

# Competencias esperadas de un MBA con énfasis en calidad en el sector público, específicamente en salud

*Laura Ureña Naranjo, ULACIT 2010*

## Resumen gerencial

Los cambios actuales que se presentan en el sector empresarial, donde el mercado exige la incursión en un mundo globalizado, competitivo y dinámico, las empresas se han tenido que adaptar a nuevos modelos de trabajo. Y esto no exime a las empresas del sector público, ni a los nuevos profesionales, quienes requieren cumplir con las competencias que se ajusten a las tendencias del mercado. Es por esto que se plantea la necesidad de conocer como objetivo de la investigación, cuáles son las competencias que requiere un MBA que se especializa en calidad para que pueda con éxito laborar en el sector público, específicamente en salud.

Para la obtención de los resultados de este estudio -además de un trabajo introspectivo y entrevistas con especialistas en el tema- se realizaron cincuenta encuestas dirigidas a personal profesional que labora en instituciones públicas de salud en nuestro país. Esta muestra fue seleccionada intencionalmente, incluye tanto empleadores como personal de salud que labora en calidad o cuyas funciones se vinculan con calidad.

Del análisis de las competencias en general, tenemos que las diez más importantes obtenidas en este estudio, en orden de prioridad son: Conocimiento normas de calidad, Trabajo en equipo, Herramientas para análisis y mejora continua, Liderazgo, Manejo de grupos interdisciplinarios, Capacidad de análisis y síntesis, Capacidad de planificación, Capacidad de gestión de la información y comunicación, Razonamiento crítico, Toma de decisiones y Aprendizaje Autónomo constante.

Además se determinó que tanto las competencias como las habilidades y los valores son requeridos para que un profesional se desarrolle en el campo gerencial, ya que unos son complemento del otro.

Se recomienda elaborar un estudio que complemente el actual, para conocer si dentro de las nuevas estrategias y políticas gubernamentales, los reclutadores y quienes elaboran los perfiles son conscientes de las nuevas y cada vez más cambiantes competencias que exige el mercado.

## **Respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son las competencias esperadas de un Gerente de Calidad en el sector público, específicamente en salud? Introspección y entrevistas con especialistas**

Para dar respuesta a esta interrogante y poder confeccionar el cuestionario de la encuesta, a continuación se presenta el análisis que incluye: lo que la teoría menciona, combinado con mi perspectiva personal, lo que conozco del medio y lo que los especialistas consultados mencionaron.

En primer lugar, es necesario destacar la necesidad de un análisis bibliográfico respecto al concepto de competencia. En esa línea, González (2007), en su estudio hace mención a que algunos autores especialistas en el tema, consideran que existen muchos enfoques que han sido formulados para el concepto de competencia y que el análisis ha sido hecho por diversos ángulos: por la óptica de las instituciones de formación profesional, por la perspectiva de los ministerios del trabajo, por las empresas y también por los sindicatos y que el concepto que se busca, fundamentalmente, es su aplicabilidad a la realidad productiva y por tanto está fuertemente relacionada a la capacitación y productividad.

En cuanto a calidad y su búsqueda dentro de las organizaciones, Vásquez, (2007) menciona que se presenta a través del logro de la satisfacción del cliente, la mejora continua y eficiencia de los procesos, que es un trabajo arduo que depende de muchos factores que se entrelazan y complementan entre sí. Entre las competencias requeridas para lograrlo menciona la creatividad, capacitación, liderazgo, compromiso, innovación, el orden y la limpieza del lugar de trabajo y sobre todo, actitud positiva hacia el cambio.

También intenta descifrar cuál es el factor principal de todos los esperados, donde destaca la actitud positiva, acompañada de un liderazgo gerencial., pero tomando el concepto global de lo que esto significa.

Mertens (2006) menciona que la identificación de la competencia laboral requerido por el personal de calidad se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo; tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Ahora

se requiere que el análisis de competencias incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje (Mertens, 2006)

En el caso específico de la gerencia de la calidad, este es un puesto que en muchas instituciones públicas no se establece como tal, sin embargo se requiere quién coordine los procesos, establezca y controle los sistemas de calidad e implemente las mejoras en la institución. Y no solo por necesidades del mercado, sino también porque las diferentes leyes así lo establecen y lo exigen.

Bajo el marco jurídico actual, quién se encargue de calidad en el sector público tiene un gran reto que enfrentar. Por una parte el diseño e implementación de sistemas que se adapten a las características propias de la institución, con recursos limitados y promover la mejora continua, sin dejar de atender las desviaciones que se puedan presentar y lo que requiere el cliente como tal.

En el sector público, ONIG (2002), menciona que los cambios en las instituciones públicas serán cada vez menos ajenos a los cambios estructurales que se producen desde hace tiempo y de manera cada vez más vertiginosa en todas las organizaciones.

La competitividad y su consecuente necesidad de bajar costos, como efecto de la transnacionalización de los mercados han traído, entre otras consecuencias para el sector público, el achatamiento de las estructuras, achicamiento de dotaciones, tercerización, puestos pensados más bien como roles polivalentes que como “puestos oficina” o súper especializados.

Las organizaciones públicas deberán plantearse su situación en el contexto, qué espera la sociedad de ellas, cuáles son sus metas, qué resultados deberán obtener y en función de esto, rediseñar sus estructuras organizativas de manera que estas respondan de manera ágil y eficiente. La incorporación de tecnología y la informatización de los trámites, los acuerdos o “carta compromiso” con el ciudadano, el establecimiento de modelos de gestión por resultados, requieren de un diseño del trabajo que facilite estas modalidades (ONIG, 2002)

En un artículo del 2000, Masseilot menciona que las tendencias actuales y muy relacionadas con las competencias en las empresas públicas son:

- Estructuras planas.
- Integración de áreas.
- Gestión horizontal y responsabilidad decisoria en niveles inferiores.
- Estructuras basadas en el conocimiento con una incidente carga en elementos intangibles.
- Equipos y maquinarias disímiles, de usos múltiples y renovación permanente.
- Conocimientos interdisciplinarios de base tecnológica.
- Trabajo en equipo.
- Coordinación inteligente entre percepción y reacción.
- Mayor manejo intelectual y menor esfuerzo físico.
- Combinación de pensamiento y acción.
- Mayor autonomía.
- Formación continua: “saber hacer, saber ser, saber para aprender”.
- Rotación y amplia adaptación, necesidad de mayores conocimientos.
- Amplia base de formación integral y polivalente

En el campo específico de la salud, el perfil individual debería incluir desde mi punto de vista, gran conocimiento sobre las actividades y servicios que realiza la empresa, su cultura y profundizar en las operaciones propias de cada área. Además debe tener gran capacidad de análisis, visión progresista, innovador, con iniciativa y excelente comunicador. Con capacidad de trabajar en equipo y coordinar grupos de trabajo multidisciplinarios.

También debe conocer sobre presupuestos, tener una visión amplia sobre el contexto sobre el cual gira la institución (incluyendo el contexto jurídico) y las leyes que le aplican, y tener una rápida capacidad de respuesta ante los cambios que puedan presentarse. En la administración pública existe personal con gran capacidad de adaptación pero también hay mucho personal que obstaculiza las funciones y se niega a realizar las tareas, por tanto quien trabaje en calidad debe tener poder de convencimiento y capacidad de mando y de esta manera a su vez, cumplir con algunos de los principios actuales de administración donde la eficiencia y la eficacia y la economía son fundamentales.

En las consultas realizadas a expertos que se desarrollan en el área de la salud y trabajan con calidad, a grandes rasgos destacan como importantes, el ser proactivo, con conocimiento, liderazgo, ordenado, orientado a resultados y que genere confianza en el equipo de trabajo. La orientación del gerente de calidad o quien se encargue del proceso, más que formación, requiere según lo consultado, disposición para aprender y capacidad de entender lo que requiere la empresa. El contexto público representa un reto, no solo por la carencia de recursos, sino porque se tiene que lidiar con personas que están acostumbradas a roles específicos de trabajo y que se resisten al cambio y consideran calidad cómo un enemigo de su trabajo, en lugar de visualizarlo como una mejora.

También me mencionaban que dado que la especialidad en calidad es impartida en pocas Universidades de nuestro país, la mayoría de personas que se encargan del proceso de calidad en el área de salud pública, son profesionales de diversas disciplinas, quienes con el paso del tiempo han complementado su currículo con cursos, pasantías o han recibido el apoyo de consultores para el desarrollo de proyectos.

Unido a esto, en salud, pocas carreras a nivel de grado cuentan con cursos de calidad dentro de su estructura curricular, lo que enfrenta a quienes ostentan puestos de jefatura o administrativos a aprender sobre un tema del cual poco o nada conocen, pero que es relevante en sus funciones ya que la población a quien se brinda servicios cada vez es más demandante y como consumidores tienen todo el derecho de exigir mejor atención, resultados adecuados y respaldados con calidad.

Mora (2007), cita que respecto a las competencias básicas a desarrollar actualmente en el recurso humano en instituciones de salud, considera que en el caso de puestos gerenciales, se deben desarrollar destrezas para la consolidación de nuevos modelos orientados en:

- Atención centrada en el cliente
- Trabajo en equipo y con los clientes
- Colaboración en equipos multidisciplinario
- Mejora de la Calidad
- Tecnologías de la información y las comunicaciones
- Perspectiva amplia
- Capacitación en prevención

Bajo este amplio esquema es que se presenta y pretende dar respuesta a la interrogante inicial: ¿cuáles son las competencias que requiere un MBA que se especializa en calidad para que pueda con éxito laborar en el sector público nacional, específicamente en salud de nuestro país, dado el enfoque actual que se presenta?

## Introducción

Con los cambios actuales que se presentan en el sector empresarial, donde el mercado exige la incursión en un mundo globalizado, competitivo y dinámico, las empresas se han tenido que adaptar a nuevos modelos de trabajo. Y esto no exime a las empresas del sector público, ni a los nuevos profesionales, quienes requieren cumplir con las competencias que se ajusten a las tendencias del mercado.

Los cambios han modificado las estructuras organizacionales, las cuales se presentan ahora más horizontales y flexibles, con trabajadores que se desenvuelven en múltiples tareas. Actualmente las compañías buscan maximizar el desempeño de los trabajadores, los cuales ahora deben demostrar sus capacidades y habilidades para garantizar su permanencia o crecimiento profesional.

Por otra parte, la administración pública tiene un compromiso con la satisfacción de sus clientes, enfrenta complejos desafíos que debe responder con humanidad y eficiencia, a pesar de los presupuestos cada vez más disminuidos y se deben a la población como tal y por tanto, actualmente se ven obligados a tener una mejor gestión. Aspirar a la excelencia, desde sus objetivos hasta las competencias del personal que contrata, puede convertirse en una estrategia para lograrlo.

En el caso específico de calidad, este es un puesto que en muchas instituciones públicas no se establece como tal, sin embargo se requiere quién coordine los procesos, establezca y controle los sistema de calidad e implemente las mejoras requeridas por las institución. Y no solo por necesidades del mercado, sino también porque las diferentes leyes así lo establecen y lo exigen.

Desde el año 2002 se decretó la Ley N° 8279 “Sistema Nacional para la Calidad”, en la cual se establecen las pautas a seguir por las instituciones públicas. Por otra parte la Ley de Control Interno N° 8292, también publicada en el 2002, establece una serie de pautas, entre ellas la documentación de los procesos y hechos que ocurren las instituciones y la atención oportuna de las desviaciones que se puedan presentar.

Bajo este marco jurídico quién se encargue de calidad en el sector público tiene un gran reto que enfrentar. Por una parte el diseño e implementación de sistemas que se adapten a las características propias de la institución, con recursos limitados y promover la mejora

continúa, sin dejar de atender las normativas y desviaciones que se puedan presentar y lo que requiere el cliente como tal.

Unido a esto, en salud, la población a quien se brinda servicios cada vez es más demandante y como consumidores tienen todo el derecho de exigir mejor atención, resultados adecuados y respaldados con calidad. De aquí la importancia de plantear como objetivo general conocer cuáles son las competencias que requiere un Máster en Administración de Empresas que se especializa en calidad para que pueda con éxito laborar en el sector de salud pública de nuestro país, dado el enfoque actual que se presenta.



## Marco Teórico

Cuando se hace referencia al concepto de competencia laboral Uribe, Aristizabal, Barona y López (n.d.), mencionan que es difícil encontrar una definición común, lo que ha llevado a desarrollar modelos y estructuras teóricas y a postular diferentes definiciones de acuerdo con los contextos y las perspectivas de varios autores.

Dentro de estos conceptos de competencia, se destaca como aquella característica esencial que una persona tiene y que a su vez le permite un rendimiento eficiente en el trabajo que realiza, o el hecho de que la competencia está ligada al buen desempeño en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.

Cardona (2002), define que existen dos tipos básicos de competencias: las competencias técnicas, específicas o laborales, y las competencias gerenciales o genéricas. Las competencias técnicas las precisa como los conocimientos y habilidades distintivas de las personas de desempeño excepcional en un trabajo o función en particular, que incluyen conocimientos, habilidades y destrezas laborales específicas que son necesarias para una tarea particular. Por otra parte señala las competencias genéricas o gerenciales como los comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional, que les permiten desarrollar su rol de gerencia y ejercer adecuado liderazgo con las personas.

En forma general, la ONIG (2002), establece que entre las principales competencias laborales en el sector público, se encuentran:

1. Orientación al logro/ orientación a resultados: Es la preocupación por trabajar adecuadamente o compitiendo contra estándares de excelencia. Los estándares pueden ser el propio desempeño individual en el pasado (esfuerzo por superarlo), un objetivo mensurable (orientación a resultados), el desempeño de los demás (competitividad), el establecimiento de metas desafiantes o lograr aquello que nadie antes consiguió (innovación).
2. Orientación al cliente (orientación a ayudar y servir al ciudadano): Implica un deseo de ayudar o servir a los demás satisfaciendo sus necesidades. Significa focalizar los esfuerzos en el descubrimiento y la satisfacción de las necesidades de los clientes (ciudadanos).
3. Flexibilidad: Es la habilidad de adaptarse y trabajar en situaciones variadas y con personas y grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos

de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y cambiar, aceptando fácilmente los cambios en la organización o los cambios en las responsabilidades de su puesto.

4. Compromiso con la Organización: Es la habilidad individual y voluntaria de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y metas organizacionales, actuando de forma tal de promover dichas metas y cumplir con la misión de la organización.
5. Transparencia
6. Conductas de integridad y ética profesional: .Estas son las competencias más generales, cuyo desarrollo a nivel organizacional e individual permitirían a la Administración Pública, cumplir y gestionar su misión de prestadora de servicios al ciudadano, con la flexibilidad necesaria para enfrentar los desafíos y escenarios cambiantes.

Por otra parte, la Norma Internacional ISO 9000 (norma internacional de calidad), citado por Mertens (2006) entiende por competencia laboral a la habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes. Además, ubica la competencia laboral como importante y por tanto la se visualiza integrada a los diferentes subsistemas que conforman la gestión efectiva del recurso humano en la organización. Destaca dentro de sus componentes: la identificación de los perfiles de competencia, la evaluación de la efectividad de la capacitación, la articulación con otros subsistemas de la gestión del recurso humano, la selección y asignación de personal por competencia demostrada, la capacitación orientada a desarrollar las competencias, el aseguramiento de que el personal este consciente de la importancia y relevancia de sus actividades y cómo contribuye a los objetivos de calidad y el mantenimiento actualizado los registros de educación, capacitación, calificación y experiencia del personal.

En cuanto a calidad, específicamente en salud, DiPrete et al. (2000), establece que la competencia profesional en salud, la persona tiene que tener la capacidad y los conocimientos necesarios para realizar las tareas, lo que debe hacer en forma uniforme y precisa (desempeño real). La relaciona con la ejecución de las pautas y normas para el ejercicio de la profesión y la realización en términos de fiabilidad, precisión, confiabilidad y uniformidad. También la refiere al uso de los recursos materiales, tanto en el uso de los equipos como en su capacidad de aprovechamiento.

Mertens (2006) menciona que la identificación de la competencia laboral requerido por el personal de calidad se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que a nivel mundial están ocurriendo. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas, basada en la observación de tiempos y movimientos. Ahora se requiere que el análisis de competencias incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, la inteligencia emocional; así como la relación de todas estas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje (Mertens, 2006)

Respecto a las competencias básicas a desarrollar en el recurso humano en instituciones de salud, Mora (2007), considera que en el caso de puestos gerenciales, se deben desarrollar destrezas para la consolidación de nuevos modelos orientados en atención centrada en el cliente, trabajo en equipo y con los clientes, colaboración en equipos multidisciplinario, mejora de la calidad, tecnologías de la información y las comunicaciones , perspectiva amplia del contexto donde se desarrolla y capacitaciones continuas.

## Metodología

Para la obtención de los resultados de este estudio y a solicitud de la Universidad, se realizaron -además de un trabajo introspectivo y entrevistas con especialistas en el tema- cincuenta encuestas dirigidas a personal profesional que labora en instituciones públicas de salud en nuestro país. Esta muestra fue seleccionada intencionalmente, incluye tanto empleadores como personal de salud que labora en calidad o cuyas funciones se vinculan con calidad.

Inicialmente se contó con un estudio exploratorio, donde el instrumento de evaluación incluye una serie de competencias, cuya información fue obtenida mediante análisis documental y algunas entrevistas selectivas.

Sobre la encuesta, esta consistió de preguntas cerradas donde la persona ponderaba las competencias requeridas para un puesto en calidad en salud. Incluía datos generales, perfil del encuestado y la serie de competencias por valorar. En el anexo 1 se muestra el cuestionario utilizado.

El borrador de la encuesta fue validado antes de ser aplicado, con el fin de que la información transmitida fuera la correcta y poder hacer los ajustes necesarios para que el cuestionario cumpla su objetivo.

Una vez aplicadas las encuestas se procedió a tabular y analizar la información obtenida, con el fin de obtener la respuesta a la pregunta de investigación.

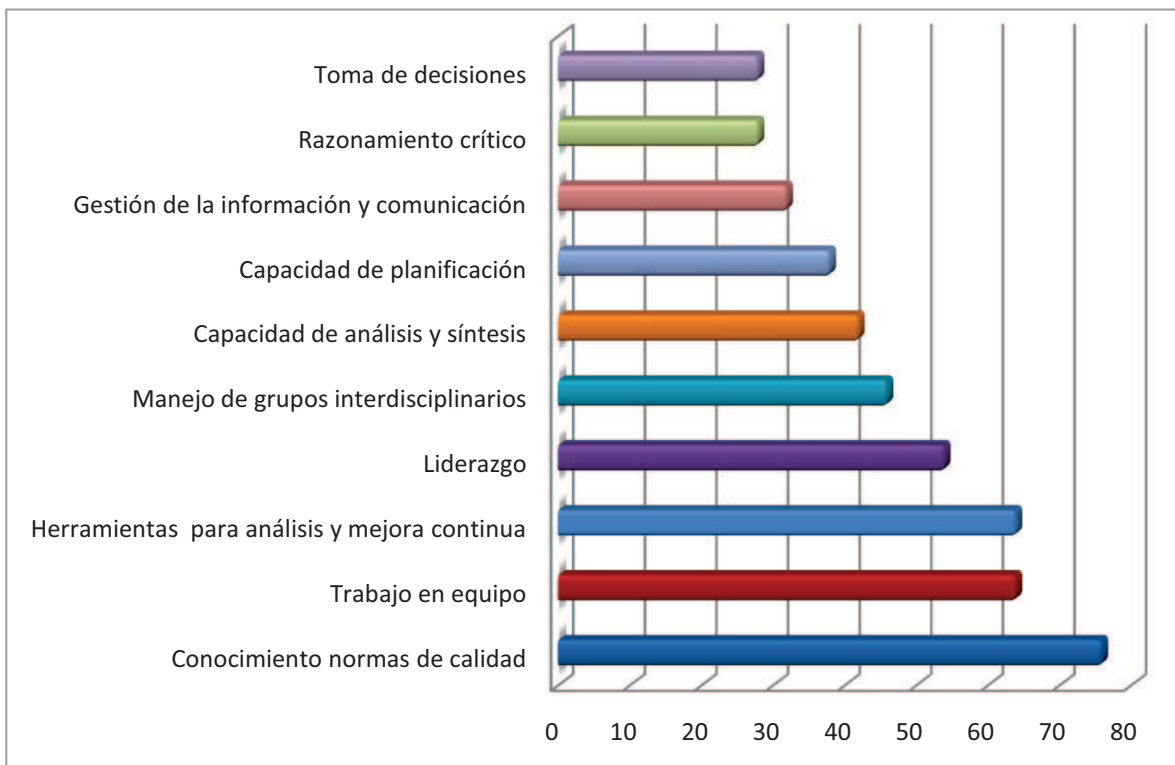
## Resultados y Discusión

Según menciona, Mertens (n.d.), la competencia laboral debe interpretarse como un movimiento que pretende ser una respuesta innovadora para administrar y regular el mercado de trabajo interno y externo de la empresa, ante las transformaciones del mundo de la producción que en la actualidad se presentan.

En este estudio, la mayoría de los encuestados eran mujeres (56%) y el grupo de mayor representación fueron profesionales con edades entre los 31 y 35 años de edad (32%), por lo que ya cuentan con años de experiencia, lo que les permite conocer su entorno y lo que se requiere. Además, el 100% de los encuestados cuentan con un título universitario, 28 % de ellos con un grado profesional de maestría.

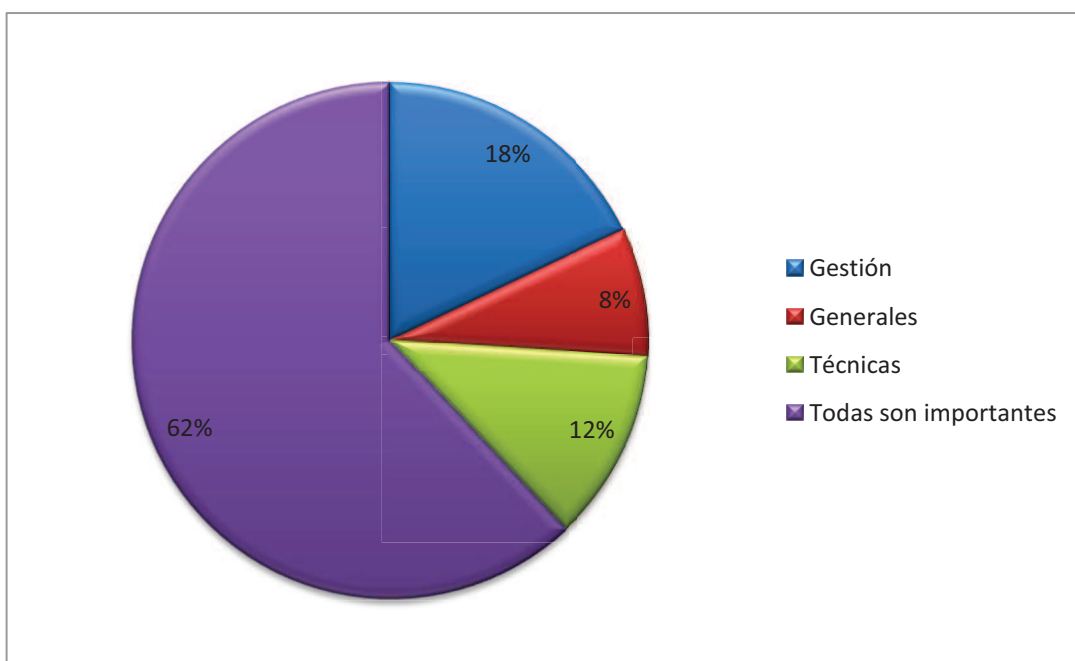
Específicamente, en el área de instituciones públicas de salud, las competencias de mayor importancia requeridas por un Gerente de Calidad, según las entrevistas aplicadas, se presentan a continuación en la figura 1.

**Figura 1. Las diez competencias (en %) esperadas por un Gerente de Calidad en el sector público, específicamente en salud**



Tal y como se observa, estas son una combinación de las competencias de gestión, generales y técnicas y no se inclinan hacia un grupo específico, lo que a su vez concuerda con la consulta sobre cuál grupo es más importante, ya que la mayoría de los entrevistados, específicamente un 62% opina que todas las competencias son importantes y que en su mayoría deben complementarse con las habilidades y valores que la persona tiene (figura 2).

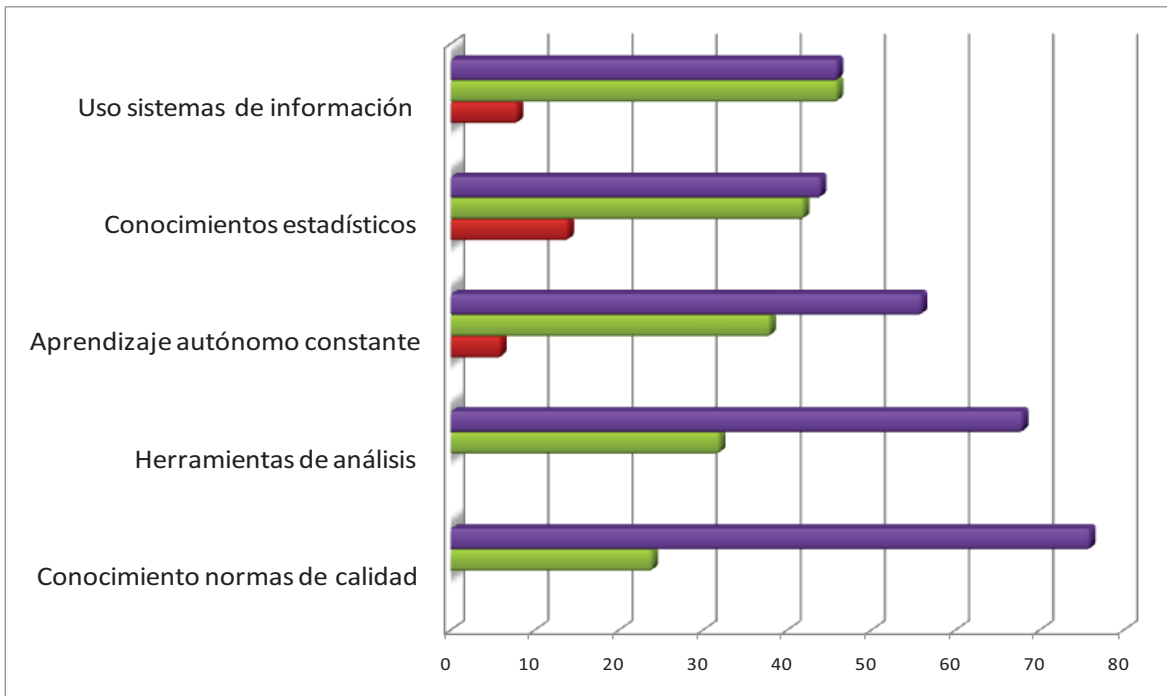
**Figura 2. Importancia de los grupos de competencias (en %)**



Este pensamiento es reforzado por algunos autores, de los cuales se destaca la opinión de Mertens (n.d.) quien menciona que actualmente se demanda un saber-hacer del personal, basado en diferentes y muchas veces mayores conocimientos, habilidades y actitudes que en el pasado y que se encuentra inmerso en una modificación continua debido a los cambios incesantes del proceso de trabajo.

Ahora bien, la valoración que se presenta en cada una de estas competencias también es relevante, ya que no todas son ponderadas de la misma manera. Sin embargo, muchas de estas fueron catalogadas como indispensables para ejercer con éxito un puesto de calidad. En las figuras tres, cuatro y cinco se muestran las valoraciones para cada uno de los grupos de competencias.

**Figura 3. Valoración de las competencias técnicas (en %)**



Tal y como se observa en la figura 3, tanto el aprendizaje autónomo, como el conocimiento de herramientas para el análisis y mejora continua y conocimiento de normas de calidad fueron las tres competencias técnicas catalogadas como indispensables por la mayoría de los encuestados y también fueron de las que obtuvieron mayores puntajes en cuanto a importancia. Según menciona Rech (1999), el auge de los Programas de Calidad posibilitaron a las organizaciones destacar la importancia de una gestión enfocada al cliente; enfatizar procesos de mejoramiento continuo; buscar el compromiso de los funcionarios con los objetivos de las organizaciones; valorizar y comprometer a los liderazgos; y señalar las deficiencias de las empresas, todas estas características muy relacionadas con las competencias técnicas recién mencionadas.

También coinciden con el concepto planteado por la OIT (2009) donde se destaca que dentro del contexto de la Calidad Total, el Gerente/Coordinador de la Calidad debe proyectar, desarrollar, implantar y evaluar el modelo de la Calidad Total y que esta es su primer función, la cual es altamente técnica, que desarrolla la definición de las líneas generales de acción de un programa de la Calidad Total en una empresa y que incluye actividades como la programación de las actividades de implantación; definición del modelo de control para la evaluación de la calidad en la empresa; la organización del flujo

de informaciones de la calidad y evaluar el producto en el mercado y, de ahí, obtener el análisis de su calidad. De aquí que concuerde con este estudio, donde para calidad las competencias técnicas recobran valor.

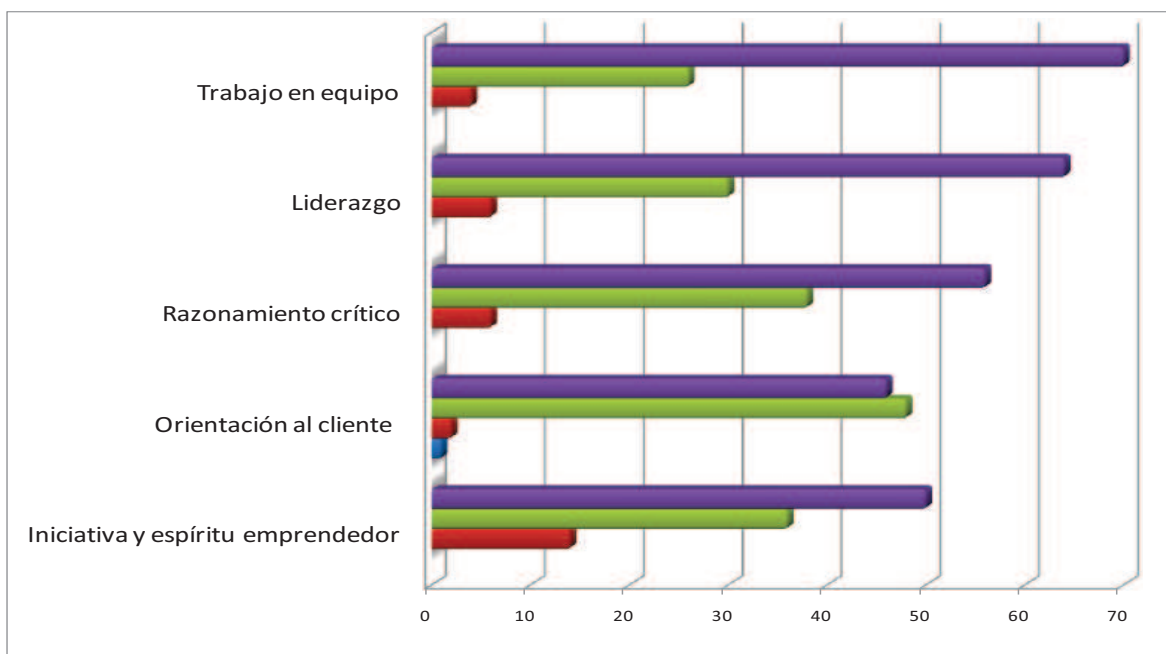
Al plantear la consulta sobre la importancia de las habilidades y valores con respecto a las competencias técnicas, más del 80% opinaron que se requiere que sean un complemento una de las otras, de manera que se visualiza el perfil profesional como una integración humana, más que un título universitario como tal.

Por otra parte, en cuanto a las competencias generales, que son aquellos comportamientos observables y habituales de las personas de desempeño excepcional, que les permiten desarrollar su rol de gerencia y ejercer adecuado manejo de las personas, los encuestados destacan como indispensables trabajo en equipo, liderazgo y razonamiento crítico, tal y como se observa en la figura 4. Varios autores, como Cardona (2000), coinciden en que el trabajo en equipo promueve una atmósfera de colaboración, comunicación y confianza entre los miembros de su equipo, y por tanto estimula entre el equipo el alcanzar metas en común y de aquí su importancia para complementar el desarrollo de un profesional.

También se destaca el liderazgo como vital para una gerencia en general, ya que de este depende la capacidad para influir y cambiar la conducta de otros, destreza en el manejo de grupos, autoridad y distribución de responsabilidades, lo cual coincide con lo encontrado en el estudio, donde un 64% lo destacan como indispensable.

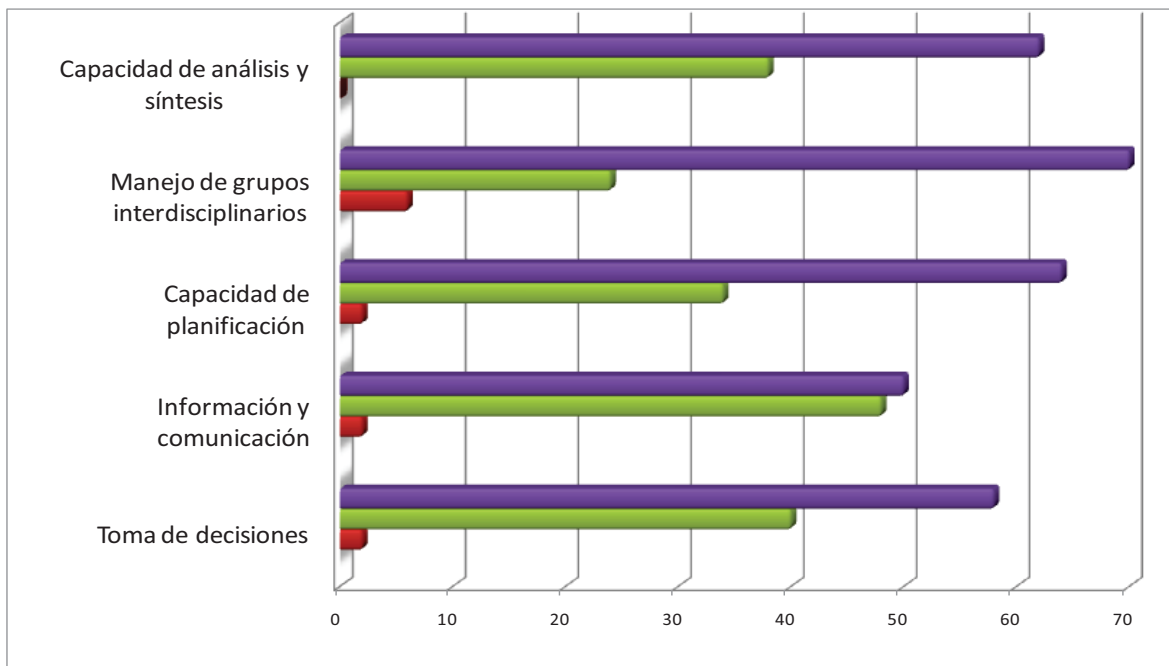


**Figura 4. Valoración de las competencias generales (en %)**



En cuanto a las competencias de gestión, relacionadas con esas habilidades personales requeridas para que un profesional complemente sus capacidades técnicas, según este estudio, en el sector público el manejo de grupos interdisciplinarios y la capacidad de planificación son las más importantes. Dada la realidad de las instituciones públicas de nuestro país, donde muchos grupos de trabajo se conforman por personas con conocimientos y perfiles muy diferentes, toma relevancia el manejo de grupo y la capacidad de lograr cumplir metas con base a la planificación de las funciones. Lo cual queda evidenciado por el estudio, tal y como se muestra en la figura 5.

**Figura 5. Valoración de las competencias de gestión (en %)**



En forma general, se puede decir que quien aspire a un puesto gerencial se enfrenta a un reto pues como observamos, las personas esperan que puedan tener tanto competencias generales, como técnicas y de gestión para asumir con éxito un puesto y en el caso de instituciones públicas, además de ello debe romper paradigmas.

La mayoría de las competencias fueron valoradas como muy importantes e indispensables, solo un porcentaje pequeño de ellas fueron catalogadas como innecesarias (menos del 5%). Y es que actualmente, el mercado es más exigente con el personal que se espera contratar y por tanto, se espera una capacidad superior para enfrentar retos y desafíos desde un abordaje integral.

Ahora bien, si nos concentramos en la pregunta de las competencias esperadas por un Gerente de Calidad en instituciones públicas de salud (tales como laboratorios, clínicas, hospitales, ministerios, etc.), sería necesario realizar un estudio a mayor profundidad, dada las limitaciones de tiempo y forma de este estudio, para conocer si dentro de las nuevas estrategias y políticas gubernamentales, los reclutadores y quienes elaboran los perfiles son conscientes de las nuevas y cada vez más cambiantes competencias que

exige el mercado. Y no solo a la hora de contratar al profesional, sino también en el momento de evaluarlo y establecer incluso las funciones de un puesto.

También se requiere que quienes educan a los profesionales, conozcan como pueden plasmar en la población estudiantil, el desarrollo de las competencias y exigencias del mercado, para que con éxito, los futuros y actuales profesionales pueden dar respuesta a las tendencias de este mundo cada vez más globalizado.

## **Conclusiones**

Del análisis de las competencias en general, tenemos que las diez más importantes, en orden de prioridad son: Conocimiento normas de calidad, Trabajo en equipo, Herramientas para análisis y mejora continua, Liderazgo, Manejo de grupos interdisciplinarios, Capacidad de análisis y síntesis, Capacidad de planificación, Capacidad de gestión de la información y comunicación, Razonamiento crítico, Toma de decisiones y Aprendizaje Autónomo constante.

Según el estudio realizado, tanto las competencias como las habilidades y los valores son requeridos para que un profesional se desarrolle en el campo gerencial, ya que unos son complemento de otros.

Las personas que deseen desarrollarse en el sector público en el área de calidad, deben contemplar que las competencias técnicas son valoradas como indispensables para el logro de sus objetivos. De estas, el conocimiento de normas de calidad y herramientas para la mejora continua son las más representativas.

Tanto el liderazgo como el trabajo en equipo son las dos competencias generales más importantes para el desarrollo de un gerente de calidad. En el caso de las competencias generales, el manejo de grupos interdisciplinarios y el trabajo en equipo sobresalen sobre las demás.

La mayoría de las competencias fueron valoradas como muy importantes o indispensables, solo un porcentaje pequeño de ellas fueron catalogadas como innecesarias (menos del 5%).

## **Recomendaciones**

Como complemento del estudio actual, y dada la estructura del mismo, se recomienda elaborar un estudio que complemente el actual, para conocer si dentro de las nuevas estrategias y políticas gubernamentales, los reclutadores y quienes elaboran los perfiles son conscientes de las nuevas y cada vez más cambiantes competencias que exige el mercado. De esta manera se logrará tener una perspectiva más amplia para decidir si la administración por competencias es lo que requiere el mercado actual, en cuanto a las gerencias se requiere.

También es importante hacer llegar esta información a quienes realizan los currículos de las carreras universitarias y los tomadores de decisión, de manera que con mayor objetividad, logren plasmar en la población estudiantil, lo requerido por las tendencias actuales de la administración. Y con mucha mayor razón, si de puestos gerenciales se trata.

## Bibliografía

Cardona, P. (2000). Desarrollo y Evaluación de Competencias Gerenciales. Universidad de Navarra Barcelona. Extraído el 26 de julio del 2010 desde [www.strategylinksolutions.com/peoplelink/.../competencias.pdf](http://www.strategylinksolutions.com/peoplelink/.../competencias.pdf)

Diprete B, Lynne F. (2000). Garantía de calidad de la atención de salud en los países en desarrollo. Segunda Edición. Extraído el 05 de agosto del 2010 desde <http://www.qaproject.org/pubs/PDFs/M1.pdf>

González, C. (2007). Competencias laborales, un estudio exploratorio. Extraído el 02 de agosto del 2010 desde <http://www.gestiopolis.com/canales8/rrhh/estudio-de-las-competencias-gerenciales.htm>

Masseilot, H. (2000). Competencias laborales y procesos de certificación ocupacional. Boletín Cinterfor, No. 149, mayo-agosto de 2000. Extraído el 29 de julio del 2010 desde [www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/.../massei.pdf](http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/.../massei.pdf)

Mertens, L. (2006). ISO 9000:2000 y competencia laboral. Extraído el 29 de julio del 2010 desde [http://www.joseacontreras.net/admon/Competencias/LeonardMertensOIT/pdfs\\_mertens/showcontent.pdf](http://www.joseacontreras.net/admon/Competencias/LeonardMertensOIT/pdfs_mertens/showcontent.pdf)

Mertens, L. (n.d.). Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos. Extraído el 02 de setiembre del 2010 desde <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>

Mora, A. (2007). Análisis de Competencias Gerenciales de directores de centros hospitalarios de la CCSS. Centro de Desarrollo Estratégico e Información en Salud y Seguridad Social (CENDEISS). Extraído el 26 de julio del 2010 desde <http://www.cendeiss.sa.cr/investigacion/directores.pdf>

ONIG: Oficina Nacional de Innovación en Gestión. (2002). Competencias Laborales en la Administración Pública. Extraído el 29 de julio del 2010 desde [www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf](http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf)

OIT. (2009). Gestión de la Calidad en la formación. Perfil del Gerente/Coordinador de la Calidad. Extraído el 2 de setiembre del 2010 desde <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/calidad/doc/index.htm>

Rech, (1999). OIT. La gestión de la calidad en la formación profesional. Boletín Cinterfor N° 147, setiembre-diciembre 1999.

Uribe A, Aristizabal, A, Barona A, López, C. (n.d.) Competencias laborales del psicólogo javeriano en diferentes áreas aplicativas: clínica, educativa, social y organizacional. Psicología desde el Caribe. Universidad del Norte. N° 23: 21-45, 2009. Universidad del Norte Colombia. Extraído el 26 de julio del 2010 desde <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/213/21311917003.pdf> consultado el 26/07/2010.

Vásquez, M. (2007). ¿Líderes o gerentes para la búsqueda eficaz de la calidad organizacional? Extraído el 02 de agosto del 2010 desde [www.gestiopolis.com/.../calidad-organizacional-lideres-o-gerentes-en-su-busqueda.htm](http://www.gestiopolis.com/.../calidad-organizacional-lideres-o-gerentes-en-su-busqueda.htm)

## Anexo 1. Instrumento de evaluación

Este cuestionario tiene como propósito conocer, para fines académicos, su criterio con respecto a las competencias que requiere el personal que realiza funciones vinculadas con calidad en instituciones públicas del país. Es anónima y si Usted lo desea se le pueden hacer llegar los resultados más relevantes. Gracias por la información que pueda brindar al respecto.

**En una escala de 1 a 4, pondere el nivel de importancia para cada uno de las competencias que se presentan en los siguientes tres grupos, de las cuales:**

- (1) Innecesaria
- (2) Poco importante
- (3) Muy importante
- (4) Indispensable

**Para ello seleccione con una equis (X) el nivel de importancia que a su criterio mejor califica para cada competencia:**

### GRUPO N° 1

N°	Competencias de gestión	Valoración			
1	Capacidad de análisis y síntesis	1	2	3	4
2	Capacidad de planificación	1	2	3	4
3	Capacidad de gestión de la información y comunicación	1	2	3	4
4	Toma de decisiones	1	2	3	4
5	Manejo de grupos interdisciplinarios	1	2	3	4
6	Negociación	1	2	3	4
7	Otra (especifique).....	1	2	3	4

**De las competencias anteriores, establezca las dos que Usted considere como principales para el desarrollo exitoso de un puesto en calidad:**

1. Competencia n°: \_\_\_\_\_
2. Competencia n°: \_\_\_\_\_

**Seleccione con una equis (X) el nivel de importancia que a su criterio mejor califica para cada una de las competencias de este grupo:**

### GRUPO N° 2

Nº	Competencias generales	Valoración			
1	Trabajo en equipo	1	2	3	4
2	Razonamiento crítico	1	2	3	4
3	Adaptación a nuevas situaciones	1	2	3	4
4	Liderazgo	1	2	3	4
5	Iniciativa y espíritu emprendedor	1	2	3	4
6	Orientación al cliente (interno/externo)	1	2	3	4
7	Otra (especifique).....	1	2	3	4

De las competencias anteriores, establezca las dos que Usted considere como principales para el desarrollo exitoso de un puesto en calidad:

1. Competencia nº: \_\_\_\_\_
2. Competencia nº: \_\_\_\_\_

**Seleccione con una equis (X) el nivel de importancia que a su criterio mejor califica para cada una de las competencias de este grupo:**

### GRUPO Nº 3

Nº	Competencias técnicas	Valoración			
1	Conocimiento normas de calidad	1	2	3	4
2	Conocimientos estadísticos	1	2	3	4
3	Herramientas para análisis y mejora continua	1	2	3	4
4	Aprendizaje Autónomo constante	1	2	3	4
5	Uso de sistemas de información	1	2	3	4
6	Otra (especifique).....	1	2	3	4

De las competencias anteriores, establezca las dos que Usted considere como principales para el desarrollo exitoso de un puesto en calidad:

1. Competencia nº: \_\_\_\_\_
2. Competencia nº: \_\_\_\_\_

**De los tres grupos de competencias anteriormente citados, señale con una (X) cuál considera Usted que es más importante a la hora de seleccionar al personal para un puesto gerencial?**

Competencias de gestión



- Competencias generales
- Competencias técnicas
- Todas son importantes

**Seleccione con una X, a continuación, según sus datos personales:**

**1. Sexo:**

- Hombre
- Mujer

**2. Edad en años:**

- Menos de 25 años
- 25 a 30 años
- 31 a 35 años
- 36 a 40 años
- 41 a 45 años
- 46 años o más

**3. Años de experiencia laboral:**

- menos de 5 años
- 5 a 10 años
- 11 a 15 años
- 16 a 20 años
- 20 años o más

**4. Último grado académico obtenido:**

- Bachillerato
- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

**5. Posición dentro de su organización de trabajo**

- Director
- Gerencia
- Profesional
- Jefe departamento
- Supervisor de área
- Otro: \_\_\_\_\_

**¿Cree Usted que las competencias técnicas son tan necesarias como las habilidades y valores para poder desarrollarse con éxito en el mundo laboral?**

**¡Gracias por su valiosa colaboración!**