

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL CLÍNICO QUIRÚRGICO DOCENTE “FAUSTINO PÉREZ”

MANAGERIAL COMPETENCES: A VIEW FROM THE MANAGEMENT OF THE “FAUSTINO PÉREZ” TEACHING CLINICAL SURGICAL PROVINCIAL HOSPITAL

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

Yenisey León Reyes ^{I*}  <https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

Evelyn González Paris ^I  <https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

Mercedes Delgado Fernández ^{II}  <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Gretter Robaina Rodríguez ^{III}  <https://orcid.org/0000-0001-7903-0568>

^I Universidad de Matanzas, Matanzas, Cuba

✉ yadney.osmaida@umcc.cu ✉ yenisey.leon@umcc.cu ✉ evelyn.gonzalez@umcc.cu

^{II} Escuela Superior de Cuadros del Estado Gobierno, La Habana, Cuba

✉ mercedes@esceg.cu

^{III} Hospital Provincial clínico quirúrgico docente “Faustino Pérez”, Matanzas, Cuba

✉ gretterr.mtz@infomed.sld.cu

*Autor para dirigir correspondencia: yadney.osmaida@umcc.cu; yadneymiranda1984@gmail.com; yenisey.leon@umcc.cu

Clasificación JEL: M12, M54, I19

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.8286471>

Recibido: 27/03/2023

Aceptado: 18/05/2023

Resumen

El artículo tiene como objetivo analizar los antecedentes para el estudio de las competencias directivas en el Hospital Comandante Faustino Pérez. Se utilizan métodos como: analítico-sintético, histórico-lógico, inductivo-deductivo, revisión bibliográfica, encuesta, tormenta de ideas, árbol de problemas y objetivos y el software MINITAB. Como resultados resaltan: un clúster donde se obtienen seis grupos

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL CLÍNICO QUIRÚRGICO DOCENTE FAUSTINO PÉREZ

de competencias directivas, se reconoce por el equipo de dirección que no siempre ha existido la preparación necesaria en dirección antes de insertarse en el puesto y el 66,7% de los cargos decisorios son jóvenes que no han tenido experiencia de dirección. Las competencias directivas en los servicios hospitalarios son vitales y entre las habilidades que se destacan en el objeto de estudio están: trabajo en equipo, comunicación, reuniones efectivas, solución de conflictos, toma de decisiones, gestión del tiempo y el cambio.

Palabras clave: competencias directivas, hospital, servicios hospitalarios, directivos, gestión del capital humano

Abstract

The objective of this paper is to analyze the background for the study of managerial competencies in the Hospital Comandante Faustino Pérez. Methods such as: analytical-synthetic, historical-logical, inductive-deductive, bibliographical review, survey, brainstorming, problem and objective, and MINITAB software are used. As results stand out: a cluster where six groups of management skills are obtained and it is recognized by the management team that there has not always been the necessary preparation in management before entering the position and 66.7% of the decision-making positions are young who have no prior management experience. Management skills in hospital services are vital and among the skills that stand out in the object of study are: teamwork, communication, effective meetings, conflict resolution, decision making, time management and change.

Keywords: directive competences, hospital, hospital services, managers, human capital management

Introducción

El entorno laboral y las nuevas tecnologías exigen la adopción de cambios constantes y la capacidad de adaptarse a ellos.¹ En las organizaciones y en la sociedad en sentido general, dichos cambios influyen en los sistemas de dirección, la organización y su gestión.^{2,3} Entre los enfoques que deben ser asimilados por las organizaciones en la actualidad, se encuentra el de las competencias laborales, lo que ha adquirido una mayor relevancia y se incluyen en varias normas internacionales.^{4,5}

Las competencias a desarrollar por una persona para el desempeño de su actividad profesional sobrepasan los límites del ámbito pedagógico⁶⁻⁸ y es una vía que facilita la asimilación de las necesidades de las personas, la empresa y la sociedad en general.^{6,9-13} También constituye un componente esencial de la gestión del capital humano.^{9,14-17} que permite alinear los objetivos estratégicos organizacionales a los individuales con el dinamismo requerido.¹⁸

En Cuba las competencias directivas o habilidades directivas (como también se le conoce en la literatura) juegan un rol esencial para el desarrollo del directivo o cuadro¹⁸ y de las organizaciones dirigidas por ellos. Esto se evidencia en documentos rectores relacionados con la política de cuadros, de necesaria consulta en el país.¹⁹⁻²²

Además, autores como: Miranda Lorenzo *et al*,^{10,23} Leal Torres *et al*,²⁵ Delgado *et al*,¹⁸ Pérez Corso,²⁵ Díaz-Canel,²⁶ Ascon Villa and García González²⁷ que investigan las competencias en el entorno

directivo, evidencian su importancia y necesidad de desarrollo en el contexto actual. Estos autores destacan el autocontrol, el desarrollo de habilidades interpersonales y grupales, la necesidad de pensar con alternativas y la resistencia creativa como habilidades necesarias para la mejora de la gestión en los escenarios de incertidumbre. Como aspecto que prevalece en sus conceptos resaltan la coincidencia en que las competencias directivas son aquellos aspectos 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.

El sector de la salud sigue siendo una de las actividades profesionales en las que se necesita profundizar en ese sentido, por su importancia como servicio público y porque la vida del paciente se puede ver afectada por una gestión directiva incorrecta; así lo evidencian los estudios de autores como: Miranda Lorenzo *et al.*,¹⁰ Leal Torres,²⁸ Miranda Fernández *et al.*,²⁹ Jiménez Leyva *et al.*,³⁰ Sánchez Jacas *et al.*,³¹ Sánchez Jacas and Espino La O³² e Izaguirre *et al.*³³

Las organizaciones que prestan servicios hospitalarios, desde su rol en la responsabilidad social, deben garantizar los mecanismos para la toma de decisiones desde las estrategias dictadas en el presente. En este sentido, los Lineamientos de la política económica y social del país²¹ exponen que el directivo juega un papel fundamental en su actualización. Por otra parte, las instituciones que ofrecen servicios hospitalarios se desenvuelven en entornos convulsos y cambiantes, de ahí la necesidad de que sus directivos desarrollen las competencias necesarias para desempeñarse en el puesto de trabajo en ese contexto.

En Cuba, específicamente en el sector de la salud, se hace necesario un estudio profundo en las organizaciones con la finalidad de lograr mejores resultados en los sistemas de dirección y en su gestión integral para alcanzar resultados eficientes. En este sentido, el colectivo de dirección del Hospital “Faustino Pérez” no está ajeno a estos requerimientos, lo que consta en su Reglamento funcional interno, con la necesaria elaboración de sus perfiles con la finalidad de ser formadores de cuadros, profesionales y técnicos del sistema.

Atendiendo a ello, dicha institución requiere de cuadros de dirección capaces de realizar las transformaciones necesarias para la excelencia en la salud, cuestión trascendental en el contexto hospitalario. El entorno post pandémico y la limitada disponibilidad de recursos han demostrado que las competencias directivas juegan un rol protagónico para alcanzar el éxito, a partir de la toma de decisiones oportunas.

Preparar a los directivos del Hospital para el perfeccionamiento de sus funciones en el proceso administrativo, es un requisito para su efectivo desenvolvimiento, pues no siempre cuentan con las competencias directivas necesarias cuando asumen el cargo e incluso en ocasiones no han transitado por otro cargo a nivel de base. Por lo que el objetivo del artículo consiste en identificar y analizar las competencias directivas requeridas en el Hospital Provincial clínico quirúrgico docente “Faustino Pérez”.

Materiales y Métodos

Para el desarrollo de la investigación se utiliza como método general el método dialéctico materialista. El estudio realizado se clasifica como estudio de campo, pues se efectúa en el medio donde se investiga. Así mismo, la investigación se define como: explicativa, debido a que busca analizar los antecedentes para el estudio de las competencias directivas en el Hospital provincial clínico quirúrgico docente “Faustino Pérez”; cuantitativa porque hace referencia a características de la variable que se evalúa, a pesar que su base es cualitativa.³⁴

Se utilizan métodos teóricos y empíricos, debido a sus características, ventajas y desventajas. Cabe resaltar que se utiliza el método investigación – acción – participación, caracterizado por la investigación y aprendizaje colectivo de la realidad, basado en un análisis crítico con la participación activa de los grupos implicados y según Northfield³⁵ centrado en la creencia de que los más impactados por la investigación deben ser los que tomen la iniciativa. Ello se debe a que el trabajo se desarrolla en la medida en que se ejecuta un curso de dirección en el centro que se investiga, donde los principales protagonistas, además del equipo de profesores que imparte el curso, son los directivos del primer nivel de la organización.

El primero de los métodos es el analítico-sintético, el cual se realiza relacionando los elementos entre sí y vinculándolos con la situación problémica como un todo. A su vez la síntesis se produce sobre la base de los resultados alcanzados previamente por el análisis. Por otro lado, se utiliza el método inductivo – deductivo para valorar los resultados de las variables de la presente investigación.

El método histórico-lógico y la revisión bibliográfica se emplean para el estudio de las competencias directivas en los servicios hospitalarios en diferentes países y por la experiencia desarrollada, es decir por la revisión del estado del arte y el trabajo en la práctica que permiten definir las principales aristas a tener en cuenta.

La encuesta se utiliza para analizar los elementos a considerar para el estudio de las competencias directivas en el Hospital provincial clínico quirúrgico docente “Faustino Pérez”. La misma se aplica al 100 % del consejo de dirección de la institución donde se investigan a 18 personas. Está compuesta por cinco (5) ítems en las que los miembros del consejo de dirección del Hospital deben dar su criterio sobre los principales problemas de gestión que afectan a la institución, así como de las competencias directivas que deben desarrollarse (**Tabla 1**).

La tormenta de ideas se realiza con directivos del sector hospitalario y cuatro profesores del departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local de la Universidad de Matanzas, con el propósito de conocer sus criterios sobre qué habilidades directivas son necesarias tener en cuenta en la actualidad para la gestión del servicio hospitalario. En esta investigación se utiliza la variante libre, que consiste en que cada participante va planteando sus ideas de forma espontánea.

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL CLÍNICO QUIRÚRGICO DOCENTE FAUSTINO PÉREZ

Tabla 1. Encuesta para valorar los elementos de las competencias en el objeto de estudio

Estimado directivo, como parte de un trabajo de investigación que tiene como objetivo analizar los antecedentes de las competencias directivas en el Hospital provincial clínico quirúrgico docente Faustino Pérez desarrollado por el Departamento de Preparación, Superación de Cuadros y Desarrollo Local de la Universidad de Matanzas, se le solicita que responda, basado en su experiencia y conocimiento profesional, las interrogantes siguientes:

1. Mencione los principales problemas de gestión del sector de la salud en el territorio matancero.
2. Mencione los tres principales problemas de gestión que existen en el hospital.
3. ¿Cuáles son las quejas más frecuentes señaladas por los pacientes en el hospital y las principales causas de estas?
4. ¿Qué cambios Ud. haría en el hospital para mejorar la atención de los pacientes?
5. ¿Qué habilidades considera Ud. deben desarrollarse en los directivos para resolver o atender los problemas que se presentan en la gestión del centro hospitalario?

Fuente: elaboración propia

El árbol de problemas y objetivos se realiza a partir de la información recogida en la tormenta de ideas y la encuesta aplicada para conocer las principales causas y efectos del problema principal identificado. Una vez que se identifican los elementos que componen la técnica se puede tener una idea de la complejidad del problema y proyectar soluciones a partir del árbol de objetivos.

Además, se utiliza el software MINITAB que es un software estadístico que permite analizar datos complejos. En esta ocasión para conocer los clústeres que se forman a partir de las competencias directivas genéricas identificadas por diez (10) autores que desarrollan sus investigaciones, principalmente en los sectores: agricultura, salud, gobernanza, organizaciones no gubernamentales, deporte y nuevos actores de la economía.

Resultados y discusión

La actividad de dirección surge en el ámbito social desde la Comunidad Primitiva, al agruparse los hombres en tribus. Surge como actividad laboral independiente con la división social del trabajo.³³ Las competencias directivas, en una organización, son vitales para lograr que los directivos contribuyan al alcance de las metas organizacionales. Dichas competencias, a consideración de las autoras del artículo, son trascendentales para lograr una gestión oportuna en el complejo contexto actual al que se enfrenta el país.

Como resultado de la revisión bibliográfica se puede afirmar que las competencias directivas son muy estudiadas¹⁸ y contribuyen decisivamente al desarrollo exitoso de las organizaciones. Investigar actualmente sobre este tema es muy necesario en el contexto que provocó la COVID-19 a nivel mundial y específicamente en Cuba en el sector de la salud, pues está directamente relacionado con la calidad en la atención médica. En los servicios hospitalarios, aunque se evidencian estudios relacionados con la temática, estos están dirigidos en su mayoría a las competencias profesionales; por lo que se demuestra que en este sentido aún existen brechas en las que se debe trabajar con mayor profundidad.¹⁰

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL CLÍNICO QUIRÚRGICO DOCENTE FAUSTINO PÉREZ

Las autoras de la presente investigación para definir el término competencias directivas, tienen en cuenta los aspectos analizados por Miranda Lorenzo *et al.*¹⁰ donde a partir del estudio y profundización de 15 conceptos y un enfoque amplio 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.

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.

Para llegar a la selección de las competencias directivas genéricas más utilizadas a partir de diversos estudios, se pudo conocer que las más identificadas son 66. Para dichas competencias se analiza su presencia o ausencia de forma explícita en los diez (10) estudios de muestra. Con ese resultado se realiza un análisis de clúster¹⁸ basado en la correlación absoluta, con ayuda del soporte estadístico MINITAB versión 17.0. En la **Tabla 2** se refleja el análisis de los resultados de cada grupo en los clústeres a las competencias identificadas.

Tabla 2. Análisis de los resultados de cada grupo en los clústeres a las competencias identificadas

Grupo	Cantidad de competencias	%
I	12	18.18
II	22	33.33
III	7	10.61
IV	15	22.73
V	9	13.64
VI	1	1.52
Total	66	100

Fuente: elaboración propia

En el estudio se obtienen seis grupos para un nivel de similitud de 27.36 %, como se observa en el Dendrograma de la **Figura 1**. Para niveles de similitud superiores al 66.67 % se obtiene una dispersión con la conformación de más de 12 grupos sobre la complejidad y la diversidad en que los estudios de muestra utilizan las diferentes competencias identificadas. Los resultados estadísticos para los seis grupos que se obtienen son:

- El grupo I está constituido por 12 competencias, que representa el 18.18 %, donde predominan las competencias (Liderazgo, Reuniones efectivas, Gestión del Cambio, Creatividad, Administración del Tiempo, Toma de decisiones ágil, oportuna y efectiva, Negociación, Inteligencia emocional, Orientación al cliente, Motivación, Coordinar recursos, Asertividad).

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL CLÍNICO QUIRÚRGICO DOCENTE FAUSTINO PÉREZ

- El grupo II está constituido por 22 competencias, que representa el 33.33 %, donde predominan las competencias (Orientación a los objetivos, los resultados y la calidad, Enfoque prospectivo y estratégico de la dirección, Servidor público, Formador de cuadros y transmisor de conocimientos, Coordinación y colaboración, Gestión eficiente y eficaz de recursos, Capacidad de liderazgo demostrada, Experiencia técnica/ profesional/ dirección, Conocimiento de la actividad de dirección, Toma de decisiones efectivas, Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural), Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos, Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersección, Gestión y conducción de procesos, Dirección estratégica de la organización, Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones, Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo, Delegación de autoridad, Planificación y organización, Capacidad para el control, Capacidad de análisis y síntesis y Aprendizaje y autopreparación).
- El grupo III está constituido por siete (7) competencias, que representa el 10.61 %, donde predominan las competencias (Trabajo en equipo, Tecnología y pensamiento computacional, Manejo de información y de datos, Capacidad de aprendizaje, Adaptabilidad y manejo de la frustración, Innovación y creatividad, y Pensamiento crítico).
- El grupo IV está constituido por 15 competencias, que representa el 22.73 %, donde predominan la competencia (Solución de problemas y manejo de conflictos, Acción estratégica, Autoadministración Multicultural, Solución de problemas con enfoque creativo e innovador, Planeación y gestión, Responsabilidad social, Gestión personal, Integridad, Desarrollo personal, Proactividad, Calidad de las informaciones que se le solicitan, Ética profesional, Desarrollo de habilidades de gestión económica y Relaciones y habilidades sociales).
- El grupo V está constituido por nueve (9) competencias, que representa el 13.64 %, donde predominan las competencias (Comunicación, Preparación política, ideológica, ética y profesional, Pensar, analizar contextos y plantear alternativas, Capacidad para dirigir, no esperar indicaciones, ni que le digan lo que tienen que hacer, Deben saber cómo actuar, cómo convocar, planificar, dirigir y actuar, Sensibilidad con los problemas de la gente e ir a la base para buscar los problemas, Modestia y humildad, sobreponer el nosotros al yo, Disposición para escuchar y debatir, capacidad y disposición de buscar consejos, Tenacidad y firmeza, plantar ante el enemigo y superar las adversidades).
- El grupo VI está constituido por una (1) competencia, que representa el 1.52 %, donde predomina la competencia (Organización del trabajo).

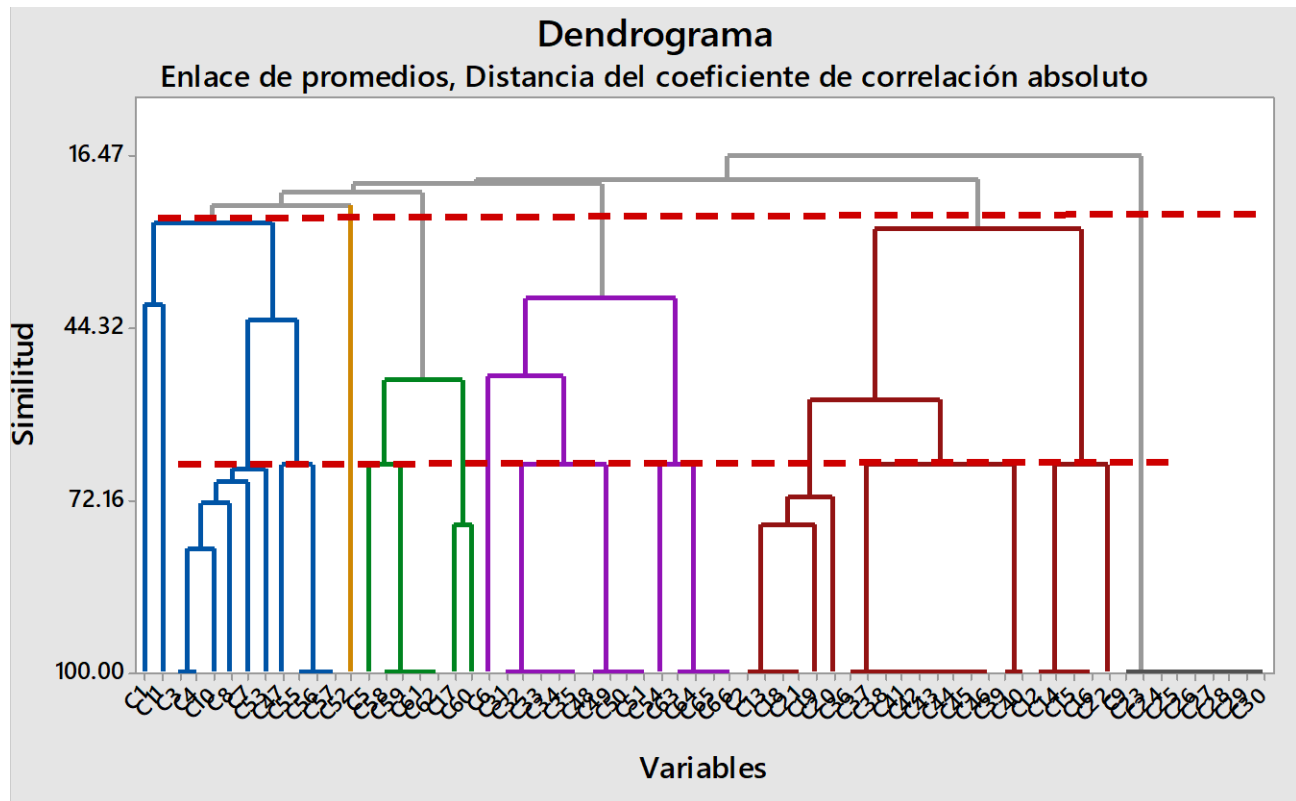


Figura 1. Dendrograma del análisis clúster con las competencias identificadas
Fuente: elaborado con el uso del MINITAB 17.0

Al analizar los antecedentes de las competencias directivas en el Hospital objeto de estudio se puede apreciar que el equipo de dirección necesita desarrollarlas. Esto se refleja en situaciones presentadas en la política de cuadros de la organización, en las que ha existido la necesidad de hacer movimientos de cuadros sin que tengan la experiencia en otros cargos de la organización y sin ser reserva del puesto directivo. Las complejas actividades que realiza el hospital y al enfrentamiento a la pandemia COVID-19, no permitió que el cuadro recibiera la preparación necesaria antes de ocupar el puesto y en muchos casos hubo que tomar como punto de partida el sentido de pertenencia por la organización y la disposición para asumir la tarea (valores), más que las habilidades directivas que evidenciaran que la persona pudiera desempeñarse de forma exitosa.

Lo anterior se ve reflejado en que actualmente el 66,7 % de los cargos decisorios en la organización son jóvenes que no han tenido experiencia anterior como cuadros y que fueron seleccionados para el cargo por su disposición ante la tarea y su desempeño como médico dentro de la organización, pero sin realizar análisis de las habilidades directivas previamente. Además, a ello se suma que todos son graduados en medicina y que en el perfil de este profesional la preparación en administración de los servicios hospitalarios recibida no es suficiente para el desempeño como directivos.

La encuesta aplicada al consejo de dirección del Hospital provincial clínico quirúrgico docente “Faustino Pérez” con un Alpha de Cronbach y R^2 mayores que 0.70, refleja que al indagar en el ítem 1 sobre los principales problemas de gestión del sector de la salud en el territorio matancero los directivos

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL CLÍNICO QUIRÚRGICO DOCENTE FAUSTINO PÉREZ

del hospital refieren que están relacionados fundamentalmente con el: control (88,9 %); planificación de los recursos y falta de autocontrol emocional (77,8 %); estabilidad en los sistemas de trabajo (61,1 %); morosidad en la toma de decisiones, insuficiente gestión para garantizar la informatización y el equipamiento médico (50 %); insuficiente estímulo a los trabajadores e insuficientes recursos de oficina para trabajar (38,9 %).

En la pregunta 2 “Mencione los tres principales problemas de gestión que existen en el hospital”, los directivos los atribuyen a: insuficiente control y comunicación en un 88,9 % (ya sea entre directivos de un mismo nivel y entre directivos y subordinados), mucho burocratismo (50 %), el incumplimiento de elementos identificados en el reglamento funcional interno y el insuficiente sentido de pertenencia (38,9 %). Al respecto, en intercambio previo con los encuestados, se evidencia que no todos tienen claridad en el concepto de gestión, por lo que se les hace difícil colaborar en la investigación en ese sentido.

En cuanto a la pregunta correspondiente al ítem 3, los encuestados responden como se muestra en la **Figura 2**. Las principales causas argumentadas en cuanto a las quejas consideran que están relacionadas por falta de conocimientos y la limpieza.

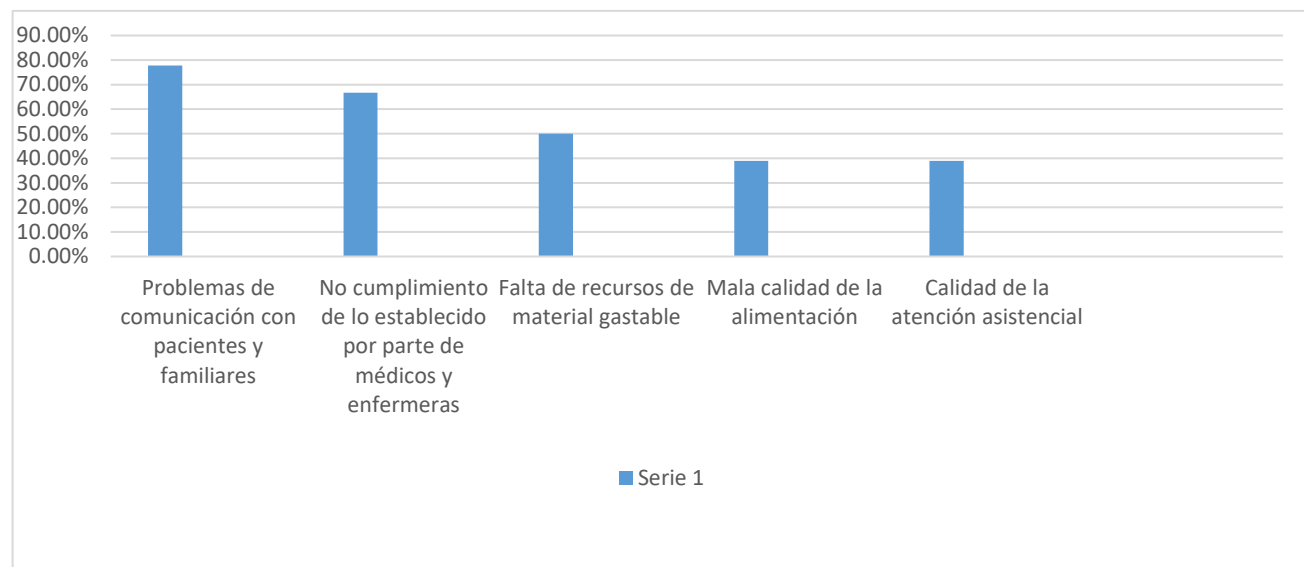


Figura 2. Quejas más frecuentes señaladas por los pacientes en el hospital

Fuente: elaboración propia

En la pregunta sobre los cambios que los directivos harían en el hospital para mejorar la atención de los pacientes (ítem 4), estos responden en un 88,9 % a una mayor distribución de insumos, mejoraras en la planificación de la asistencia médica para lograr atención continua y de calidad, así como contar con un personal asistencial con mayor vocación y humildad; en un 66,7 % en mejorar la relación médico paciente; en un 50 % con el control de la asistencia médica (en cuanto a la supervisión y las encuestas al estado de opinión de pacientes y acompañantes) y en un 44,3 % a eliminar el burocratismo a la hora de gestionar los recursos, mejorar la limpieza y la alimentación.

Es criterio de las autoras que un gran número de los cambios que los directivos encuestados harían pasan por el comportamiento del personal de la institución y sus competencias, por lo que se evidencia

COMPETENCIAS DIRECTIVAS: UNA MIRADA DESDE LA GESTIÓN DEL HOSPITAL PROVINCIAL CLÍNICO QUIRÚRGICO DOCENTE FAUSTINO PÉREZ

la necesidad de impartir talleres y realizar entrenamientos en el puesto de trabajo, además de cursos de profundización de protocolos.

Las habilidades que se consideran desarrollar en los directivos para resolver o atender los problemas que se presentan en la gestión del centro hospitalario (ítem 5), los encuestados manifiestan que las principales habilidades directivas a desarrollar son: comunicación (fundamentalmente en la escucha) el 94,4 % de los encuestados, solución de problemas y toma de decisiones el 77,8 %, planificación y liderazgo un 50 % y gestión del cambio un 44,3 %.

Es necesario resaltar que las autoras coinciden con los encuestados al considerar que estas habilidades deben desarrollarse en los directivos de todos los niveles del hospital. Además, se deben trabajar otras habilidades muy relacionadas con los aspectos antes expuestos como son: visionario o capacidad de gestión, capacidad de motivar y desarrollar las potencialidades de los subordinados y trabajadores, delegación, negociación, así como planificación y organización del trabajo, teniendo en cuenta las competencias de los subordinados.

Al realizar la tormenta de ideas con los directivos del hospital y cuatro profesores del departamento de Preparación, superación de cuadros y desarrollo local de la Universidad de Matanzas, se obtienen los resultados que se muestra en la **Figura 3**.

¿Qué habilidades directivas son necesarias hoy para la gestión del servicio hospitalario?					
Comunicación	Innovación, creatividad e inteligencia emocional	Trabajo en equipo	Solución de problemas y toma de decisiones	Reuniones efectivas	Gestión del tiempo y del cambio

Figura 3. Resultados de la tormenta de ideas
Fuente: elaboración propia

Nótese, que los aspectos enunciados como resultados de la tormenta de ideas coinciden (en su mayoría) con los obtenidos en las encuestas aplicadas a los directivos del Hospital Provincial clínico quirúrgico docente “Faustino Pérez” y con los aspectos abordados en la bibliografía consultada.

Al tener en cuenta los resultados de la encuesta aplicada y en dinámica de grupo a través de la tormenta de ideas se elabora el árbol de problemas, donde se muestra cómo se identifican las causas del problema, así como sus efectos en la organización, con lo cual se puede contribuir a identificar las acciones de mejora de la situación en la organización a través del árbol de objetivos. Dichos árboles se exponen en las **Figuras 4 y 5** respectivamente.

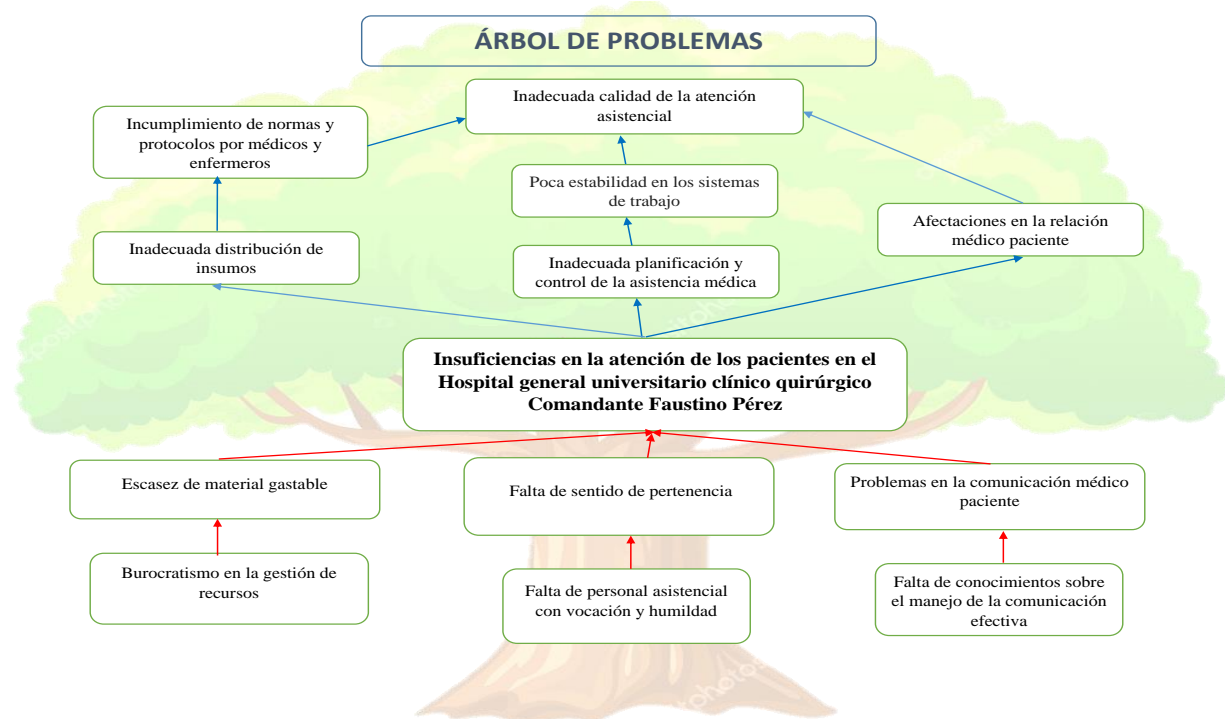


Figura 4. Árbol de problemas
Fuente: elaboración propia



Figura 5. Árbol de objetivos
Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en las **Figuras 4 y 5**, existen problemas que están relacionados con las competencias directivas y se evidencia cómo estos problemas generan efectos indeseados en la organización que inciden en la calidad de la atención asistencial.

Es necesario resaltar, que los profesores seleccionados para participar en la tormenta de ideas tienen más de diez años trabajando en la Educación Superior y más de cinco años en el departamento que atiende la preparación de directivos en la Universidad de Matanzas. Además, algunos de los profesores han realizado investigaciones de interés en los servicios hospitalarios, por lo que sus conocimientos sobre los aspectos tratados son de gran valía para el estudio. El 50 % de los profesores ostentan la categoría de Profesor Auxiliar y el 25 % de Profesor Titular. A la vez, estos profesores seleccionados en el transcurso de la investigación se encuentran impartiendo un curso titulado “Innovación en la gestión de los servicios hospitalarios”, el cual fue solicitado por la dirección del centro debido a que en el hospital existió inestabilidad de sus directivos en el período del pico pandémico de la COVID-19.

En la actualidad se evidencia que existe necesidad de estudiar las competencias directivas en los servicios hospitalarios, más en el entorno actual, ya que dichos servicios se encuentran en constantes cambios, incluyendo los derivados de los efectos de la pandemia de la COVID-19. Así mismo, se aprecia en la literatura consultada, que las competencias han sido muy abordadas desde el punto de vista profesional, pero en el caso de las competencias directivas aún se debe seguir profundizando para lograr que la gestión del directivo garantice resultados satisfactorios en las organizaciones de salud.

Conclusiones

A partir de la revisión bibliográfica se constata que las investigaciones de competencias directivas han aumentado en los últimos años del presente siglo, siendo su identificación un elemento esencial a tener en cuenta para su correcta gestión y la implementación adecuada de la política de cuadros en el contexto organizacional cubano.

Se evidencia con los resultados obtenidos en la investigación que trabajar las competencias directivas es esencial para el equipo de dirección del Hospital Provincial clínico quirúrgico docente “Faustino Pérez” y los elementos analizados sirven de diagnóstico en relación a las prioridades y las brechas de las competencias.

El equipo de dirección del hospital reconoce que no siempre ha existido la preparación necesaria antes de ocuparse el cargo directivo y actualmente el 66,7 % de los cargos decisorios en la organización son jóvenes que no han tenido experiencia anterior como cuadros, de ahí que les urja trabajar en temas relacionados con las competencias directivas y su formación en los servicios hospitalarios, lo que facilitará la adopción de los sistemáticos cambios y las exigencias del entorno.

Entre las habilidades directivas que se deben potenciar para la gestión de la organización destacan: trabajo en equipo, comunicación, reuniones efectivas, solución de conflictos, toma de decisiones, gestión del tiempo y el cambio.

Referencias bibliográficas

1. Burgos-Cáceres GF, Valenzuela-Caico R, Pérez-Carvajal A. Rediseño de Herramienta Diagnóstica para medir niveles de Competencias en la Educación Superior Técnico Profesional. RIIED. 2022;4:10-20. [consultado 22 febrero 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.58663/riied.v4i6.63>
2. Quesada Finalé A. Propuesta para la actualización de la Planificación Estratégica del Hotel Star Fish Cuatro Palmas en el período 2019-2023 [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo]. Cuba: Universidad de Matanzas; 2019.
3. Portuondo A. Dirección empresarial. En: Delgado M (Coordinador académico). Temas de Gestión Empresarial. Volumen I. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela; 2017. p. 156 [consultado 22 febrero 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/page/2>
4. ONN. Norma Cubana NC ISO 9001:2015. Sistema de Gestión de la Calidad. Requisitos. (Traducción certificada). 5ta edición. La Habana: Oficina Nacional de Normalización (ONN); 2015.
5. ISO 10015: 2019. Gestión de la calidad-Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas; 2019.
6. Azcuy Quesada Y, Arado Siverio LE, Valenciaga Gutiérrez D, Becerra Alonso MJ. Determinación del sistema de competencias del proceso de posgrado en centros de investigación. Caso de estudio: Instituto de Ciencia Animal. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2020;4(1):36-48. [consultado 1 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/97>
7. Vargas Montealegre AR, García Ortiz PA. Competencias directivas, un reto para la educación superior. Revista Academia y virtualidad. 2017;10:12.
8. Alcañiz M, Clavería O, Riera C. Competencias en educación superior desde tres perspectivas diferentes: estudiantes, empleadores y académicos. Revista Iberoamericana de Educación (RIE). 2014;66:19. [consultado 1 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.35362/rie662277>
9. Cuesta Santos A, Delgado Fernández M, Fleitas Triana S, Linares Borrell MdlÁ. Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento. Anales de la Academia de Ciencias de Cuba. 2023; 13 (1) [consultado 22 febrero 2023] Disponible en: <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287/1706>
10. Miranda Lorenzo YO, León Reyes Y, González Paris E, Delgado Fernández M, Leal Torres CM. 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>
11. Becerra Alonso MJ, Cadalzo Díaz Y, Lau Fernández R. Determinación de competencias en entidades del servicio público. Caso de estudio: Estación Policial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2018;2:15. [consultado 25 febrero 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/63>
12. Cuesta Santos A, Lopes Martínez I. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. Revista Cubana de Ingeniería. 2020; XI(1):66-76. [consultado 25 febrero 2023] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>
13. Lopes Martínez I, Cuesta Santos A, Vilalta Alonso J, Fleitas Triana MS, Delgado Fernández T, Neumann G, Cruz Ruíz A. Creando capacidades: hacia la industria 5.0 en la formación de ingenieros industriales. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial, 2022; 6(2):e230. [consultado 25 febrero 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6817718>
14. Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. Harvard Business Review, 1990; 68 (3): 79-91. [Consultado 8 marzo 2023] Disponible en: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14

15. Chiavenato I. Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8va. ed. México: McGraw-Hill; 2011.
16. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Volumen IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2017; 157 p. [Consultado 6 marzo 2023] Disponible en: <http://bibliografia.eduniv.cu:8083/read/17/pdf>
17. Cuesta A. Organización del trabajo: base de la gestión del capital humano. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2017;1(2): 107-119 [Consultado 5 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/12>
18. Delgado Fernández M, Muriel Escobar J, Polo Vázquez JC, Padilla Rodríguez D. Perfil de competencias de los directivos en Cuba y su aplicación en la agricultura. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2022; 6(1): e194. [Consultado 5 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/194>
19. 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>.
20. 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>
21. Partido Comunista de Cuba (PCC). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución. 8vo Congreso del Partido 2021. [Consultado 7 marzo 2023] Disponible en: <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>.
22. Partido Comunista de Cuba (PCC). Ideas Conceptos y Directrices. VIII Congreso. Partido Comunista de Cuba (PCC). La Habana, Abril; 2021. p. 37.
23. Miranda Lorenzo Y, Barroso Quesada A, León Reyes Y, González Paris E, editors. Las competencias directivas en la Universidad de Matanzas: antecedentes para su estudio. Congreso Internacional de Pedagogía, Universidad de Matanzas; 2022.
24. Leal Torres C, Pereira Pérez R, Miranda Lorenzo YO, León Reyes Y, González Paris E. Las competencias directivas en los servicios de salud en Cuba. Monografías 2022. 2022.
25. Pérez Corso D. Procedimiento para la identificación de las competencias directivas en el Hotel Melía Las Antillas [Tesis en opción al título de Licenciado en Turismo]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas; 2022.
26. Diaz-Canel Bermúdez M. 8vo Congreso del PCC: Los cuadros de la Revolución son, ante todo, cuadros políticos Trabajadores. 17 de abril; 2021. <https://www.trabajadores.cu/20210417/8vo-congreso-del-partido-un-mambi-con-el-pie-en-el-estribo-para-defender-a-la-patria-cobertura-especial/>
27. Ascon Villa JE, García González M. Habilidades directivas. Estrategias de formación turística en la Universidad de La Habana. Explorador Digital. 2019;2(1):45-56. [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://doi.org/10.33262/exploradordigital.v2i1.326>
28. Leal Torres C. 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; 2022.

29. Miranda Fernández D, Rocha Vázquez M, Matos Olivera A, Dorticós Cedeño LJ. Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. INFODIR (Internet). 2021(35):e830. [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1996-35212021000200004
30. Jiménez Leyva M, Leyva Sánchez E, Abrante Jimenez D, Parra Hijuelos C, Zuñiga Rodríguez M, Hung Arrollo G. Acciones para el desarrollo de competencias en dirección en los gestores docentes en la Atención Primaria de Salud. *Correo Científico Médico*. 2022; 26 (2).
31. Sánchez Jacas I, Espino La O Z, Aguero Sánchez O. Impacto del entrenamiento a equipos de dirección en la provincia de Santiago de Cuba. *MEDISAN*. 2015;19(9). [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1029-30192015000900008
32. Sánchez Jacas I, Espino La O Z. Competencias directivas. Una experiencia en el aprendizaje de equipos de dirección de salud. *Infodir: información para directivos de la salud*. INFODIR (Internet). 2013 (16). [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/10/14>
33. Izaguirre Remón R, Ramírez de la Torre H, Pérez Mariño PM, Estrada Jorge E, Brizuela Arcia E, Pérez Rosabal E. 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>
34. Hernández Sampieri R, Mendoza Torres CP. *Metodología de la investigación. Las rutas cualitativa, cuantitativa y mixta*. Aó de edición: 2018 ed. Ciudad de México, México: Editorial Mc Graw Hill Education; 2018.
35. Northfield Ue. *La Investigación de Acción Participativa (IAP)*. Historia de Puntada, Taller IAP, Carleton College. Minnesota, Estados Unidos; 2018 [Consultado 9 marzo 2023] Disponible en: <https://participatoryactionresearch.sites.carleton.edu/es/acerca-de-iap/>.

Conflicto de intereses

Los autores declaran no presentar conflictos de intereses

Contribución de los autores

- Yadney Osmaida Miranda Lorenzo: Conceptualización, Curación de datos, Análisis formal, Investigación, Metodología, Administración de proyecto, Recursos, Supervisión, Validación, Visualización, Escritura, Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Yenisey León Reyes: Análisis formal, Metodología, Recursos, Escritura, Borrador original, Redacción: revisión y edición.
- Evelyn González Paris: Conceptualización, Metodología, Administración de proyecto, Supervisión, Redacción: revisión y edición.
- Mercedes Delgado Fernández: Supervisión, Validación, Redacción: revisión y edición.
- Gretter Robaina Rodríguez: Recursos, Validación, Redacción: revisión y edición.