

29

Fecha de presentación: diciembre, 2022

Fecha de aceptación: febrero, 2023

Fecha de publicación: abril, 2023

COMPETENCIAS

DIRECTIVAS GENÉRICAS: SU IDENTIFICACIÓN EN LA DIRECCIÓN PROVINCIAL DE SALUD EN MATANZAS

GENERIC MANAGERIAL COMPETENCIES: THEIR IDENTIFICATION IN THE PROVINCIAL HEALTH DIRECTORATE OF MATANZAS

Yadney Osmaida Miranda Lorenzo¹

E-mail: yadney.osmaida@umcc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4560-8645>

Yenisey León Reyes¹

E-mail: yenisey.leon@umcc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0224-2946>

Evelyn González Paris¹

E-mail: evelyn.gonzalez@umcc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6530-9875>

Mercedes Delgado Fernández²

E-mail: mercedes@esceg.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

Claudia Leal Torres¹

E-mail: claudia.ltorres@est.umcc.cu

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4786-9216>

¹Universidad de Matanzas. Cuba.

²Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. Cuba.

Cita sugerida (APA, séptima edición)

Miranda Lorenzo, Y. O., León Reyes, Y., González Paris, E., Delgado Fernández, M., & Leal Torres, C. (2023). Competencias directivas genéricas: su identificación en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. *Universidad y Sociedad*, 15(S1), 294-306.

RESUMEN

Las competencias directivas adquieren mayor importancia debido a que las organizaciones actualmente están frente a un proceso de transformación, significando con ello un reto permanente para el directivo. Su identificación, sobre todo de las genéricas, es esencial en el sector de la salud por los desafíos que hoy se imponen. En el contexto cubano, ello se evidencia en los lineamientos del octavo congreso del Partido Comunista de Cuba. El objetivo del trabajo consiste en identificar las competencias directivas genéricas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas. Para ello se utilizan métodos y técnicas tales como: dialéctico materialista, histórico-lógico, analítico-sintético, inductivo-deductivo, enfoque sistémico, revisión documental, revisión bibliográfica, método Delphi, tormenta de ideas, dinámica de grupos, Software UCINET y el SPSS. Como resultados resaltan 20 competencias directivas genéricas identificadas en el proceso de Asistencia Médica y Social. Las tres competencias más importantes identificadas son: capacidad de liderazgo demostrada, trabajo en equipo y experiencia técnica/profesional/directiva. A manera de conclusión se confirma que el estudio de las competencias directivas es necesario en el sector de la salud, pues se ha convertido en una herramienta de gestión útil ante el contexto agresivo, convulso y cambiante, que enfrentan hoy los directivos en dicho sector.

Palabras clave: Competencias directivas genéricas, directivos, identificación, sector de la salud.

ABSTRACT

Managerial competencies are becoming more important because organizations are currently undergoing a process of transformation, which represents a permanent challenge for managers. Their identification, especially of generic competencies, is essential in the health sector due to the challenges that are being imposed today. In the Cuban context, this is evidenced in the guidelines of the eighth congress of the Communist Party of Cuba. The objective of this work is to identify generic managerial competencies in the Provincial Health Directorate in Matanzas. For this purpose, methods and techniques such as: dialectical-materialist, historical-logical, analytical-synthetic, inductive-deductive, systemic approach, documentary review, bibliographical review, Delphi method, brainstorming, group dynamics, UCINET software and SPSS are used. The results highlight 20 generic managerial competencies identified in the Medical and Social Assistance process. The three most important competencies identified are: demonstrated leadership capacity, teamwork and technical/professional/managerial experience. By way of conclusion, it is confirmed that the study of managerial competencies is necessary in the health sector, as it has become a useful management tool in the aggressive, convulsive and changing context that managers in this sector face today.

Keywords: Generic managerial competencies, managers, identification, health sector.

INTRODUCCIÓN

Los últimos años destacan por su alta incertidumbre respecto al presente e impredecibilidad del futuro y se evidencia un entorno en el que el desarrollo de las tecnologías de la informática y las comunicaciones han incidido en la consideración, por parte de las organizaciones, de nuevas estructuras directivas con menos niveles jerárquicos. Donde los puestos de trabajo están en constante evolución y las carreras profesionales tienen un marcado énfasis internacional Chiavenato (2011); Muñoz Sánchez et al. (2021).

Es por ello que el capital humano es un recurso estratégico que le otorga ventajas competitivas a las empresas que los gestionan eficaz y eficientemente (Cuesta & Lopes, 2020). En ese sentido, las competencias directivas adquieren mayor importancia en las organizaciones al estar actualmente en escenarios repletos de incertidumbre, donde se pone a prueba la capacidad del directivo para aceptar y afrontar cambios.

Se puede hablar de competencias directivas a partir de los primeros aportes dados por McClellan en 1973. Autores cubanos que han desarrollado investigaciones relacionadas con la temática evidencian la importancia y necesidad de su estudio en el país. Entre ellos destacan en los últimos años: Rodrigo Ricardo et al. (2019); Díaz-Canel Bermúdez & Delgado Fernández (2020); Miranda et al. (2021); Delgado Fernández et al. (2022); Leal Torres (2022).

Además, uno de los seis ejes estratégicos del Plan Nacional de Desarrollo Económico Social 2030 (PNDES, 2019) está basado en el potencial humano, la ciencia, la tecnología y la innovación. Donde uno de sus objetivos consiste en impulsar la formación del potencial humano de alta calificación y la generación de nuevos conocimientos, garantizando el desarrollo de las universidades y la educación en general, sus recursos humanos e infraestructura.

El perfeccionamiento de la dirección en Cuba lleva a la búsqueda de cuadros capaces de mostrar posibilidades que se traduzcan en actitudes, conocimientos, comportamientos, valores y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos de la organización (Miranda et al., 2021). En concordancia con ello, la dirección del país establece el Decreto Ley 13 del 2020 y el Decreto Presidencial 208 del 2021 sobre el Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas, así como el Reglamento (Consejo de Estado, 2020; Presidente de la República de Cuba, 2021). En ellos, se abordan aspectos esenciales para el trabajo con los cuadros y su Sistema de Preparación y Superación, donde

por primera vez en un Decreto Presidencial se aborda explícitamente considerar las competencias para la proyección, selección, evaluación y promoción de los cuadros.

El sistema de salud cubano debe implementar los decretos antes mencionados; donde uno de los componentes más complejos radica, precisamente, en las competencias del directivo. En ese sentido, autores como: Álvarez Caraballo & Ivonnet Gutiérrez (2015); Sánchez Javas et al. (2018) ; Miranda et al. (2021); consideran vital en los directivos de salud el desarrollo de sus competencias, pues se requieren cuadros de dirección capaces de realizar las transformaciones necesarias para la excelencia en el servicio de salud pública cubano a través de una gestión integral.

Dichas competencias, en el caso de los directivos de salud, muchas veces deben desarrollarse en el transcurso en que el directivo se va desempeñando en su puesto. Pues a pesar de que en Cuba se forman administradores de salud, esto no satisface las demandas del sector, por lo que los cuadros de salud no siempre cuentan con las competencias necesarias cuando asumen el cargo, e incluso en ocasiones no han transitado por otro cargo a nivel de base.

Lo anterior, se da fundamentalmente, debido a que muchas de las personas que ocupan cargos directivos en el sector son graduados de medicina y en la carrera según Universidad de Ciencias Médicas (2022) la formación en competencias directivas es insuficiente. Ello se demuestra en que a pesar de que una de las áreas de competencias generales o funcionales del médico identificadas en el plan es la administración, en las asignaturas que en él se desglosan no se evidencian de forma general las relacionadas con la dirección.

No obstante, en el sistema de salud se desarrolla un proceso de permanente adecuación de los servicios a los problemas, demandas y necesidades de la población (Carnota Lauzán, 2015; Díaz Piñera et al., 2012). Sin embargo, a pesar de la existencia de un modelo de sistema y servicios de salud integrado, las investigaciones desarrolladas en áreas de dirección, gestión de soporte, servicios de salud y financiera, muestran fenómenos que debilitan la capacidad de respuesta a las necesidades de salud de la población.

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 superiores. Evidenciándose en los Lineamientos 96 y 99 de la Política Económica y Social del Partido y la Revolución para el periodo 2021-2026

más específicamente en su política social en el área de salud (PCC, 2021).

En Matanzas, para brindar los servicios de salud el territorio cuenta con 9 hospitales, 28 policlínicos, 2000 camas y 26 371 trabajadores. Ciertamente, al analizar las competencias de los directivos del territorio matancero a través de la revisión documental y la revisión bibliográfica, la experiencia de asesoría de las autoras desde la observación científica, el intercambio con 10 directivos de salud del territorio y el propio desarrollo de la investigación, se corroboran problemas relacionados con: cuadros con poco dominio de herramientas para desempeñarse en su puesto, limitada capacidad de respuesta a cambios en el entorno, escasa proactividad en la gestión, poca utilización de herramientas gerenciales modernas, necesidad de cuadros para conducir procesos importantes, insuficiente preparación en competencias directivas, inadecuada gestión y modos de actuación de quienes conducen los procesos en las organizaciones, así como alta prevalencia de una gestión basada en funciones. Lo anteriormente expuesto denota un insuficiente desempeño de los directivos de estas instituciones con un marcado énfasis en la falta de competencias directivas que permitan contribuir a una adecuada gestión de los servicios. Es por ello que se plantea como **objetivo** del trabajo identificar las competencias directivas genéricas en la Dirección Provincial de Salud en Matanzas.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de la investigación 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. Se emplean métodos teóricos y empíricos, debido a sus características, así como sus ventajas y desventajas. Entre ellos destacan:

- Histórico y lógico: permiten revelar las tendencias del proceso de gestión del capital humano por competencias, a través del estudio documental (Méndez et al., 2018).
- Analítico - sintético: estudio de los fenómenos que rodean al objeto investigado, al definir sus conceptos y las tendencias que caracterizan el proceso (Méndez et al., 2018).
- Inductivo – deductivo: posibilitará la sistematización de la información a partir de datos provenientes de otras investigaciones y de los obtenidos en la organización.
- Enfoque de sistema: proporciona la orientación general para el estudio de los fenómenos como una realidad integral formada por componentes, que cumplen

determinadas funciones y mantienen formas estables de interacción entre ellos.

- Revisión documental: permite analizar el comportamiento de la organización en períodos de tiempo mediante la revisión directa de documentos.
- Revisión bibliográfica: se realiza a través del análisis de la bibliografía consultada relacionada con la investigación en períodos de tiempo mediante la revisión directa de los criterios de los autores al respecto.
- Tormenta de ideas: técnica para la generación de ideas propiamente. Un grupo de personas va exponiendo sus ideas a medida que le van surgiendo, de manera que cada uno tiene la oportunidad de ir perfeccionando las ideas de los otros.
- Dinámica de grupo: consiste en la reunión de un número de personas para abordar un tema; constituye una valiosa vía de búsqueda de información y de solución de problemas.
- Método Delphi: es uno de los métodos heurísticos más efectivos y de mayor utilización para la toma de decisiones. Tiene como objetivo determinar mediante tres rondas las competencias directivas genéricas en la DPS en Matanzas.
- Software UCINET Versión 6.743: para identificar los elementos principales tratados por 15 autores que se consultan para el trabajo, donde se evidencia la presencia de las palabras claves más abordadas relacionadas con el concepto de competencias directivas.
- Software SPSS versión 19.0: potente herramienta estadística que permite realizar cualquier análisis estadístico de una muestra de datos. Se utiliza para medir el coeficiente de concordancia de los miembros del grupo de trabajo en cuanto al orden de importancia de las competencias genéricas identificadas.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Hoy día, a nivel mundial, se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones. Esa es una cuestión que ocupa a todos los países. Por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se prestan en la industria, se tiene en cuenta con la finalidad de lograr mayor productividad. En el comercio global, con el propósito de atraer mayor número de clientes (ahora con mayores exigencias, debido a la gran variedad de opciones en pos de satisfacer sus necesidades. En los servicios, para ofrecer su prestación con la calidad que los clientes demandan; y en la administración pública, para cumplir con las obligaciones que tienen los gobiernos con la sociedad.

Dentro de los servicios públicos se encuentran los de salud. De acuerdo con la (OPS, 2020) la salud pública es la disciplina encargada de la protección de la salud a nivel poblacional. En ese sentido, busca mejorar las condiciones de salud de las comunidades mediante la promoción de estilos de vida saludables, las campañas de concienciación, la educación y la investigación. Para ello cuenta con once funciones esenciales donde una de ellas es precisamente el desarrollo de los recursos humanos para la salud.

Al respecto, los servicios de salud pública caen perfectamente dentro del modelo de organizaciones profesionales, donde la estandarización de las habilidades del personal es crucial para un buen funcionamiento. Tradicionalmente la tecnología y los conocimientos implicados (que en salud pública se relacionan con ciertos perfiles profesionales) llevan a distinguir en los niveles centrales de la organización a los servicios más centrados en la salud humana de los servicios más relacionados con la gestión de riesgos y la protección de la salud (Leal Torres, 2022).

Además, muchas organizaciones de salud pública no pueden competir con otras en términos de retribución salarial, pero sí pueden en cambio ofrecer otras satisfacciones intrínsecas a un trabajo que deja impronta en la comunidad. Ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional contribuye a ello; y se puede hacer de muchas formas, especialmente tres: la formación, la tutorización o *coaching* y la participación en la toma de decisiones.

El entorno de la salud pública varía, y por tanto hay que poder adaptar la plantilla a las necesidades cambiantes partiendo del núcleo de personal existente. La salud

pública actual es más compleja que la de años atrás (OPS, 2020). No requiere sólo desarrollar una práctica técnica basada en las ciencias, sino también habilidades y capacidades para crear alianzas y conseguir llevar a cabo acciones que lleven a mejorar la salud. En ese sentido, juegan un papel vital las competencias de sus trabajadores y sobre todo de sus directivos para lograr hacer que el equipo de trabajo contribuya al logro de los objetivos organizacionales.

Al respecto, en la literatura consultada se evidencia la importancia de estudiar las competencias directivas en un sector tan esencial como el de la salud, donde aún son insuficientes los estudios que abordan dicha temática, a pesar de que en los últimos años se muestran un mayor número de investigaciones tanto a nivel mundial como en Cuba.

Para realizar el análisis del concepto de competencias directivas se toman como punto de partida las brindadas por 15 autores que desarrollan sus trabajos en el período de 1999 al 2022, donde el 46,7% representa a investigaciones de los últimos diez años. En el análisis de las definiciones se identifican las palabras claves principales abordadas y se construye una matriz binaria con los elementos más tratados dentro de los conceptos estudiados, la cual es procesada por las autoras a través del software UCINET, Versión 6.743 (Figura 1).

Con la implementación del software se corrobora que las palabras claves más tratadas dentro de los conceptos de competencias directivas estudiados son: conocimientos, habilidades, actitudes, valores, capacidad y desempeño superior del trabajador y la organización.

Tabla 1. Caracterización del grupo de trabajo.

Integrantes del grupo de trabajo	Edad	Sexo	Especialidad	Cargo que ocupa	Experiencia en el cargo y como directivo (tiempo)	Cargos por los que ha transitado
1	52	M	Medicina Interna, 1er y 2do grado Organización Administración de Salud	Subdirector Asistencia Médica DPS	Cargo: 2 años Directivo: 15 años	Jefe de departamento APS Dirección Municipal de Salud, Director Hospital, Decano Facultad de Ciencias Médicas Matanzas
2	60	F	Lic. Educación	J. Dpto. de Cuadros DPS	Cargo: 7 años Directivo: 16 años	Directora Escuela
3	75	M	Médico Especialista, Organización Administración de Salud	Asesor DPS	Cargo: 20 años Directivo: 53 años	Director Hospital, Director Nacional, OMS
4	57	M	Medicina General Integral	Jefe de Sección APS	Cargo: 2 años Directivo: 8 años	Jefe Médico Provincial, Jefe APS, Director Municipal
5	57	F	Medicina General Integral	Coordinadora Provincial Infertilidad	Cargo: 9 años Directivo: 12 años	Funcionaria APS Provincial, Subdirectora Docente Matanzas, PAMI Provincial
6	46	F	Medicina Interna	Jefe de Sección de Hospitales	Cargo: 4 años Directivo: 5 años	Jefe de Cátedra Militar
7	53	F	Doctora en Ciencias Económicas	Jefa del Departamento de Preparación y Superación de Cuadros de la Universidad de Matanzas	Cargo: 2 años Directivo: 10 años	Jefa del departamento de Cuadros de la Universidad de Matanzas

Fuente:elaboración propia

Así mismo, como resultado del intercambio en dinámica de grupo a través de la tormenta de ideas, el personal directivo decide comenzar el estudio en la Dirección de Asistencia Médica y Social, considerando que la misma engloba los procesos de atención médica y servicios de salud provinciales y municipales que de forma ambulatoria y directa se brindan a la población. Se tiene en cuenta la disposición de los cuadros que la dirigen y que con la puesta en marcha de la Tarea Fortaleza a principios del presente año, esa dirección se encuentra representada por una gran cantidad de cuadros y funcionarios, con un total de dos departamentos y siete secciones a las que se subordinan 39 personas.

Por lo expuesto anteriormente el grupo de trabajo queda conformado en un 57,14% por miembros de dicha dirección, además de otros cuadros con alto conocimiento sobre el tema. Por ovbias razones el grupo es dirigido por el Subdirector de Asistencia Médica de la Dirección Provincial de Salud en Matanzas Dr. Abel Iván Semper González, quien desde la perspectiva de su conocimiento general de la organización y la dirección que representa propuso un conjunto de cuadros y funcionarios que aportan a la investigación. Además de contar con la MSc. María del Carmen Gaute Vasallo jefa del departamento de cuadros de la DPS en Matanzas.

Conformado el grupo de trabajo, se procede a brindarles una capacitación previa (segundo paso). Las temáticas abordadas fueron: los servicios públicos, y los servicios de salud pública como partes de éstos, servidores públicos, las características generales de las competencias directivas, las competencias directivas genéricas, antecedentes del estudio de las competencias directivas, la Gestión por Competencias en el sector de salud, su marco regulatorio,

así como la explicación de pasos a aplicar para alcanzar el objetivo trazado. Esa preparación permite a la institución concientizar los beneficios de la aplicación del estudio en la institución, además de contribuir a avanzar de una forma más rápida en su aplicación y a la creación de un clima institucional favorable (tercer paso), donde los participantes muestran interés, disposición y motivación para con la investigación.

Ya creada las condiciones para la identificación de las competencias directivas genéricas (cuarto paso), se aplica el Método Delphi en sus diferentes rondas. En la primera ronda, se le pide al grupo de trabajo que listen las competencias directivas que a su criterio deben poseer los cuadros de la organización, lo que arrojó 26 competencias, a las cuales se sumaron 13 que las autoras consideran importantes y agregan en base a la revisión bibliográfica y documental, fundamentalmente (Delgado Fernández et al., 2022) y la ficha del perfil de cargo por competencias para el cargo de Subdirector de Asistencia Médica y Social elaborada por la propia institución en el año 2009, para un total de 39.

En la segunda ronda, se le pide al grupo de trabajo que de las competencias propuestas marquen las que verdaderamente consideran debían poseer los cuadros, y se mantuvieron las que alcanzaron más de 60% de aceptación, reduciéndose la cifra inicial a 20 competencias como se muestra en la tabla 2.

Tabla 2: Competencias directivas seleccionadas por el grupo de trabajo en la segunda ronda del método Delphi.

Competencias directivas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	%
Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos	X	X	X	X	X		X	86
Ser ejemplo	X		X	X	X			57
Planificación y organización		X	X		X	X	X	71
Capacidad de liderazgo demostrada	X	X	X	X	X	X	X	100
Motivación	X	X				X		43
Pensamiento Crítico		X	X	X	X			57
Inteligencia emocional	X			X		X		43
Coordinación y colaboración	X	X	X		X	X		71
Orientación a objetivos, resultados y a la calidad	X	X	X	X		X	X	86
Toma de decisiones efectivas	X	X	X		X		X	71
Trabajo en equipo	X	X	X	X	X	X	X	100
Comunicación	X	X	X	X	X	X	X	100
Observación		X	X		X		X	57
Dinámica	X		X				X	43
Iniciativa		X		X	X	X		57
Delegación	X	X	X				X	57
Autoconocimiento y auto preparación		X			X			29
Innovación y creatividad	X		X	X	X			57
Responsabilidad		X	X		X			43
Disciplina	X	X		X		X		57
Honestidad		X	X			X		43
Independencia	X		X		X	X		57
Administración del tiempo		X	X	X	X			57
Reuniones efectivas	X		X	X		X		57
Gestión eficiente y eficaz de recursos	X	X	X	X		X	X	86
Optimismo y positivismo			X	X		X	X	57
Gestión y conducción de procesos	X	X	X		X	X	X	86
Conocimiento de la actividad de dirección	X		X	X		X	X	71

Competencias directivas	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	%
Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad	X		X	X		X	X	71
Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)	X	X	X	X	X	X	X	100
Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo	X	X	X	X	X	X	X	100
Dirección estratégica de la organización	X		X	X	X		X	71
Solución de problemas y manejo de conflictos	X	X	X		X	X	X	86
Experiencia técnica/ profesional/ dirección		X	X	X		X	X	71
Compromiso con la organización	X		X		X	X		57
Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones	X	X	X	X	X	X	X	100
Buen nivel educacional y social		X			X	X		43
Servidor público	X	X	X	X	X	X	X	100
Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos	X	X	X	X	X	X	X	100

Fuente:elaboración propia

Se debe resaltar por las autoras que varias de las competencias que no quedaron en esta ronda, si son consideradas importantes, pero el grupo de trabajo consideró que son competencias primarias que están dentro de competencias secundarias que si fueron identificadas.

En la tercera ronda se necesitó que el grupo de trabajo enumerara las competencias identificadas en la ronda anterior según el orden de importancia que estos le atribuían a las mismas. Mediante el paquete estadístico SPSS versión 19.0 se obtiene un coeficiente de concordancia de Kendall igual 0.69, mayor que 0.5, por lo que se considera existe concordancia en el criterio del grupo de trabajo.

Una vez identificadas las competencias directivas se procede a la elaboración del perfil de competencias (quinto paso). Se toma como ejemplo el perfil de competencias para el cargo de Subdirector de Asistencia Médica que se muestra en la tabla 3, el cual permitirá a la institución describir comportamientos y predecir el éxito en el desempeño de sus directivos y cómo cada cual, desde su puesto, contribuye al logro de los objetivos organizacionales. Las competencias directivas genéricas identificadas en el perfil, se numeran según el orden de importancia definido a partir de la tercera ronda del método Delphi.

Tabla 3: Perfil de competencias para Subdirector de Asistencia Médica de la DPS en Matanzas.

Denominación del Cargo: Subdirector de Asistencia Médica	
Procesos a los que tributa: Asistencia Médica y Social	Supervisores: Director Provincial
Tipo de Grado: Cuadro Directivo	Cargo: Nivel Superior
Misión: Tiene responsabilidad de organizar, dirigir, planificar los procesos de atención médica así como de los diferentes servicios de las áreas de urgencias, de atención primaria de salud, programa de sangre, la actividad hospitalaria, los medios diagnósticos, consultas especializadas, la actividad del área de estomatología, asistencia social, drogas, enfermería, MNT, rehabilitación integral, la intersectorialidad y las interrelaciones de las instituciones de salud provinciales y municipales que de forma ambulatoria y directa se brindan a la población.	
Competencias del cargo	
1. Capacidad de liderazgo demostrada	
2. Trabajo en equipo	
3. Experiencia técnica/ profesional/ dirección	
4. Coordinación y colaboración	
5. Conocimiento de la actividad de dirección	
6. Planificación y organización	

7. Manejo de tecnologías de la información y las comunicaciones			
8. Conocimiento de métodos y técnicas propias de su trabajo			
9. Gestión eficiente y eficaz de recursos			
10. Toma de decisiones efectivas			
11. Servidor público			
12. Solución de problemas y manejo de conflictos			
13. Manejo de la cultura de la profesión (ética médica, formación integral cultural, presencia personal agradable y buena educación formal)			
14. Capacidad de adaptarse a situaciones adversas y obtener resultados positivos			
15. Capacidad de generar el liderazgo del sector para lograr articular la intersectorialidad			
16. Comunicación			
17. Orientación a objetivos, resultados y a la calidad			
18. Formador de cuadros y trasmisor de conocimientos			
19. Gestión y conducción de procesos			
20. Dirección estratégica de la organización			
Funciones			
<p>1) Organizar, dirigir, planificar los procesos de atención médica así como de los diferentes servicios de las áreas de urgencias, de atención primaria de salud, programa de sangre, la actividad hospitalaria, los medios diagnósticos, consultas especializadas, la actividad del área de estomatología, asistencia social, drogas, enfermería, MNT, rehabilitación integral, la intersectorialidad y las interrelaciones de las instituciones de salud provinciales y municipales que de forma ambulatoria y directa se brindan a la población.</p> <p>2) Organiza y evalúa las resoluciones que regulan la emisión de dietas y certificados médicos.</p> <p>3) Analiza y evalúa el desarrollo de especialidades.</p> <p>4) Elabora su plan de trabajo y lo eleva para su aprobación</p> <p>5) Aprueba y controla el plan de trabajo de las unidades organizativas que dirige.</p> <p>6) Controla la correcta utilización de los recursos humanos, materiales y financieros asignados a su unidad organizativa.</p> <p>7) Cumple y hace cumplir las medidas establecidas en materia de secreto estatal, protección física, protección e higiene y defensa civil</p> <p>8) Participa en el consejo de Dirección</p> <p>9) Participa en la confección de planes de Formación de Recursos Humanos.</p> <p>10) Coordina la asesoría de los jefes de Grupos de Especialidades.</p> <p>11) Realiza inspecciones presidiendo el Equipo de inspección.</p> <p>12) Participa en la elaboración de Planes para la defensa y contingencias.</p> <p>13) Participa y coordina directamente en la planificación de la atención en situaciones excepcionales.</p> <p>14) Sustituye al Director como reserva de cuadro.</p> <p>15) Elabora de conjunto los Objetivos Estratégicos de su área.</p> <p>16) Propicia el desarrollo político –ideológico de sus trabajadores.</p>			
Requisitos o Exigencias de cargo			
<p>Formación mínima necesaria:</p> <p>1- Ser graduado de las carreras de Ciencias de la Salud: Médico especialista.</p> <p>2- Haber recibido el Diplomado en Dirección.</p> <p>3- Certificación en conocimientos de organización y administración de salud.</p> <p>4- Tener categoría docente.</p> <p>5- Tener categoría científica.</p> <p>6- Demostrar en la práctica con resultados, su capacidad de dirigir.</p> <p>7- Tener cualidades demostradas en la práctica para desempeñar el cargo.</p>			
Experiencia profesional mínima: 20 años			
Conocimientos específicos	1	2	3
- Conocimientos de medicina			X
- Conocimiento generales de otras especialidades afines con la Medicina			X

- Formación cultural integral		X	
- Preparación política –ideológica			X
- Conocimientos en Dirección			X
-Conocimientos de Defensa			X
-Conocimientos de Economía			X
- Conocimientos medioambientales			X
- Conocimientos de Historia de Cuba.			X
- Conocimiento de la actualidad tanto nacional como internacional.			X
1. Buen	2. Considerable	3. Amplio	
Responsabilidades			
Sobre el trabajo: 1- Ser miembro del Consejo de Dirección. 2- Ser miembro de la Comisión de Cuadro. 3- Sustituir al Director en caso de ausencia. 4- Segundo por estructura del Director. 5- Ser reserva del Director. 6- Ser miembro del Consejo Económico.			
Sobre los equipos y medios: Uso, resguardo y mantenimiento de los equipos y medios necesarios, tales como: computadora, impresora, teléfono fijo.			
Sobre la calidad del trabajo: Cumple con las normas, procedimientos, planes, tareas y orientaciones. Brindar un servicio eficaz y eficiente en función de la satisfacción de las necesidades de la población.			
Sobre la relación con el pueblo: Mantener una relación correcta con el pueblo basada en el respeto y trato deferente. Atiende adecuadamente al cliente, teniendo presente que es la razón de ser de su trabajo.			
Sobre la eficiencia y la eficacia. Se ocupa por: - Satisfacción del pueblo y del cliente con respecto a los procesos que dirige. - Cumplimiento de la jornada laboral (incluye asistencia y puntualidad). - Iniciativa y creatividad. - Tiempo de respuesta ante incidentes y acontecimientos. Ejecución de los programas emergentes de actividades como respuesta a los mismos.			
Condiciones de trabajo			
Esfuerzo físico	No procede	Normal: X	Medio Alto
Es un trabajo dinámico durante toda la jornada laboral, debiendo desplazarse a diferentes lugares en correspondencia con las problemáticas existentes en las actividades de la salud en el territorio. Participar en variadas actividades con el fin de contribuir al cumplimiento de la misión del proceso.			
Esfuerzo mental	No procede	Normal	Medio Alto: X
Tiene la necesidad de tomar decisiones y brindar respuestas rápidas y creativas ante las contingencias que se presenten.			
Condiciones horarias			
Horario de trabajo: Lunes a Domingo Horario de descanso: 1 hora de almuerzo			
Medios que necesita para su trabajo: carro asignado			
Auto, teléfono, oficina, equipos de computación			
Cultura organizacional			
Expectativas del comportamiento: debe estar acorde con todas las normas de disciplina y con el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano. Debe ser ejemplo en el trabajo, promover el trabajo en equipo y consecuente con el marco legal nacional y propio de la actividad que dirige, contribuyendo así a la lucha contra las ilegalidades. Debe contribuir con su accionar al cumplimiento de las misiones asignadas por el Director Provincial.			

Clima organizacional: Debe contribuir al logro de un clima socio-psicológico agradable, afectivo, estable y de cooperación. Valores que debe tener presentes: honestidad, patriotismo, responsabilidad, lealtad, disciplina, internacionalismo, austeridad, solidaridad.		
Realizado por:	Fecha:	Firma:
Revisado por:	Fecha:	Firma:
Aprobado por:	Fecha:	Firma:

Fuente: elaboración propia

Se cree oportuno resaltar que los miembros del grupo de trabajo hacen especial énfasis a dos requisitos que se exponen en el perfil: haber recibido el Diplomado en Dirección y contar con certificación en conocimientos de organización y administración de salud; pues en la práctica, se considera por dichos especialistas, que son algunas de las cosas que con mayor fuerza están afectando hoy el desempeño de los cuadros en el sector. Además, las autoras han podido constatar que no existe una socialización adecuada de los Decreto de Ley 13 (Consejo de Estado, 2020) y Decreto Presidencial 208 (Presidente de la República de Cuba, 2021) para su aplicación en el sector y se reconoce por directivos de salud en Matanzas que hoy existen muchas carencias en la aplicación de la política de cuadros en los niveles de asistencia médica que hoy se desarrollan en la provincia y sus municipios.

De ahí que las autoras consideren que, como primer paso, la determinación de las competencias directivas y la elaboración de perfiles, permiten a la DPS de Matanzas adoptar medidas que faciliten el diagnóstico del estado actual de las mismas, identificar en qué es necesario trabajar para la formación y superación de los cuadros, así como brindarle a la institución programas de capacitación en correspondencia con sus necesidades. Aspectos que coinciden con el criterio planteado por Cuesta Santos et al. (2023), al decir: "No se podría hacer la selección si se desconocen las competencias y otros requisitos para desarrollar determinado cargo. Una vez que se tengan a las personas seleccionadas, si se desconocen las competencias, no se podría fundamentar la formación mediante las "brechas". Y no se podría realizar la evaluación, pues no se tendrían los parámetros de las competencias".

Al considerar lo anteriormente expuesto por Cuesta Santos et al. (2023) y el criterio de las autoras, se recomienda a la organización utilizar el perfil de competencias elaborado como instrumento para la selección, evaluación, compensación y formación del personal en la medida de lo posible a partir de las regulaciones vigentes. Además, se considera necesario tener en cuenta para la propuesta de mejora de las competencias directivas genéricas identificadas, el entrenamiento, como una forma de capacitación esencial a potenciar.

Es consideración de las autoras que para llevar a cabo el diagnóstico de las competencias directivas se hace necesario elaborar instrumentos donde se recoja información a través del método 360 grados. Para la utilización de ese método, se cree oportuno utilizar, tanto la autoevaluación del cuadro como la evaluación que puedan emitir sus subordinados, jefes y directivos de su mismo nivel de dirección.

Desde el punto de vista de las autoras del presente trabajo, en un sector tan complejo como el de la salud, abordar las competencias directivas supone un reto muy atractivo. Pues, más allá del conocimiento y/o la experiencia adquirida, en la práctica pueden converger diversos aspectos que obstruyan un ejercicio óptimo de las tareas o exigencias para el adecuado funcionamiento de cualquier centro de salud, tanto público como privado. La utilización correcta de todas esas experiencias, algunas aprendidas a través de los años de servicio y otras por medio de actualizaciones, son esenciales para alcanzar la armonía y objetivos planteados.

CONCLUSIONES

Las competencias directivas determinan en gran medida el éxito de una organización, pues no solo aumenta la satisfacción de sus recursos humanos, que tiene implicaciones en su productividad y moral; sino que a su vez la organización se beneficia de tener personal con más habilidades, conocimientos y actitudes. El estudio de las competencias directivas en la Dirección de Asistencia Médica y Social de la Dirección Provincial de Salud en Matanzas permite a la institución conocer cuáles son las competencias directivas genéricas que deben poseer los cuadros de dicha dirección, con el fin de desempeñar su cargo satisfactoriamente y en función de los objetivos organizacionales. Como resultados resaltan 20 competencias directivas genéricas identificadas en el proceso de Asistencia Médica y Social y la elaboración del perfil de competencias para el subdirector del proceso. Las tres competencias más importantes identificadas (con una concordancia de los miembros del grupo de trabajo de 0.69) son: capacidad de liderazgo demostrada, trabajo en equipo y experiencia técnica/profesional/directiva. En el estudio desarrollado se evidencia que trabajar las

competencias directivas es esencial en el sector de la salud, pues se ha convertido en una herramienta importante de gestión ante el actual proceso de transformación, que exige directivos competentes para afrontar los desafíos de su actividad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Caraballo, L., & Ivonnet Gutiérrez, E. (2015). Competencias y capacidad de dirección en cuadros del sector salud. Revisión de la literatura. *Revista de Medicina de la Isla de la Juventud*, 16(1). <https://remij.sld.cu/index.php/remij/article/view/113> (Universidad de Ciencias Médicas Isla de las Juventud)
- Carnota Lauzán, O. (2015). La invisibilidad del paciente. *Revista Cubana de Salud Pública*, 41, Article 2. http://www.scielosp.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-000200002&lng=en&nrm
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (McGraw-Hill, Ed. 8va ed.).
- Consejo de Estado. (2020). Decreto Ley 13. Sistema de Trabajo con los cuadros del Estado y del Gobierno y sus reservas. 885. <https://www.gacetaoficial.gob.cu/sites/default/files/goc-2021-o30.pdf>
- Cuesta, A., & Lopes, I. (2020). Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*, XI(1), 66-76. <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>
- Cuesta Santos, A., Delgado Fernández, M., Fleitas Triana, S., & Linares Borrell, M. d. I. Á. (2023). Optimización del capital humano por innovación en procesos de gestión humana y del conocimiento [Artículo original de investigación]. *Anales de la Academia de Ciencias de Cuba*, 13(1). <http://www.revistaccuba.cu/index.php/revacc/article/view/1287>
- Delgado Fernández, M., Muriel Escobar, J., Polo Vázquez, J. C., & Padilla Rodríguez, D. (2022). Perfil de competencias directivas en Cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
- Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4. <http://www.apye.esceg.cu>
- Díaz Piñera, A. M., Rodríguez Salvá, A., García Roche, R. G., Guerra Chang, M., Jova Morel, R., Balcindes Acosta, S., De Vos, P., & Van Der Stuyft, P. (2012). Diseño y metodología para el estudio de la utilización de servicios médicos y alternativos en un área de salud. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, 50, Article 3. http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1561-30032012000300009
- 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.
- Méndez, L., Dikaterine, Vecino, R., Uliser, & Cánova, H., Adrián (2018). Procedimiento para la determinación de las competencias directivas de las mujeres que son cuadros en la Empresa Pesquera Industrial Pescaisla. *Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana*. <https://www.eumed.net/rev/oel/2018/10/competencias-directivas-mujeres.html>
- Miranda, D., Rocha, M., Matos, A., & Dorticós, L. J. (2021). Competencias directivas en cuadros de la dirección municipal de Cienfuegos. *Información para directivos de la Salud*, 35, May-Ago. <http://scielo.sld.cu/pdf/infdn35/1996-3521-infnd-35-e830.pdf>
- Muñoz Sánchez, S., Vargas Mursulí, F., Miranda Lorenzo, Y. O., & Esquivel García, R. (2021). Evaluación de las competencias laborales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista Gestión de Personas*, 15(42). <https://doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- OPS. (2020). Las funciones esenciales de la salud pública en las Américas. Una renovación para el siglo XXI. Marco conceptual y descripción. In D. C. Whashintong (Ed.), (pp. 118). <https://iris.paho.org> (Licencia CC BY-NC-SA 3.0 IGO)
- PCC, P. C. d. C. (2021). Lineamientos de la política económica y social del Partido y la Revolución, aprobados en el 8vo Congreso del Partido. <https://www.tsp.gob.cu/sites/default/files/documentos/Conceptualizaci%C3%B3n%20y%20Lineamientos%20actualizados%20%281%29.pdf>
- 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>
- Rodrigo Ricardo, J. E., Rodrigo Mastrapa, J. E., & González Velázquez, M. L. (2019). Contribución a la mejora de las competencias directivas en empresas cubanas. Revista Electrónica Cooperación - Universidad - Sociedad (RECUS), 4(1), 49-55. <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiNxsqf2q79AhXSg4QIHxomCicQFnoECA0QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7001763.pdf&usg=AOvVaw1CX5leIVzGPZ3B9C8sSst>
- Sánchez Javas, I., Espino La O, Z., & Agüero Sánchez, O. (2018). Impacto del entrenamiento a equipos de dirección en la provincia de Santiago de Cuba. MEDISAN 2015, 19(9). https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKewiZ5IT2sa79AhXBgoQIHbBZAyAQFnoECBEQAQ&url=http%3A%2F%2Fscielo.sld.cu%2Fscielo.php%3Fscript%3Dsci_arttext%26pid%3DS1029-30192015000900008&usg=AOvVaw1P97UduNHrS5xUBEllenen
- Universidad de Ciencias Médicas. (2022). *Síntesis del plan de Estudios de la carrera de medicina*. Ministerio de Salud Pública. <http://www.instituciones.sld.cu>