

## **Competencias gerenciales en Medicina Intensiva y Emergencias, esenciales para el desempeño**

Management skills in Intensive Medicine and Emergencies, essential for performance

Iliovanys Betancourt Plaza<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-5868-9064>

<sup>1</sup>Universidad de Ciencias Médicas de La Habana, Facultad de Ciencias Médicas Dr. Miguel Enríquez, Hospital Universitario Clínico Quirúrgico Miguel Enríquez, Unidad de Terapia Intermedia. La Habana, Cuba.

\*Autor para la correspondencia: [iliovanyb@infomed.sld.cu](mailto:iliovanyb@infomed.sld.cu)

Recibido: 12/04/2022

Aceptado: 26/04/2022

*Hellriegel, Jackson y Slocum* plantearon que las competencias gerenciales “son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que una persona debe poseer para ser efectiva en un amplio abanico de puestos y en distintas clases de organizaciones”.<sup>(1)</sup> Los gerentes son personas que planean, organizan, dirigen y controlan los capitales y recursos con los que cuentan las organizaciones para alcanzar sus metas.<sup>(1,2)</sup>

Uno de los modelos sobre las competencias gerenciales en el contexto latinoamericano, es el propuesto por *Arbaiza* (2011)<sup>(3)</sup> que consiste en un pentágono conformado por competencias en cinco esferas:

1. Manejo personal: favorecen la efectividad del rendimiento individual en situaciones de presión y dificultad.

2. Manejo de acción: capacidades de organización y planificación de planes de acción.
3. Manejo de entorno: asociadas a la gestión del entorno laboral.
4. Manejo interpersonal: comprender las necesidades propias y las de los demás.
5. Manejo de la influencia: deseo de producir un impacto sobre los demás, persuadirlos con el fin de lograr que sigan un plan de acción.

Existen particularidades de los sistemas sanitarios. El concepto de gerente y el modelo por competencias gerenciales diseñado por *Arbaiza*, aunque realizado para el mundo empresarial, refleja competencias gerenciales que se manifiestan en el desempeño de médicos especialistas. Este es el caso de los especialistas de Medicina Intensiva y Emergencias (MIE).

El especialista de MIE enfrenta en su práctica asistencial múltiples situaciones en las cuales la toma de decisiones, el trabajo en equipo, la organización del servicio, el manejo de información, la optimización de los recursos y otros lo convierten de modo permanente en un gerente asistencial, por lo que inevitablemente requiere el desarrollo de competencias profesionales gerenciales.<sup>(4,5)</sup>

Por un lado, se automatizan cada vez más los procesos técnicos en cuidados intensivos, mientras, por el otro, existe un acuerdo general de que una parte importante de las competencias del médico intensivista corresponden a la comunicación interpersonal, el trabajo en equipo y la gestión no automatizada.<sup>(5)</sup>

Las competencias gerenciales del intensivista se describen en los mapas competenciales propuestos por organizaciones en diferentes países, lo que evidencia que las autoridades sanitarias comprenden el extraordinario valor del desarrollo de la esfera gerencial de la especialidad en la solución de problemas de la práctica diaria en las unidades de atención al paciente crítico. Por ello, existen programas de formación que también declaran competencias gerenciales y en el caso de los currículos en los que no hay diseños por

competencias se declaran objetivos y funciones relacionados con la gerencia.<sup>(4,6)</sup>

Los programas de la especialidad en el mundo son disímiles en composición, extensión, requisitos para matrícula, objetivos, actividades, evaluación y otros aspectos metodológicos. Hay diferencias entre todos los países e incluso hay variedades de currículos dentro de un mismo país, lo cual está relacionado con la organización del sistema sanitario, la infraestructura y los recursos humanos.<sup>(7)</sup>

La tendencia a la formación por competencias es una realidad de la cual la MIE no escapa. Estas han sido investigadas por varios proyectos a escala mundial.<sup>(6,7)</sup> En Cuba las funciones gerenciales del intensivista, propuestas por *Veliz* y otros, tuvieron como premisa la administración, que es la ciencia social cuya finalidad es alcanzar objetivos y metas comunes mediante la planificación, organización, dirección, coordinación y el control de las tareas realizadas por el intensivista.<sup>(6,7,8)</sup>

Hasta el momento, en Cuba solo se han realizado diseños de currículos por objetivos para la especialidad de MIE. Este enfoque no nos pone en desventaja, pero pudiera valorarse utilizar las competencias profesionales, sin abandonar totalmente los objetivos, lo que modificaría los procesos de enseñanza-aprendizaje y así se elevaría la pertinencia de los currículos en la especialidad.

El desempeño en las unidades de atención al paciente grave incluye el conocimiento técnico de la especialidad, pero también tienen importancia las competencias gerenciales que son imprescindibles para brindar información, lograr trabajo en equipo, garantizar la seguridad de los pacientes, la gestión del tiempo y resolver el dilema bioético de determinar de forma eficiente el criterio de ingreso en estos servicios. Por lo tanto, las competencias gerenciales se deben considerar como un punto de partida para que puedan evidenciarse en la práctica el resto de las competencias profesionales.<sup>(5)</sup>

Con la aparición del nuevo coronavirus SARS-CoV-2 y su desenlace en pandemia, la especialidad de MIE ha asumido una sobrecarga asistencial, cambios científicos, tecnológicos y mayor necesidad de optimización de los recursos humanos, farmacológicos y arquitectónicos en un entorno de

cumplimiento estricto de programas de bioseguridad,<sup>(9,10,11)</sup> por lo que la adquisición, el desarrollo y perfeccionamiento de competencias gerenciales específicas cobran gran valor para el desempeño del médico intensivista.<sup>(6,12)</sup>

Las unidades de atención al paciente grave son servicios complejos, funcionan las 24 horas del día, de las cuales solo en ocho existe seguimiento de los procesos por un administrativo. Por lo tanto, el resto del tiempo el jefe de la guardia asume el rol gerencial y deviene en líder de un equipo: es este el momento en el que el nivel de competencia gerencial define los resultados en gran medida.

La formación profesional es el momento oportuno para el desarrollo de competencias gerenciales, por lo que sería un paso importante despojarnos de falsos mitos que relacionan las competencias gerenciales con administrativas únicamente. Esto evitaría que los residentes actúen como entes custodiados en todo momento en cuanto a gerencia se refiere. Aunque el desarrollo de competencias relacionadas con la práctica asistencial es vital para la especialidad, debería considerarse que la formación integral que distingue la educación cubana conciba el desarrollo equilibrado de las esferas asistenciales, docente, investigativa y gerencial.

La Medicina Intensiva es una especialidad compleja, pero el esfuerzo humano que demanda constituye un reto permanente a solucionar entre todos, donde la unidad docente-asistencial es esencial.

## Referencias bibliográficas

1. Hernández Ortiz J, Gómez Torres D. Una aproximación al concepto de gerencia y administración aplicado a la disciplina de enfermería. Esc Anna Nery. 2010 Jul-Sep [Acceso 26/04/2018];14(3):[aprox. 8 p.] Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/eann/v14n3/v14n3a27.pdf>
2. Carnota Lauzan O. Calidad con sustentabilidad. Gerencia de las organizaciones sanitarias del sector público. La Habana: Editorial Ciencias Médicas; 2019. p. 4-8.

3. Arbaiza, L. Desarrollo de competencias gerenciales: un modelo alternativo. Buenos Aires: Cengage Learning, Mx-Cengage; 2011. p. 10.
4. Véliz Martínez PL. Modelo del especialista en medicina intensiva y emergencias por competencias profesionales [tesis]. La Habana: Universidad de Ciencias Médicas de La Habana; 2017.
5. Pedreros C. Competencias y habilidades del médico en cuidados críticos en Chile. Rev Med Clin Condes. 2019;30(2):110-9.
6. Véliz Martínez PL, Jorna Calixto AR. Evolución histórica y perspectivas futuras de la Medicina Intensiva y Emergencia como especialidad en Cuba. Educ Med Super. 2014 [Acceso 21/05/2016];28(3):[aprox. 15p.]. Disponible en: <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/355/195>
7. Véliz Martínez PL, Jorna Calixto AR, Berra Socarrás EM. Consideraciones sobre los enfoques, definiciones y tendencias de las competencias profesionales. Educ Med Super. 2016 [Acceso 30/07/2016];30(2):[aprox. 25 p.]. Disponible en: <http://ems.sld.cu/index.php/ems/article/view/812>
8. Chávez Hernández N. Una aproximación a las competencias gerenciales elementales. Gerencia.com. 2013 [Acceso 08/01/2017]. Disponible en: <http://www.degerencia.com/articulo/una-aproximacion-a-las-competenciasgerenciales-elementales>
9. Bonilla Sepulveda O. Para entender la COVID-19. Mediocentro Electrónica. 2020 [Acceso 09/06/2021];24(3):595-629. Disponible en: [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S102930432020000300595&lng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S102930432020000300595&lng=es)
10. Escudero X, Guarner J, Galindo-Fraga A, Escudero-Salamanca M, Alcocer-Gamba MA, Río C del. La pandemia de Coronavirus SARS-CoV-2 (COVID-19): Situación actual e implicaciones para México. Arch Cardiol Méx. 2020 [Acceso 09/06/2021];90(Suppl 1):7-14. Disponible en: [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-99402020000500007&lng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-99402020000500007&lng=es)
11. Nique Carbajal C, Cervera Vallejos M. Principios bioéticos en el contexto de la pandemia de COVID-19. Rev Med Herd. 2020 [Acceso 11/06/2021];31(4):255-65. Disponible en: <http://www.sielo.org.pe/sielo.php?scrip=sci->

12. Amonoo HL, Barreto EA, Stern TA, Donelan K. Residents' Experiences with Mentorship in Academic Medicine. Acad Psychiatry. 2019 Feb;43(1):71-5.

### **Consideraciones éticas**

Los autores declaran que para el presente estudio se procedió según las normas éticas institucionales y nacionales vigentes. En caso que este manuscrito contenga imágenes o información personal, los implicados autorizaron la divulgación de esta información.

### **Conflicto de intereses**

Todos los autores declaran que no existe conflicto de intereses.

### **Declaración**

Los resultados de la presente investigación y la opinión de sus autores no reflejan necesariamente la posición de la Sociedad Cubana de Medicina Intensiva y Emergencias o del Grupo Nacional de la especialidad.