

Las competencias directivas: Una necesidad para el perfeccionamiento de la dirección en salud

Dr. C. Rafael Izaguirre Remón; M.Sc. Héctor Ramírez de la Torre; M.Sc. Pedro Miguel Pérez Mariño; Dr. Eduardo Estrada Jorge; Lic. Elda Brizuela Arcia; Lic. Elsa Pérez Rosabal

RESUMEN

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.

El presente artículo constituye la primera aproximación realizada por un equipo de investigadores acerca del término competencia directiva y su utilización en los procesos de dirección del sector salud en Cuba, el que continúa enriqueciéndose. A pesar de que algunos autores se han referido a las '*competencias directivas*', no es suficiente todavía lo que puede encontrarse sobre el tema. De ahí la necesidad de acometer una labor de revisión y análisis para precisar las características relevantes de las competencias directivas, con el propósito de perfeccionar el proceso directivo en el sistema de salud.

INTRODUCCIÓN

Desde la segunda mitad del siglo xx el uso del concepto '*competencia*', referido a los procesos laborales y gerenciales, ha cobrado, de manera progresiva, una popularidad y un uso cada vez mayores no solo en el ámbito de empresas y estructuras corporativas, sino también en todo contexto relacionado con actividades laborales y académicas, hasta generalizarse en casi la totalidad de los escenarios en los que las personas socializan en su interacción con el medio que les rodea.

A estas alturas, la bibliografía sobre el particular es amplia y diversa. De todas las latitudes llegan constantemente nuevos materiales, profundizando y ampliando en los enfoques, a medida que avanza la investigación científica y se globalizan, de forma creciente, las relaciones corporativas a escala planetaria.

En la revisión teórico referativa realizada, los resultados privilegian la presencia del tratamiento y definiciones del concepto "*competencia laboral*", que en ocasiones suele confundirse con "*competencia profesional*", con el que tiene cercanas relaciones, pero también los distinguen evidentes diferencias.

Sin embargo, a pesar de que algunos autores se han referido a las "competencias directivas", no es suficiente todavía lo que puede encontrarse sobre el tema, ni totalmente apropiado para aplicarse en el Sistema Nacional de Salud (SNS) cubano en el contexto del socialismo del siglo XXI. De ahí surge la necesidad de acometer una labor de investigación, revisión y análisis para precisar las características más relevantes de las competencias directivas necesarias en el Sistema, con el propósito concreto de perfeccionar el proceso directivo en salud. En esta oportunidad se presentan los resultados de las investigaciones realizadas hasta el momento en este trascendente y complejo tema.

DESARROLLO

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 de este 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.

De acuerdo a la formación económico social (FES) , determinada por la propiedad sobre los medios fundamentales de producción, queda determinada la necesidad social (el interés de clase, en este caso, de clase en el poder), a partir de la cual se determina el objeto social de las instituciones del sistema social y los diversos subsistemas que la componen.

En tal sentido, el funcionamiento y desarrollo sistemático del Sistema Nacional de Salud Cubano se sustenta en cuatro procesos esenciales, como se muestra en la figura 1. El funcionamiento, desarrollo y autodirección de este sistema, a partir del incuestionable apoyo político del estado cubano, se regula mediante un complejo proceso gerencial en todos sus niveles, ejecutado por los profesionales, técnicos y otros trabajadores de la Salud que tienen el status de directivos, llamados cuadros, reservas o canteras.

La diversidad de obras consultadas en este proceso de investigación coinciden en afirmar que este es un proceso eminentemente comunicativo, dado por la intervención del factor humano en todas sus dimensiones y subprocesos y, también, eminentemente decisional, pues la razón de ser de los directivos es la adopción de decisiones sobre los recursos humanos, materiales y financieros que en él intervienen.

Lo anteriormente planteado se ilustra en la [figura 1](#).



Fig. 1.

La actividad de dirección surge como una actividad de trabajo social en la Comunidad Primitiva, al agruparse los hombres en tribus. Surge como actividad laboral independiente con la división social del trabajo y la aparición de la propiedad privada sobre los medios de producción.

Debido al impetuoso desarrollo de las fuerzas productivas en el capitalismo y el avance de las relaciones de producción, se crea la necesidad de sistematizar los conocimientos y la experiencia de dirección acumulados por el hombre durante milenios. Así surge la ciencia de la Dirección que en nuestros días se encuentra en pleno proceso de desarrollo ante los impactantes fenómenos económicos y sociales ocurridos en los siglos XIX y XX. Entre ellos, el surgimiento del Marxismo, la creación y luego desintegración del bloque de países socialistas de Europa, el fenómeno de la globalización y sus tendencias, los fenómenos medioambientales y el desarrollo de la Informática, entre otros.

Algunos de los primeros aspectos teóricos de la dirección pueden descubrirse en las obras de Carlos Marx, pero se debe reconocer que en el contexto capitalista, se encuentran a finales del siglo XIX y comienzos del XX, jalones importantes en su conformación técnico-científica, cuando a finales del siglo XIX los burgueses se encaminaron a la búsqueda de métodos de dirección que respondieran a sus intereses de expansión y explotación, en el contexto de la transformación del capitalismo premonopolista en capitalismo monopolista, el cual tiene su nivel más elevado en EE. UU. Esto conduce al crecimiento del interés por el estudio de problemas relacionados con la dirección, tanto en el plano teórico como en el práctico y surgen sistemas de dirección de la sociedad capitalista, desarrollados con una u otra tendencia en las diferentes escuelas de administración de comienzos del siglo XX. De ellos se destacan las teorías sobre dirección de F. Taylor, H. Fayol, H. Emerson y H. Ford.

"...La dirección se ha definido como influencia consciente y sistemática sobre el colectivo y el hombre individualmente. Esta influencia se basa en el conocimiento y utilización de leyes y tendencias objetivas, y se orienta hacia un objetivo. (...) cuando se expresa que se basa en leyes y tendencias se establece que la dirección -como toda ciencia- se basa en un conjunto de fundamentos de aplicación general."¹

Otro elemento trascendental en los análisis que se siguen en esta investigación es la denominación de la ciencia de que se ocupa: Dirección, Administración o Gerencia.

El subsistema director o administrativo, lleva a cabo una serie de funciones básicas en todas las que está presente la necesidad de tomar decisiones, proceso integrado por las fases de Planificación, Organización, Ejecución y Control, el que supone un conjunto de decisiones; así, quienes las desempeñan han de adoptar decisiones, lo que implica que la toma de las mismas es la esencia del management.

En términos generales, y según lo fines de esta investigación, no se consideran diferencias sustanciales entre los términos *dirección*, *administración* y *gerencia* por lo que se usan indistintamente preferenciando, para evitar algunas confusiones, el término *dirección* y, en consecuencia los términos *directivo* y *colaborador*.

"La función de dirección es la facultad, atribución u obligación que incumbe a un sujeto de dirección, para que mediante su ejercicio puedan ser alcanzados los objetivos de dirección de que se trate".² Queda claro que el contenido de dirección de una estructura organizacional dada, o de un directivo en concreto, en el proceso directivo, se lleva a cabo mediante el ejercicio de diversas funciones de dirección, basadas en leyes objetivas y principios que para cumplirlas es necesario realizar una serie de tareas, mediante la utilización de determinados métodos y técnicas, entre los que ocupan un lugar relevante las decisiones y la comunicación.

Se han utilizado diversos criterios para clasificar las funciones directivas, pero el más aceptado ha sido el que las clasifica en funciones generales o comunes y funciones específicas.

Aunque se asumen como válidos otros criterios, en esta investigación se consideran funciones generales o comunes aquellas que se manifiestan en cualquier sistema o elemento organizacional, independientemente de la esfera de la vida social de que se trate, las características de la actividad concreta que se realice en la organización y el nivel o las estructuras de dirección, siempre que se concrete la gestión directiva. Está bastante generalizada la opinión de considerar como tales a la *planificación, la organización, la regulación (el mando o ejecución) y el control*.

Asimismo, cada sistema o elemento organizacional tiene sus características o peculiaridades en dependencia de la actividad humana a que se dedique; razón por la cual además de las funciones generales, tendrá funciones específicas de producción, distribución, metodológicas, contabilidad, investigaciones, logística, educación posgraduada, control de expedientes, etc. En Cuba, estas funciones generalmente quedan definidas en los calificadores de cargos y manuales de procedimientos.

La planificación, consiste en determinar con anticipación los objetivos y acciones que permitan satisfacer las necesidades definidas, así como determinar los recursos humanos, materiales, financieros y de tiempo necesarios para alcanzar las metas propuestas.

La organización, "...es la función a través de la cual se ordenan y armonizan los recursos humanos, materiales y financieros de que se dispone con la finalidad de cumplimentar los objetivos previstos con la máxima eficiencia."³ Esta función adquiere mayor relevancia en la medida en que las organizaciones adquieren mayor complejidad.

La regulación, "...es la función general mediante la cual se asegura el funcionamiento y desarrollo normal del sistema, conforme con los objetivos programados."⁴ En su esencia, significa conservar, mantener y perfeccionar el estado de ordenación y de organización del sistema.

El control "consiste en determinar si la actividad o tarea realizada o en ejecución se efectuó o efectúa de acuerdo con lo previamente establecido, o si el estado del sistema en un momento dado se corresponde con el estado deseado o normal, con la finalidad de corregir o evitar las desviaciones..."⁵

La dirección, que agrupa en un sistema las cuatro funciones generales que se han tratado, es un proceso cíclico. En este proceso cada fase tiene relativa

independencia y cada fase precedente constituye premisa esencial y necesaria para la siguiente.

Importantes líderes de la historia de la humanidad han legado su sabiduría en la dirección de procesos sociales. Vladimir Ilich Lenin, en sus numerosos escritos y discursos sostiene incesantemente el concepto de la unidad entre los luchadores por la construcción del socialismo. Al respecto reflexionaba: "Pero si no sabemos conservar la unión más estrecha entre nosotros, (...), es seguro que la causa de los trabajadores sucumbirá...".⁶

En su contundente "Un paso adelante, dos pasos atrás" sostiene: "El proletariado, en su lucha por el poder, no dispone de más arma que la organización. El proletariado (...) solo puede hacerse y se hará inevitablemente una fuerza invencible siempre y cuando su unión ideológica por medio de los principios del marxismo se afiance mediante la unidad material de la organización, que cohesionan los millones de trabajadores en el ejército de la clase obrera".⁷

Fidel Castro, en su importante labor revolucionaria, ha legado a las generaciones actuales y futuras importantes conceptos e ideas en la compleja pero posible tarea de construir el socialismo en el contexto del siglo xxi cubano. Por ejemplo, el líder cubano ha señalado que "desde el punto de vista revolucionario, no importan las discrepancias; lo que importa es la honestidad con que se opine. De las contradicciones saldrá la verdad".⁸

En el libro *Cien horas con Fidel*, de Ignacio Ramonet, Fidel expresa criterios importantes para sustentar cualquier sistema directivo en el SNS cubano, como por ejemplo: "La solidez de principios y la pureza de los propósitos explican la transparencia más absoluta en cada acción realizada...".⁹

En sus importantes observaciones sostiene además que "los conocimientos deben ser el aliado fundamental de unos pueblos que aspiran, a pesar de tantas tragedias y problemas, a emanciparse de verdad, a construir un mundo mejor".¹⁰ En otro momento sustenta que "... pensar y pensar, pero pensar en alternativas. Es muy importante el hábito de buscar alternativas y seleccionar entre las mejores de ellas".¹¹

Por otra parte, en los años 90 del pasado siglo la alta gerencia se desarrolló en un contexto determinado por la "turbulencia", caracterizado por cambios incesantes, con un ritmo acelerado, modificándose continuamente, como sucedió en la década de los 80, pero más acentuadamente en aspectos del entorno económico y político internacional, en los que los retos serán cada vez más complejos y la inestabilidad y la incertidumbre crecerán geométricamente.

¿Cómo ser eficiente en esas condiciones?

¿En qué funciones debe centrarse el directivo?

¿Qué capacidades debe maximizar?

¿Cuál es el perfil del directivo para la nueva década?

¿Cómo debe ser la estructura organizacional para los nuevos tiempos?

¿Cuál es la política de recurso humano apropiada?

¿Cómo formar los directivos "deseables"?

Las respuestas a estas preguntas son críticas para la profesión directiva. No se encuentran en ningún libro de texto, ni en el pasado. Exigen adentrarse en el mundo del futuro, totalmente distinto en aspectos básicos de la historia cercana. Se trata de aprender a "gerenciar la complejidad".

Determinado modelo gerencial dominó el campo de la dirección durante las últimas décadas, con ajustes menores en sus propuestas básicas. Produjo sus resultados, pero su ciclo parece claramente agotado.

El modelo directivo tradicional difiere marcadamente de las nuevas tendencias avanzadas, con logros notables en Japón, y países de Europa Occidental como Francia, Suecia, etc. Las diferencias caracterizan a los aspectos, realmente, como estratégicos.

Los manuales del modelo clásico, repiten que el directivo planifica, ejecuta, coordina, organiza, controla, debe aprender los instrumentos técnicos para cada una de estas labores, llamadas, como se ha visto, funciones generales de dirección, y concentrarse en ellas, así como operar el diverso sistema de información y dedicar considerable tiempo a su análisis sistemático.

Según este modelo, el directivo, concentrado en su oficina, provisto de unidades automatizadas, que van arrojando información sobre su escritorio, defensor implacable de su tiempo, dedicado a planificar y pensar, protegido por una línea infranqueable de secretarías que solo darán entrada a interlocutores de excepcional jerarquía. Sus contactos humanos centrales son con su alto staff inmediato, mientras que el modelo tradicional parece fuertemente ineficiente ante las nuevas demandas.

En general, poco tiene que ver con el modelo clásico. Sin embargo, es importante preguntarse ¿por qué son eficaces? Algunas respuestas, reveladas por algunos autores, son significativas:

1. Consiguen armar adecuadamente la agenda de decisiones.
2. Logran llevar a cabo un buen trabajo de identificación de las cuestiones realmente estratégicas para la organización y de los problemas reales.
3. Su fuente principal es la comunicación "cara a cara", con un público amplio, al que hacen numerosas preguntas en un clima no burocrático.
4. Parten de la idea de que deben lograr que se hagan las cosas a través de un grupo grande y diverso de personas en cada caso, sobre las que en definitiva ejercen poco control.
5. A través de los contactos personales crean una red de relaciones en la que se apoya su capacidad real de implementación.
6. Luego dedican considerable tiempo a hacer uso de su "red" para lograr que las cosas se hagan.

En resumen, estos directivos no son ortodoxos en su comportamiento. Por tanto, se necesitan nuevos enfoques y teorías gerenciales, cercanas a la práctica directiva en el contexto del socialismo cubano del siglo XXI.

Entre los elementos que permiten sustentar lo anterior se encuentran los siguientes: "Aprovechando las nuevas tecnologías y los nuevos valores sobre trabajo, las organizaciones se subdividen, se tornan modulares, se descentralizan, y reducen sus niveles jerárquicos basándose en el trabajo en equipo, y enfatizan cada vez más la calidad de sus productos y servicios y la preocupación por la clientela (...) el sector salud no es ajeno a estos cambios".¹²

Se afirma también que "La escasez de recursos tiende a imponer una perspectiva de corto plazo en las acciones organizacionales. Dirigentes, jefes y funcionarios consumen la mayor parte de su tiempo disputando recursos para mera subsistencia...".¹³

Desde otra importante perspectiva se afirma que "Los estudios modernos sobre el liderazgo han demostrado que ser líder no es una consecuencia de cualidades innatas y de percepciones mágicas, sino un producto de la persistencia y constancia en el aprendizaje de habilidades interpersonales y la comprensión del contexto de la organización en que se está. ...las habilidades de liderazgo están al alcance de todos los gerentes y pueden ser aprendidas...".¹⁴

El proceso directivo es un proceso global de toma de decisiones. Todos los directivos con los que los autores han compartido disímiles jornadas de observaciones sistematizadas, son trabajadores incansables, experimentados, con sólidos conocimientos y temperamento muy ajustado a su labor. Sin embargo, son a veces ineficaces porque se empeñan en orientarse hacia el esfuerzo, en lugar de hacia objetivos claros, desafiantes y mensurables.

Sin duda, para ejercer el liderazgo se requieren una serie de competencias como pueden ser determinados conocimientos, ciertas aptitudes, destrezas, habilidades, así como unas actitudes y comportamientos favorecedores del desempeño de este rol.

En primer término, la salud no es un concepto abstracto. Es un bien de las personas, es un derecho según lo estipulado en Constitución de la República de Cuba. La Salud no se logra de manera simple ni espontánea. Hay que trabajar para alcanzarla. Para ello se deben gerenciar con eficiencia los servicios y el producto que se obtenga, será una buena acción de Gestión. Para obtener estos resultados se deberá unir dos conceptos fundamentales: la calidad "técnico-profesional" y otra calidad de los servicios llamada "funcional", es decir, la forma en que las personas perciben la atención que se les dispensa.

La calidad en salud debe ser alcanzada si se desea que la dirección o la gestión en salud que se haga tenga buenos resultados. Salud sin calidad no es aceptada por las personas.

El Sistema de Salud, por su gran dinámica y alta responsabilidad social, no escapa a la necesidad de desarrollarse en las nuevas condiciones que le impone el medio, con una filosofía proactiva, distante de las adaptativas correspondientes al modelo clásico, en el que interviene un gran número de factores contingenciales. La dirección del Sistema y de cada uno de los subsistemas que lo integran debe convertirse en "agentes de cambio" fundamentales, en sus verdaderos líderes, transformándose los cuadros en directivos líderes.

Un directivo líder ha de saber formar valores, no solo en las grandes ocasiones, sino día a día. Es el directivo que además de detentar la autoridad legal que le confiere su cargo, detenta la autoridad natural que le otorga su equipo directivo, suficiente para liderar su grupo u organización.

Al abordar las competencias es inevitable referirse a la actividad humana y las habilidades. La actividad se define como el proceso de interacción sujeto-objeto, dirigido a la satisfacción de las necesidades del sujeto, como resultado de la cual se produce una transformación en el objeto y en el sujeto. Constituye el proceso mediante el cual el individuo, respondiendo a sus necesidades, se relaciona con la realidad, adoptando determinada actitud hacia la misma.

El investigador soviético Alexei N. Leontiev, es uno de los primeros científicos, junto a Vigovsky, en estudiar y sistematizar la teoría de la actividad que sustenta los más prestigiosos estudios acerca de las habilidades y capacidades humanas y su desarrollo. El mismo sostiene que "La tesis principal... se abre con la introducción en la psicología de la categoría actividad..." y en otro momento sostiene que "... La actividad humana no puede existir de otra manera que en forma de acciones o grupo de acciones".¹⁵

Con el surgimiento de la teoría de la actividad, cuyas bases fueron establecidas por el psicólogo soviético L.S. Vigostky, y que fue desarrollada posteriormente por A.N. Leontiev y sus colaboradores, quedó plenamente establecido que, aunque se diferencian por su forma y objeto, en esencia, la actividad externa e interna son similares y que la última se origina a partir de la primera.

La mayoría de los autores contemporáneos coinciden en afirmar que la competencia de un individuo se revela como parte de la actividad que despliega al interactuar con el medio que le rodea y en los más diversos ámbitos.

Existen numerosas definiciones de competencia. 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.

Una de las maneras de definir Competencias es: "Operaciones mentales, cognitivas, socioafectivas y psicomotoras que necesitan ser apropiadas para la generación de habilidades específicas para el ejercicio profesional".¹⁶

La *competencia* se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño en situaciones específicas, tales como: conocimiento, actitudes, valores, habilidades y las tareas a desempeñar en la práctica directiva. Este se considera un enfoque holístico en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura del contexto de trabajo, así como hace posible la incorporación de la ética y los valores como elementos del desempeño competente, elementos estratégicos en la construcción del socialismo cubano del siglo xxi, en este sentido plantea Fidel Castro que "... tener una ética y una línea de conducta digna. Esa es la fuerza más poderosa de la que se pueda disponer".¹⁷

Varios autores contemporáneos, como Vargas (2001), coinciden en lo esencial que las competencias:

- Son características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea o un trabajo.

- Están relacionadas con la ejecución exitosa de una actividad.
- Tienen una relación causal con el rendimiento laboral, es decir, no están asociadas con el éxito sino que se asume que realmente lo causan.
- Pueden ser generalizadas a más de una actividad.
- Combinan lo cognoscitivo, lo afectivo, lo conductual.

Parrenou la define por su parte como "... un conjunto de comportamientos socioafectivos y habilidades cognoscitivas, sociológicas, sensoriales y motoras que permiten llevar a cabo adecuadamente un papel, una función, una actividad o una tarea."¹⁸

En el célebre artículo "*El cuadro, columna vertebral de la Revolución*", el Comandante Ernesto Guevara de la Serna lega a las futuras generaciones de dirigentes de la Revolución, de todos los niveles, trascendentes reflexiones que mantienen una frescura y una vigencia como si aquellas palabras recién se hubieran escrito, en las que se destaca la ética del cuadro revolucionario.

Por otra parte, en el *Código de ética de los cuadros del estado cubano* se establece que "la actividad de los cuadros de dirección requiere altos valores morales, profunda sensibilidad revolucionaria y un claro sentido del deber", entre otras tesis vitales.

Las ideas expresadas por Ernesto Guevara, en su famoso artículo, las consideraciones contenidas en el Código de Ética y sus preceptos, se concretan en la función de dirección que llevan a cabo los cuadros y directivos que laboran en el Sistema Nacional de Salud.

Otro importante autor, desde la perspectiva de la Psicología, define las competencias como "...conjunto de comportamientos observables relacionados causalmente con un desempeño **bueno o excelente** en un trabajo y organización dados o en una situación personal/social determinada".¹⁹

Los comportamientos que definen las competencias los muestra la persona cuando en ella confluyen los siguientes elementos:

El **saber**, definido como el conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Pueden ser de carácter técnico, orientados a la realización de tareas y de carácter social, orientados a las relaciones interpersonales.

El **saber hacer**, que se entiende como el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen. Se habla de habilidades técnicas, para realizar tareas diversas (por ejemplo, operar a un paciente), habilidades sociales, para relacionarse con los demás en situaciones heterogéneas (trabajar en equipo, ejercer liderazgo, negociar, hablar en público), habilidades cognitivas, para procesar la información que llega y que se debe utilizar para analizar situaciones y tomar decisiones.

El otro importante elemento es el **saber estar**, entendido como el conjunto de actitudes acordes con las principales características del entorno organizacional y social (cultura, normas, creencias, etc.). En tal sentido, se trata de tener en cuenta los sistemas de valores, creencias y actitudes pues constituyen elementos que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto dado.

El **querer hacer** se asume como el conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar los comportamientos propios de la competencia. Se trata de factores de carácter interno (motivación por ser competente, identificación con la tarea, etc.) y/o externo (dinero "extra", días libres, beneficios sociales, etc.) a la persona, que determinan que esta se esfuerce o no por mostrar una competencia.

Y, finalmente, el **poder hacer**, que se considera el conjunto de factores relacionados con dos puntos concretos:

1. *Desde el punto de vista individual*: la capacidad personal. Las aptitudes y rasgos personales, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
2. *Desde el punto de vista situacional*: el grado en que el medio favorece su desarrollo y desempeño. Diferentes situaciones pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado; por ejemplo, la disponibilidad o no de medios y recursos que faciliten o dificulten el desempeño de la competencia.

Todos estos elementos conducen, en conjunto, a la competencia, al "hacer", que resulta observable para los demás y que permite establecer diferentes niveles de desempeño (regular, bueno, excelente) de las personas en su ámbito personal y/o profesional, ya sea durante la realización de tareas diversas o en sus interacciones sociales.

Existen diferentes tipologías para clasificar las competencias en la literatura mundial. Para ello se utilizan tres clasificaciones y en cada una de ellas se agrupan los distintos tipos de competencias., las que se consideran válidas en su contexto. Los autores consideran apropiado asumir la que se ubican en sus respectivos planos, unidades de competencia y se operacionalizan a través de las realizaciones directivas, como se muestra más adelante.

Al identificar las competencias en el SNSC es importante también abordar lo relativo a la relación dirección-liderazgo.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas, y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración. Una persona quizás sea un gerente eficaz: buen planificador y administrador justo y organizado, pero carente de las habilidades del líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces: con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas para canalizar la energía que desatan en otros.

El proceso de liderazgo es fundamentalmente un fenómeno social y psicológico, por lo que es esencialmente un proceso personalógico, comunicacional y motivacional, mientras que el proceso directivo, sin desligarse de estos elementos, pues este lo ejecutan personas y grupos de personas, es esencialmente un proceso de planificación, organización, ejecución y control de las tareas y objetivos organizacionales, individuales y grupales. El liderazgo y la dirección son procesos de influencia eminentemente decisionales y comunicacionales y de influencia de unos miembros de la organización que detentan una autoridad determinada, en lo esencial, por diferentes fuentes. En la dirección, la influencia de los directivos sobre sus colaboradores se logra esencialmente sobre la base de la autoridad legal (o formal, como también es llamada), mientras que en el proceso de liderazgo la influencia de los líderes sobre sus seguidores se logra esencialmente sobre la base de la autoridad natural (o moral, como también se le designa).

En consecuencia, se enfoca esta investigación en los esfuerzos para lograr la formación, en un sistemático e intenso proceso de desarrollo, de un directivo a partir de su designación por los órganos competentes en los diferentes niveles del SNSC, de un directivo que, además de detentar la autoridad legal necesaria, sea capaz de poseer, en un tiempo relativamente breve, la necesaria autoridad natural, lo que se expresa en el concepto de **DIRECTIVO LÍDER**, poseedor de las competencias directivas invariantes y específicas para el desempeño sostenido de sus funciones en correspondencia con el objeto social y la misión de su institución.

En ambos casos se precisa el calificativo porque en los cuadros la autoridad debe componerse, de forma balanceada, tanto de una adecuada autoridad legal como de una elevada autoridad natural, por lo que se necesita de un *directivo líder*, o sea, que desarrolle sus competencias invariantes a tal punto que sea un líder íntegro del grupo u organización que dirige pero a su vez lidera.

Al identificar las principales competencias directivas, se propone que sean consideradas siete competencias directivas para el trabajo de dirección en salud, como se ilustra en la tabla 1, a las que se les atribuyen un conjunto de realizaciones directivas, clasificadas según su respectivas unidades de competencias vistas en tres planos diferentes: plano referencial, plano interpretativo y plano propositivo.

Tabla 1.

1. Competencia Asistencial		
Plano	Unidades de competencia	Realizaciones directivas
<i>Referencial</i>	Pensamiento médico directivo	1. Fidelidad al pensamiento hipocrático 2. Integración clínico-epidemiológica 3. Humanismo 4. Ética y bioética médica 5. Altruismo
<i>Interpretativo</i>	Análisis de la situación de salud	1. Enfoque epidemiológico 2. Pensamiento salubrista 3. Enfoque legal 4. Enfoque económico 5. Dominio especialidad médica

<i>Propositivo</i>	Dirección de las intervenciones en salud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyección estratégica de la política de salud 2. Manejo integral de programas 3. Intersectorialidad 4. Participación comunitaria
2. Competencia Comunicativa		
Plano	Unidades de competencia	Realizaciones directivas
<i>Referencial</i>	Capacidad lingüística	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer la gramática, la expresión oral y la expresión escrita del idioma materno 2. Dominio de los recursos lingüísticos en el arte de la oratoria 3. Capacidad para el trabajo en grupos
<i>Interpretativo</i>	Arte y técnica oratoria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Interés por sostener una conversación multidireccional 2. Pronunciación correcta según la norma cubana 3. Capacidad de persuadir 4. Capacidad de sugestión 5. Noción del tiempo 6. Argumentación
<i>Propositivo</i>	Comunicación directiva en salud	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buen uso del idioma 2. Aplicar la escucha activa 3. Poder de análisis y síntesis 4. Capacidad valorativa 5. Habilidades para la negociación 6. Empatía 7. Anima a otros a establecerse metas retadoras e interesantes
3. Competencia Decisoria		
Plano	Unidades de competencia	Realizaciones directivas
<i>Referencial</i>	Capacidad decisoria	<ol style="list-style-type: none"> 1. Habilidad para discriminar los problemas y sus causas 2. Reúne información relevante antes de tomar una decisión 3. Uso racional de la autoridad 4. Humanitarismo 5. Pensamiento lógico 6. Priorizar (problemas y

		tareas) 7. Dominio de los principios éticos y de dirección 8. Pensamiento estratégico 9. Pleno dominio del ciclo directivo (Planificación, Organización, Ejecución y control) 10. Saber gestionarse a sí mismo y transformarse entre paradigma
<i>Interpretativo</i>	Análisis de situaciones decisorias	1. Ser oportuno 2. Involucra a otras personas al momento de tomar decisiones que las afectan 3. Considera los impactos positivos y negativos de las decisiones antes de tomarlas 4. Asumir riesgos 5. Justeza 6. Piensa fuera del marco usual: no está atado a enfoques tradicionales 7. Se asegura de que los roles, responsabilidades y líneas jerárquicas sean claras 8. Capacidad organizativa 9. Prevé los riesgos y deja tiempo para las contingencias
<i>Propositivo</i>	Asertividad decisoria	1. Habilidad para la construcción de las decisiones grupales 2. Mostrar persistencia frente a problemas y desafíos 3. Delegación de tareas 4. Proactivo 5. Ofrece opciones nuevas y diferentes para resolver los problemas 6. Valora regularmente el desempeño y proporciona retroalimentación al personal 7. Hace asumir a los demás la responsabilidad de los resultados que les corresponden en su área 8. Anticipa y resuelve conflictos procurando

		<p>soluciones adecuadas para todos</p> <p>9. Transmite entusiasmo acerca de posibilidades futuras</p> <p>10. Atención a necesidades de colaboradores</p> <p>11. Habilidades para el control</p> <p>12. Uso racional de los contextos decisionales</p>
--	--	---

4. Competencia para el trabajo en equipo

Plano	Unidades de competencia	Realizaciones directivas
<i>Referencial</i>	Capacidad para la dirección de grupos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dominio del proceso de la reunión 2. Dominio de la técnica del despacho 3. Altruismo 4. Delega tareas, clarifica expectativas, da autonomía al personal y prioriza la disposición a la confianza 5. Da poder a otros para transformar las visiones en resultados 6. Sirve como modelo que otras personas desean seguir
<i>Interpretativo</i>	Arte y técnica de trabajo en grupos de alto rendimiento	<ol style="list-style-type: none"> 1. Máxima sinergia del trabajo en grupos 2. Trabajar en forma colaborativa para lograr las metas de la organización 3. Decisiones grupales. Construcción de las decisiones 4. Comunicación grupal efectiva 5. Método interactivo 6. Dejarse liderar, opinar y aceptar opiniones de los demás
<i>Propositivo</i>	Dirección mediante equipos de trabajo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Uso eficiente de los despacho 2. Uso racional de la reunión 3. Antepone la agenda del equipo a la agenda personal 4. Apoya la decisión final del grupo y actúa en

		concordancia 5. Capacidad para compartir el liderazgo
5. Competencia Pedagógica		
Plano	Unidades de competencia	Realizaciones directivas
<i>Referencial</i>	Capacidad pedagógica	1. Dominio de las Leyes de la didáctica 2. Conocer las particularidades de la didáctica de las ciencias médicas 3. Autosuperación sistemática en los temas que imparte
<i>Interpretativo</i>	Estilo pedagógico	1. Particularidades de la dirección del proceso pedagógico 2. Ética pedagógica
<i>Propositivo</i>	Dirección del proceso docente educativo	1. Capacidad para aplicar las leyes de la didáctica al PDE en las ciencias médicas 2. Concretar su autosuperación en el tránsito sistemático por la pirámide de categorías docentes y grado científico
6. Competencia científico tecnológica		
Plano	Unidades de competencia	Realizaciones directivas
<i>Referencial</i>	Capacidad para aplicar la ciencia y la tecnología al proceso directivo	1. Habilidades para aplicar el proceso científico en la dirección en salud 2. Habilidades para la Gestión de proyectos de investigación 3. Dominio de los conocimientos actualizados de su especialidad y la ciencia de la dirección 4. Ética científica 5. Creatividad en la generación y aplicación de los conocimientos científicos 6. Habilidades en el uso de tecnologías de punta en su especialidad y en la dirección en salud
<i>Interpretativo</i>	Interpretar el proceso directivo	1. Dominio de la lógica de la ciencia

	con la aplicación de la ciencia y la tecnología	2. Enfoque medioambientalista de las decisiones 3. Capacidad para comunicar el conocimiento científico
<i>Propositivo</i>	Dirección científica en salud	1. Generar conocimiento científico 2. Presentación de ponencias a eventos científicos 3. Aplicar tecnologías de punta en su especialidad y en la dirección en salud 4. Concretar la generación de conocimiento a través de artículos científicos y ponencias científicas a eventos
7. Competencia logística		
Plano	Unidades de competencia	Realizaciones directivas
<i>Referencial</i>	Pensamiento logístico directivo	1. Aplicación tecnológica 2. Gestión integral del conocimiento 3. Alfabetización informacional 4. Control económico 5. Producción del conocimiento científico
<i>Interpretativo</i>	Operatividad sistémica para la logística	1. Operatividad logística 2. Enfoque sistémico para el uso de la logística 3. Dominio de los procesos de gestión de los recursos humanos
<i>Propositivo</i>	Garantía logística para la dirección de sistemas de salud	1. Garantía logística para el éxito de las intervenciones en salud 2. Garantía financiera 3. Eficiencia económica del servicio de salud

Al considerar la utilidad de las competencias directivas para la efectividad de la dirección en salud, se tienen en cuenta los elementos de juicio siguientes. La práctica directiva contemporánea demuestra que el directivo en el SNSC tiene que adoptar decisiones en muy disímiles circunstancias, muy variables y complejas, por lo que un simple sistema de habilidades y conocimientos no es suficiente para lograrlo con la eficiencia exigida. Cada vez son mas abundantes los conocimientos necesarios y mas complejas las habilidades requeridas así como mas fortalecidos se necesitan los valores socialistas por los complejos problemas nacionales e internacionales, principalmente la guerra económica y de las ideas de EU.

Las competencias directivas en salud permiten integrar todos estos constructos y realizar una acción monolítica, versátil y flexible que permita al directivo del sector minimizar el uso del ensayo y el error, tan costoso en dirección y contribuyen a lograr una superior organización de los sistemas directivos al poder contar con un sistema de competencias generales y el algoritmo que permita conformar las competencias específicas para grupos de cargos.

El enfoque personológico en la formación por competencias permite una optimización del proceso pedagógico en la formación y desarrollo sistemático de las competencias y arribar a diseños curriculares con mayor flexibilidad y objetividad, con una atención diferenciadora. Se mejora así, en consecuencia, el sistema de evaluación del desempeño de los directivos a todos los niveles.

CONCLUSIONES

El concepto "*competencia*" es tratado ampliamente en la literatura mundial y, en general, su enfoque es diverso, polémico y a veces contradictorio. Sin embargo, a pesar de su controversial carácter, las distintas maneras de definir el concepto, y las disímiles características que se le atribuyen, es posible encontrar aspectos comunes y coincidencias entre los investigadores que se han ocupado del tema.

A las tareas de estudio sobre los tradicionales conceptos de "*competencia*", "*competencia laboral*" y "*competencia profesional*", que trata con asiduidad la literatura sobre el tema, debe agregarse con absoluta prioridad, la investigación, desde diversos enfoques, de sobre las competencias directivas, debido a la necesidad de aplicar un enfoque holístico, ajustado a las actuales necesidades por la complejidad del Sistema Nacional de Salud Cubano y de sus diversos subsistemas.

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 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.

Esta primera aproximación a su estudio permite precisar los referentes teóricos principales para su ulterior desarrollo y precisión y constituye un primer acercamiento a la estructuración de las competencias directivas generales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Tristá Pérez B. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. Editorial de Ciencias Sociales: Cuba; 1990. p. 1.
2. Muguerzia Muguerzia P, Granado Deredico H y López Cibeira J. Teoría general de la dirección socialista. Editorial Pueblo y Educación: La Habana; 1986. p. 128.
3. Ibídem. p. 87.

4. Ibídem. p. 131.
5. Ibídem. p. 148.
6. Lenin VI. Obras escogidas en tres tomos. Tomo 3. Editorial Progreso: Moscú; 1961. p. 325.
7. Lenin VI. Obras escogidas en tres tomos. Tomo 1. Editorial Progreso: Moscú; 1961. p. 465.
8. Castro Ruz F. Reflexiones del compañero Fidel: La historia real y el desafío de los periodistas cubanos. Periódico Granma, La Habana, 4 de julio de 2008.
9. Ramonet I. Cien horas con Fidel. Tercera edición. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado: La Habana; 2006. p. 375.
10. Ibídem. p. 695.
11. Ibídem. p. 707.
12. Roberto Matta PM. Manual sobre tendencias contemporáneas en la gestión de salud. Serie HSP-UNI/Manuales PALTEX. Volumen I. OPS-OMS: Fundación W.K. Kellogg. 1996. p. 2.
13. Ibídem. p. 40
14. Moraes Novaes H y Roberto Matta PM. Manual sobre tendencias contemporáneas en la gestión de salud. Serie HSP-UNI/Manuales PALTEX. Volumen V. OPS-OMS: Fundación W.K. Kellogg. 1996.
15. Alexei N. Leontiev. Actividad, conciencia, personalidad. Editorial. Pueblo y Educación. Habana, 1981. p. 84.
16. Brum VJ y MR Samarcos Júnior. Citado por: MSc. Enrique Cejas Yanes y MSc Jesús Pérez González. Formación de capital humano. Competencias laborales. [Monografía en Internet]. Boletines formación; 2007 [citado 2007 noviembre 21]. Disponible en:
<http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formaciondic05/competencias.htm>
17. Ramonet I. Cien horas con Fidel. Tercera edición. Oficina de Publicaciones del consejo de Estado: La Habana; 2006. p. 47.
18. Parrenoud P. Las competencias: condición esencial para la preparación escolar y profesional de la educación contemporánea. [s.e.]: [folleto electrónico]; Suiza; 2000.
19. García Sáiz M. *La Mejora de Habilidades y Competencias*" www.canalwork.com (visitado: 17 mayo 2008).

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- Blanchard K, Bowles S. ¡A la carga!: ¿Cómo aprovechar al máximo el potencial de las personas en su empresa? Editorial NORMA: Bogotá, Colombia; 2002.
- Leontiev AN. Actividad, conciencia, personalidad. Editorial Pueblo y Educación: Habana; 1981.
- Brum VJ, Samarcos Junior MR, citado por: MSc. Enrique Cejas Yanes y M.Sc. Jesús Pérez González. Formación de capital humano. Competencias laborales. [Monografía en Internet]. Boletines formación; 2007 [citado 2007 noviembre 21]. Disponible en:
<http://cidtur.eaeht.tur.cu/boletines/Boletines/Formacion/formacion%20dic%2005/c ompetencias.htm>
- Parrenoud P. Las competencias: condición esencial para la preparación escolar y profesional de la educación contemporánea. Suiza: [s.e.] [folleto electrónico]; 2000.
- Paulo Roberto Matta M. Manual sobre tendencias contemporáneas en la gestión de salud. Serie HSP-UNI/Manuales PALTEX. Volumen I. OPS OMS. Fundación W.K. Kellogg. 1996.
- Novaes HM, Paulo Roberto Matta M. Manual sobre tendencias contemporáneas en la gestión de salud. Serie HSP-UNI/Manuales PALTEX. Volumen V. OPS OMS. Fundación W.K. Kellogg. 1996.
- Triana Cordoví J, Torres Pérez R, Martín Fernández M. Cuba: hacia la economía basada en el conocimiento. Centro de Estudios de la Economía Cubana (UH). Editorial Ciencias Sociales: La Habana; 2005.
- Engels F. Ludwig Feuerbach y el fin de la filosofía clásica alemana. Editorial Política: La Habana; 1964.
- Guevara de la Serna E. El socialismo y el hombre en Cuba. Editorial Política: La Habana; 1988.
- Leontiev AN. La actividad en la Psicología. Editorial de libros para la Educación: Cuba; 1979.
- Mintzberg H. La caída y el ascenso de la planificación estratégica. USA: En Harvard Business Review, enero-febrero 1994.
- Muguerzia Muguerzia P, Granado Deredico H, López Cibeira J. Teoría general de la dirección. Editorial Pueblo y Educación: La Habana; 1986.
- Pérez Betancourt A, Díaz Llorca. Lo que todo empresario cubano debe saber. Editorial de Ciencias Sociales: Habana; 2000.
- Taylor H. Cómo delegar con eficacia. Editorial Ciencias Sociales: La Habana; 1989.
- Tristán Pérez B. El hombre, el trabajo y la influencia del dirigente. Editorial de Ciencias Sociales: Cuba; 1990.

- Ramos Domínguez BN. Control de calidad de la atención de salud. Ciudad de la Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2004.
- Carnota Lauzan O. Gerencia sin agobio. Un aporte a la eficiencia personal. Editorial Ciencias Médicas: La Habana; 2008.
- Castro Ruz F. La historia me absolverá. Edición anotada, Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado: La Habana; 2005.
- Lenin VI. Obras escogidas en tres tomos. (Tomo I y III). Editorial Progreso: Moscú; 1961.
- Ramonet I. Cien horas con Fidel. Tercera edición. Oficina de Publicaciones del Consejo de Estado: La Habana; 2006.
- Castro Ruz F. Generosos defensores de la vida. Editora Política: La Habana; 2007.
- García Sáiz M. *La Mejora de Habilidades y Competencias*" www.canalwork.com (visitado: 17 mayo 2008).

Facultad de Ciencias Médicas "Celia Sánchez Manduley"
Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública