excelencia en el trabajo. Los estándares pueden ser: el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o el logro de aquello que nadie antes consiguió (innovación).</p>	<p>-Contribuye al constante análisis de los indicadores del PAMI.</p> <p>-Vela por el cumplimiento de los objetivos de la organización.</p> <p>-Ofrece argumentos claros sobre la necesidad de brindar servicios de calidad en la institución.</p> <p>-Busca soluciones que contribuyan a un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales en base a los resultados que se esperan y a la calidad.</p>
3	<p><b>Trabajo en equipo:</b> Disposición para cooperar con otros compartiendo funciones y responsabilidades para el logro de los objetivos comunes.</p>	<p>-Capacidad de Interactuar con los colaboradores de los distintos equipos de la organización.</p> <p>-Participación de los integrantes para la toma de decisiones.</p> <p>-Respeto por las opiniones de los diferentes integrantes del equipo.</p> <p>-Participación en las actividades del equipo donde se realiza estrictamente lo que corresponde.</p>
4	<p><b>Habilidades comunicativas y de negociación:</b> Concreta acuerdos y establece alianzas beneficiosas para las partes. Es un intercambio de concesiones a través de los cuales se alcanzan acuerdos satisfactorios de ganancia mutua.</p>	<p>-Persiste para conservar la negociación con la otra parte, cierra negocios obteniendo acuerdos satisfactorios para las partes asegurando una relación de largo plazo.</p> <p>-Comprende los deseos, inquietudes, puntos de vista y necesidades de la otra parte, ofrece alternativas para negociar.</p>

		<p>-Brinda argumentos claros orientados al beneficio de la venta, capacidad para realizar acuerdos satisfactorios.</p> <p>-Escucha activamente a la otra parte, tiene la capacidad para entender las necesidades del cliente y busca satisfacerles lo más ajustado posible.</p>
5	<p><b>Creatividad e innovación:</b> Es la introducción de aspectos nuevos en la realización de una labor no considerados anteriormente</p>	<p>-Capacidad para presentar soluciones novedosas y originales, a la medida de las necesidades identificadas.</p> <p>-Capacidad para presentar soluciones a problemas o situaciones con los clientes.</p> <p>-Capacidad para aplicar, recomendar soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia</p> <p>-Aplica/recomienda respuestas estándar para resolver problemas similares a los presentados en diferentes situaciones.</p>
6	<p><b>Toma de decisiones ágil, oportuna y efectiva:</b> Conducta adecuada sobre una situación en la que existe una serie de sucesos inciertos y que deben ser resueltos para lograr un fin específico.</p>	<p>-Son consideradas todas las variables existentes que influyen sobre una situación determinada para así lograr determinar el rumbo más apropiado para el hospital.</p> <p>-Se revisan los elementos que tienen gran influencia sobre la situación y de esta manera se hace una organización interna que garantice que no se presentaran de nuevo.</p> <p>-Se hace la evaluación de la situación en el momento que se presenta y se establece la forma de actuar para dar solución inmediata y garantiza que sea el mismo procedimiento para ocasiones futuras.</p> <p>-Se analiza la situación presentada y se sale de ella solo para que no afecte a la organización</p>

7	<p><b>Planificación y organización:</b> Capacidad de establecer o conducir un proyecto de trabajo, controlando el cumplimiento presupuestado y los tiempos. Implica determinar prioridades, tiempos y recursos de manera efectiva</p>	<p>-Administra el tiempo como un recurso importante.</p> <p>-Define qué se requiere hacer, cuándo, cómo y los recursos necesarios</p> <p>-Mantiene la suficiente flexibilidad para abordar asuntos o actividades no previstas.</p>
8	<p><b>Capacidad para el control:</b> Respetar a las demás personas en su entorno, formas de pensar, puntos de vista sobre situaciones específicas o sentimientos y saber discernir de forma cordial en lo que no se está de acuerdo. Capacidad para controlar y aceptar situaciones molestas sin necesidad de entrar en estados de desesperación y agresividad.</p>	<p>-Rinde cuenta de su gestión</p> <p>-Maneja conflictos</p> <p>-Supervisa y evalúa el cumplimiento de los objetivos, procesos y actividades</p> <p>-Exige la responsabilidad, disciplina y el orden con sensibilidad política y humana</p>
9	<p><b>Gestión eficiente y eficaz de recursos:</b> Capacidad de organizar, dirigir y controlar de manera eficiente los recursos del área que tiene a cargo y determinar eficazmente las metas y prioridades definiendo plazos y recursos. Incluye la aplicación de mecanismos para el seguimiento y control.</p>	<p>-Implementa ajustes que contribuyen a mejorar los procesos internos y además administra simultáneamente las diversas situaciones que se presentan en la empresa.</p> <p>-Verifica la calidad del trabajo asegurándose que se han realizado las acciones correspondientes e identifica y analiza las causas de los inconvenientes.</p> <p>-Establece objetivos y plazos.</p> <p>-Organiza las actividades de su trabajo teniendo en cuenta las necesidades y recursos que tiene a disposición.</p>
10	<p><b>Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos:</b> Es la capacidad de desarrollar personas otorgándoles autonomía para tomar decisiones y asumir riesgos</p>	<p>-Da la oportunidad de cometer errores y a aprender de ellos en un ambiente de no crítica y de orientación al mejoramiento continuo, reconoce públicamente el logro de los colaboradores.</p>



		<p>-Está dispuesto a dar apoyo y autonomía a los colaboradores en el desarrollo de las responsabilidades.</p> <p>-Acepta que sus colaboradores tengan métodos de trabajo diferentes al propio.</p> <p>-Confía sencillamente en lo que las personas hacen.</p>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

El diccionario propuesto y que en este trabajo se aborda, está compuesto por: portada, resumen, índice, introducción, desarrollo y sugerencias para su utilización. Además, se considera oportuno aclarar que su implementación estará en correspondencia a los lineamientos relacionados con la política de cuadros del sector y de la comisión de cuadros de cada institución hospitalaria en sí.

## CONCLUSIONES

En estudios vinculados a las competencias directivas se aprecia la preferencia de algunos autores de identificar aquellas competencias comunes para los puestos directivos, es decir competencias directivas genéricas. En ese sentido, el diccionario de competencias es un documento que contribuye no solo a exponer las competencias identificadas, sino también su concepto y modos de actuación; por lo que facilita la gestión de las competencias directivas de forma adecuada.

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 genéricas contribuyen de forma significativa a la utilización de las competencias como herramienta de gestión.

Como parte del diccionario de competencias directivas propuesto, se identifican 20 competencias directivas genéricas para los servicios hospitalarios matanceros con sus conceptos y modos de actuación; aspectos que constituyen un punto de partida para la implementación de la gestión por competencias en correspondencia a los lineamientos relacionados con la política de cuadros del sector y de la comisión de cuadros de cada institución hospitalaria en sí.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, 885 (2020). <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education. Recuperado de <https://virtual.cuautitlan.unam.mx/rudics/?p=2612>

- Izaguirre Remón, R., Ramírez de la Torre, H., Pérez Mariño, P. M., Estrada Jorge, E., Brizuela Arcia, E., & Pérez Rosabal, E. (2009). Las competencias directivas: una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección de salud. *INFOMED*. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/363/406>
- Leal Torres, C., Pereira Pérez, R., Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., & González Paris, E. (2022). Las competencias directivas en los servicios de Salud en Cuba. *Monografías 2022*, 17. [www.monografias.umcc.cu](http://www.monografias.umcc.cu) (Universidad de Matanzas)
- Leal Torres, C. M. (2022). *Las competencias directivas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas* [Tesis para optar por el título de Licenciada en Economía, Universidad de Matanzas]. Cuba.
- Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., González Paris, E., Delgado Fernández, M., & Leal Torres, C. M. (2023). Competencias directivas genéricas: su identificación en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas [Artículo científico]. *Universidad y Sociedad*, 15, 294-306. <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>
- Pérez Corso, D. (2022). *Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melia Las Antillas* [Tesis en opción al título de Licenciada en Turismo, Universidad de Matanzas]. Matanzas.
- PNDES. (2019). Plan Nacional de desarrollo económico y social para el 2030. <https://www.mep.gob.cu/sites/default/files/Documentos/Archivos/FOLLETO%20PNDES%20%20FINAL%20est%C3%A1%20en%20planificaci%C3%B3n.pdf>
- Presidente de la República de Cuba. (2021). Decreto Presidencial 208. Reglamento del Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. 900-936. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Ramírez Sánchez, M. M. (2023). *Diccionario de competencias directivas genéricas para los servicios hospitalarios de Matanzas*. [Tesis en opción al título de Licenciado en Economía, Universidad de Matanzas]. Cuba.
- 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* [Universida Inca Garcilaso de la Vega]. <http://intra.uigv.edu.pe/handle/20.500.11818/5181?show=full>