

Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud *

Management skills and distinctive dynamics in institutions providing health services

Gestão e competências distintivas dinâmicas nas instituições prestadoras de serviços de saúde

Fecha de recepción: 07-04-08. Fecha de aceptación: 20-10-08

Juan Muñoz Arias **

Gregorio Calderón Hernández ***

* Trabajo de investigación realizado en el desarrollo de los proyectos del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana, adscrito a la Facultad de Administración de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

** Ingeniero de Sistemas, magíster en Administración. Coordinador de Planeación Corporativa, Instituto de Seguros Sociales. Correo electrónico: juandavidma@gmail.com

*** Administrador de Empresas, magíster en Administración. Profesor titular de la Universidad Nacional de Colombia. Director del grupo de investigación Cultura Organizacional y Gestión Humana, de la Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales. Correo electrónico: gcalderonh@unal.edu.co

Resumen

Las organizaciones de salud también tienen la necesidad de desarrollar ventajas competitivas que sean sostenibles en el tiempo. El surgimiento de una teoría emergente denominada de recursos y capacidades, sumado a la valoración de los activos intangibles como fuente de ventaja competitiva dio un giro a las investigaciones en competitividad y estrategia. Aprovechando esta teoría, se abordó el presente estudio cuyo objetivo es establecer el papel de la gerencia en el desarrollo de competencias dinámicas en las instituciones prestadoras de servicios en salud de Manizales. La fuente de contrastación fueron 60 directivos de ESE, EPS, hospitales y clínicas de la ciudad. La investigación, de carácter descriptivo, se llevó a cabo mediante un diseño combinado de carácter cuanti – cualitativo.

Palabras clave autor: gerencia en salud, competencias distintivas dinámicas, instituciones de servicios de salud, gestión de intangibles, innovación, cultura organizacional.

Palabras clave descriptor: administración en salud, cultura corporativa, instituciones de salud.

Abstract

Health organizations also have the need of to develop competitive advantages that are sustainable in time. The apparison of a new theory called resources and capabilities, added to the appraisal of intangible goods as a source of competitive advantage gave a twist to research in competitiveness and strategy. Using this theory and knowing some characteristics of the reality of health service entities, the research group approached the present study with the objective of establishing the role of management in these institutions in the development of dynamic competencies. The sources for comparison were 60 directives of Health Services Entities, Hospitals, Public and Private Clinics of the city of Manizales. The research, of descriptive character, was developed through a combined character quanti-qualitative.

Key words: health management, distinctive dynamic competencies, health service institutions, intangibles management, innovation, organizational behavior.

Key words plus: health administration, corporate culture, health facilities

Introducción

Las organizaciones del presente, sí quieren garantizar su viabilidad en el largo plazo, deben preocuparse no solo por la satisfacción de sus usuarios y por obtener resultados rentables, económicos o sociales, tienen la responsabilidad de construir ventajas sostenibles que les ofrezca la posibilidad de ser competitivas en un entorno turbulento y global [1]. Las instituciones prestadoras de servicios de salud no son una excepción y por el contrario cada día sienten más la

presión por ofrecer servicios de alta calidad, accesibles, oportunos, eficientes y efectivos, a lo cual se suma la presión de la sociedad por la perdurabilidad de los servicios públicos para toda la comunidad.

Las ventajas competitivas no se logran por azar, ni siquiera por una buena organización y una buena gestión; hacerlo implica que la gerencia tome conciencia de su papel en el desarrollo de competencias distintivas dinámicas, la mayoría de ellas asociadas con activos intangibles [2].



En el caso de Manizales (región en donde se hizo la presente investigación), se presentan algunas características en las instituciones prestadoras de salud que hacen importante el desarrollo de capacidades gerenciales, entre otras, presión por mayor accesibilidad y oportunidad, incremento en el número de afiliados al sistema de seguridad social en salud, incremento en la demanda en el tercer nivel de atención superando estándares internacionales, relativa eficiencia en el segundo nivel y relativa congestión en el primer nivel de complejidad.

Esta conjunción de aspectos teóricos con situaciones prácticas llevó al grupo de investigación *Cultura Organizacional y Gestión Humana* a realizar una investigación, cuya finalidad fue establecer el papel de la gerencia en las instituciones prestadoras de servicios de salud de la ciudad de Manizales, en el desarrollo de competencias dinámicas. Para ello se aprovecharon antecedentes investigativos del grupo, pues anteriormente se habían abordado algunos temas como las competencias distintivas en las pymes [3], el cambio y la generación de capacidades competitivas [4] e impacto del aprendizaje sobre el desempeño de las organizaciones [5].

Para la realización del estudio se construyó una propuesta teórica fundamentada en la teoría de recursos y capacidades [6,1,7], la cual se sustentó en la importancia de las relaciones entre competencias dinámicas y la competitividad organizacional, el papel de la gerencia en el desarrollo de las competencias dinámicas y las dimensiones y categorías que integran el concepto de competencias dinámicas.

Para la contrastación empírica se diseñó una investigación descriptiva en la cual se combinaron estrategias cuantitativas y cualitativas para el abordaje de la realidad organizacional. La unidad de análisis fueron

los directivos de las instituciones prestadoras de servicios de salud en la ciudad de Manizales, a los cuales se les aplicó un cuestionario debidamente validado y a una submuestra de ellos una entrevista a profundidad para confirmar resultados de la encuesta y complementar información de tipo cualitativo.

Los resultados muestran desarrollos importantes en aspectos como innovación y aprendizaje, pero a la vez retos pendientes en tópicos de cultura y diseño organizacional. Estos resultados son importantes para que: los directivos de entidades en el campo de la salud visualicen posibilidades para el desarrollo de ventajas competitivas, las instituciones formadoras de directivos precisen aspectos en los que deben enfatizar y los académicos pueden encontrar perspectivas investigativas interesantes para un país en vías de desarrollo.

Marco teórico

Gerencia: más allá de la gestión de recursos físicos

Desde su concepción inicial, la gerencia ha sido considerada una actividad social que orientada a la dirección de organizaciones tiene por finalidad la obtención de resultados bajo criterios de eficiencia, eficacia y efectividad. Desarrollos posteriores han incluido otros beneficiarios de la acción de la gerencia como son la sociedad, los usuarios, el Estado, el medio ambiente, entre otros [8]. Esta consideración tiene especial interés en la gestión de instituciones de salud por cuanto se relacionan con un servicio asociado con el bienestar social de la comunidad, con la calidad de vida de una sociedad y con un alto impacto sobre el desarrollo de un país o región.

El desarrollo de la actividad gerencial se ha enfocado desde una gran diversidad de



perspectivas, dependiendo de la generación de nuevos conocimientos de la teoría organizacional, del desarrollo de herramientas y técnicas gerenciales y, en especial, del surgimiento de paradigmas dominantes en gestión [9]. De esta manera las decisiones gerenciales estuvieron marcadas antes de los años 50 por características estructurales de las empresas, en los 70 por la definición estratégica que se tuviera, en los 80 por los análisis de las culturas organizacionales, en años posteriores por concepciones de calidad total provenientes de la visión japonesa o la mirada de excelencia de las empresas norteamericanas [10]. Uno de los mayores avances teóricos es la comprensión del papel central de la gerencia: lograr la competitividad de la organización la cual se ha tratado de alcanzar mediante la construcción de una ventaja competitiva sostenida, “sin una ventaja competitiva sólida, la empresa, o fracasa, o tiene éxito por casualidad, generalmente de un modo efímero o limitado” [11: 200].

Pero, en general, una característica común de todos estos enfoques fue el énfasis que pusieron en la administración de los recursos físicos, dando un especial énfasis a los recursos tecnológicos y a los financieros. Estos factores no pueden desconocerse ni menospreciarse al momento de tomar decisiones gerenciales, sin embargo el reconocimiento del papel de los activos intangibles, convertidos en capital intelectual al momento de configurar los portafolios de productos y servicios de las instituciones, para poder ofrecer un valor agregado a clientes y usuarios, para la consecución de rentas superiores al promedio sean estas de carácter económico o social, hace necesario reconsiderar el papel de la gerencia en la gestión de recursos no tangibles que conlleven a la creación de competencias distintivas que sean el fundamento de una verdadera ventaja competitiva de largo plazo [2].

La gerencia en salud tiende hacia un modelo integrado centrado en el paciente que simplifique y mejore las relaciones con todos los profesionales con los que se tiene que relacionar, se espera que una visión holista desde el campo médico pero con el apoyo de perspectivas de la gestión permita entender entre otras cosas la importancia de los costos de la atención sin tener que afectar la calidad del servicio y del efecto sobre la comunidad [12]; implica ello ser conscientes de la diversidad de problemas que están asociados con la gestión en las instituciones prestadoras de salud: poca adaptación al mundo competitivo que exige el nuevo sistema, reducción en la eficiencia y oportunidad en la atención a los usuarios, énfasis en la solución de problemas de corto plazo y poca atención a los problemas estratégicos de las organizaciones en salud, poca efectividad de los sistemas de información, frecuentes reestructuraciones fallidas que generan desconfianza en los trabajadores de las entidades, falta de habilidad en el manejo de temas financieros y manejo de cartera, descuido en la gerencia del talento que causa malestar y clima organizacional desfavorable para la buena atención y la productividad [13].

En consecuencia no puede ser ajeno a las instituciones prestadoras de servicios de salud la importancia del desarrollo de las habilidades gerenciales “Es de vital importancia velar porque las organizaciones (*de salud*) adopten las metodologías y herramientas de gerencia que les garanticen una creciente productividad y una entrega asegurada” [14: 30].

Algunos de los retos para la gerencia en salud fueron hallados por O’Connor, Powers y Bowers [15]: a pesar que el servicio humano y personalizado siempre ha sido un objetivo implícito de los servicios de salud, la gerencia de las entidades tendrá que buscar estrategias para volverlo explícito y hacérselo entender así a los usuarios y a



los colaboradores; dado que el servicio es intensivo en personal y de una gran diversidad el esfuerzo en gestión humana debe ser mayor y focalizado en el logro de objetivos, en la motivación y en la construcción de una cultura de servicio; se tendrá que hacer un esfuerzo desde el mercadeo para mostrarle al usuario una nueva cara de las entidades de salud, desde lo financiero para gerenciar los recursos escasos y desde lo organizacional para desarrollar las capacidades internas de las instituciones.

La gerencia, en la acepción asumida en la presente investigación, es considerada la parte de la administración que se ocupa de la dirección y del comportamiento organizacional; en la medida en que la gerencia es responsable de la consecución, asignación y manejo de recursos, se considera el concepto de gerencia como sinónimo de gestión, entendida ésta como la forma de regulación del comportamiento de una colectividad social, que cuenta con recursos limitados, los cuales deben ser utilizados para el logro de unos objetivos que deben ser compartidos en su finalidad última [16,17]. Gestionar implica ir más allá de los asuntos operativos y de las contingencias del día a día, es incidir sobre el desarrollo, la innovación y la transformación organizacional. Además, es pertinente considerar que la gestión trasciende la administración de recursos y se involucra con: la manera como se orienta la conducta de las personas, se potencian sus valores, actuaciones, comportamientos, habilidades, capacidades, motivaciones y destrezas; la formalización de prácticas de interacción con el entorno y el logro de resultados; es el proceso orientador de la acción organizacional.

En otras palabras, la gerencia orienta sus actividades hacia la consecución, fortalecimiento, protección y apropiación de aquellos factores que faciliten la renovación de sus activos estratégicos; su acción se fundamenta

en dos componentes principales: el enfoque estratégico y las competencias de sus grupos directivos.

Enfoque estratégico

Es el vínculo esencial entre el hoy y el mañana; a través suyo la organización pretende establecer un nuevo orden a sus funcionalidades y abrir espacio para evolucionar de las competencias actuales a las nuevas y reconfigurar su relación con los clientes [18].

La acción estratégica tiene dos fases, la formulación que describe por anticipado lo que la institución pretende hacer para alcanzar una ventaja competitiva sostenible, y la implementación de la estrategia a partir de las capacidades requeridas para ello [19]. Seleccionar la mejor acción estratégica supone considerar aquella alternativa donde se logre un mejor aprovechamiento de las aptitudes estratégicamente relevantes, es decir, que su uso permita aprovechar las oportunidades del entorno [20]; no se puede caer en la trampa de continuar dentro de una orientación estratégica dada por ser la solución fácil o familiar, que no solo puede ser ineficaz, sino también adictiva y peligrosa [21].

Uno de los aspectos novedosos que han aportado los desarrollos teóricos recientes es la importancia del talento y de su gestión para obtener resultados organizacionales superiores a los de la competencia: “El talento de las personas, incluidas sus competencias, actitudes y disposición a actuar en beneficio de la empresa, pueden generar ventajas competitivas sostenibles para las organizaciones. Hay evidencia empírica de los aportes de una apropiada gestión de las personas a la competitividad” [3: 7]. Es así que la gestión humana, cuando se orienta adecuadamente, juega un papel central en

la articulación de la visión estratégica [22] y en el dispositivo activador de los vínculos existentes entre recursos, capacidades y competencias, para alinear la acción con la estrategia de la entidad [23].

La competitividad, entonces, se alcanza con el diseño de estrategias para el aprovechamiento de los recursos, capacidades y competencias de la organización, bajo la condición de que sean activos estratégicos y de que estén en permanente proceso de renovación para controlar el riesgo de imitación por parte de la competencia.

Competencias de los grupos directivos

Las competencias directivas provienen de los activos de conocimiento tácito que tienen quienes dirigen la organización; de ellos emana información para la interpretación del entorno y hacer posible la coordinación de las competencias dinámicas [24]. Su actividad está en relación directa con el enfoque estratégico, vinculando y operativizando el propósito, la misión y las estrategias, para conjuntamente formar la acción de la gerencia en el desarrollo de las competencias.

El trabajo de los directivos está lleno de ambigüedades cuyas soluciones más eficaces no siempre son fáciles de descubrir [20]; enfrentan las tareas desalentadoras de anticipar futuros posibles, evaluar las alternativas y superar la inercia y las disputas internas [25]; los más eficaces ofrecen un propósito estratégico para lograr la ayuda de otros en la consecución de la ventaja competitiva, consiguiendo además reducir la negación y gerenciar el conflicto dentro de la organización [20].

Por tanto, la forma en que los estrategas hacen su trabajo influye de manera significativa en las operaciones de la organización; en

su función de líderes, deben determinar la dirección estratégica de la empresa, aprovechar y conservar las competencias distintivas, desarrollar el capital humano, mantener una cultura de organización eficaz, impulsar las prácticas éticas y establecer controles equilibrados de organización [20].

Se forma claramente un vínculo entre la competitividad de la organización y el papel de sus directivos [24]; es su responsabilidad el reconocimiento, desarrollo y explotación de los recursos de la institución, enfocada hacia el logro de una ventaja competitiva sostenible [26,19]. Los directivos consiguen el carácter distintivo para la organización, en la medida que facilitan espacios y coordinan las estrategias que permiten el aprovechamiento y renovación de los recursos.

En síntesis, el enfoque estratégico y las competencias directivas se combinan para ser el *background* con que cuenta la gerencia, para promover la explotación y la renovación de las competencias distintivas. Con ellas la organización podrá alcanzar la ventaja competitiva sobre sus rivales y, por consiguiente, obtener rendimientos superiores, económicos o sociales, al promedio de la actividad.

Teoría de recursos y capacidades

Dos modelos han predominado en el análisis estratégico para alcanzar ventajas competitivas, el modelo de economía industrial que centra su análisis en las imperfecciones del mercado [27] y el modelo basado en recursos que a partir del supuesto de la heterogeneidad y movilidad imperfecta de estos [28], localiza su eje en las capacidades internas y en sus conexiones con la estrategia y el desempeño de la organización [19,26,20].



Según este último enfoque, una empresa alcanza ventaja competitiva cuando implementa una estrategia creadora de valor que no está siendo implementada de manera simultánea por actuales o potenciales competidores, y que además dichos competidores sean incapaces de adquirir, copiar, imitar o desarrollar los recursos y capacidades fuente de dicha ventaja [28]; este conjunto de recursos, capacidades y competencias resulta de la combinación y flujo de conocimientos propios o apropiables [29], exigiéndose de la gerencia una visión para evaluar si dispone de los recursos y capacidades requeridos y de las habilidades para identificarlos, desarrollarlos y protegerlos [25].

De acuerdo con Camisón [23] los recursos son todos aquellos factores de producción sobre los cuales la empresa puede ejercer un control efectivo, independientemente de que tenga sobre ellos derechos de propiedad; las capacidades son las habilidades de “saber hacer” aunados a los conocimientos que poseen la organización, sus directivos y sus miembros, para el aprovechamiento de los recursos en el desarrollo de actividades que permitan el logro de objetivos; y las competencias son las destrezas y conocimientos para el desarrollo interfuncional de procesos, descubriendo nuevas formas de ejecutarlos, potenciando la innovación de nuevas actividades y productos.

En la presente investigación se asume la teoría de recursos y capacidades, pues según ella a la gerencia le corresponde enfocar su acervo organizacional como son: la visión estratégica, la gestión humana, el desarrollo de directivos, el diseño de las estructuras y las decisiones de inversión; hacia la implementación de estrategias creadoras de valor que le permitan reconfigurar su portafolio de recursos y capacidades como generadores de nuevas actividades y productos; es decir, es papel gerencial crear los soportes sobre los cuales

se podrán desarrollar competencias distintivas que le generen ventaja competitiva. Y es esa precisamente, la finalidad de la presente investigación.

Competencias distintivas dinámicas

El enfoque estratégico de recursos y competencias plantea que las organizaciones exitosas tienen algo más que eficiencia operativa o factores institucionales favorables, como el costo del trabajo o el costo del capital, que las hace superiores en el mercado y ese algo es la capacidad que han desarrollado en la construcción de competencias centrales, competencias esenciales o competencias distintivas [30]. La gestión fundada en las competencias implicaría entonces, estrategias para identificar las competencias esenciales existentes, establecer un programa de adquisición, adquirirlas, utilizarlas, protegerlas y defender el liderazgo en esas competencias [30].

Dado que no todos los recursos y capacidades, ni todas las competencias desarrolladas son estratégicamente relevantes, se habla de competencias distintivas en la presente investigación, como aquellas que le permiten a una organización obtener una ventaja competitiva que sea sostenida y que por lo tanto le facilitan lograr un desempeño superior frente a sus competidores.

Camisón [23], las clasifica en tres niveles: en el primero están las competencias distintivas estáticas relacionadas con la explotación de recursos tangibles, asociadas a las actividades funcionales de la empresa, como el marketing (v. g. capacidad para identificar las tendencias del negocio), la gestión tecnológica y de I+D (v. g. capacidad para mantenerse en la frontera tecnológica del negocio), la producción (p. e. eficacia en la reducción

de costos de producción) y finanzas (p. e. eficacia en la gestión de la estructura de capital).

En el segundo nivel se ubican las competencias de coordinación vinculadas a la integración de actividades funcionales, a la cohesión de la organización y a la creación de valor de la empresa; son fundamentalmente competencias directivas, algunas relacionadas con las características personales y de talento del directivo o a la actitud frente al riesgo y al entorno, y otras asociadas con el estilo y las habilidades de dirección.

Por último, las de tercer nivel o competencias distintivas dinámicas, entendidas como las destrezas de la organización para adaptar, integrar, construir o reconfigurar recursos para generar nuevas competencias y responder a un entorno turbulento. Son de tres tipos, aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura), y las propias de un diseño organizacional adecuado. Dado que estas constituyen la capacidad de la organización para renovar las otras competencias y lograr coherencia con el ambiente cambiante y hacer que el desempeño final sea difícil de replicar aun cuando su coherencia y su racionalidad sean observables [31], se constituyen en el eje de la presente investigación.

Gerencia y competencias distintivas dinámicas: aproximación a un modelo teórico

(Ver figura 1) De la anterior revisión de la literatura especializada se pueden obtener al menos cuatro conclusiones: en primer lugar que las organizaciones, para sobrevivir y obtener resultados en ambientes turbulentos, requieren ser competitivas a partir de la cons-

trucción de ventajas competitivas sostenibles; en segundo lugar que estas ventajas deben ser construidas a partir del desarrollo y aprovechamiento de competencias distintivas; una tercera conclusión es que las competencias generadoras de dichas ventajas son las denominadas competencias distintivas dinámicas o de tercer orden y, por último, que le corresponde a la gerencia, como papel central, el desarrollo y fomento de dichas competencias distintivas dinámicas.

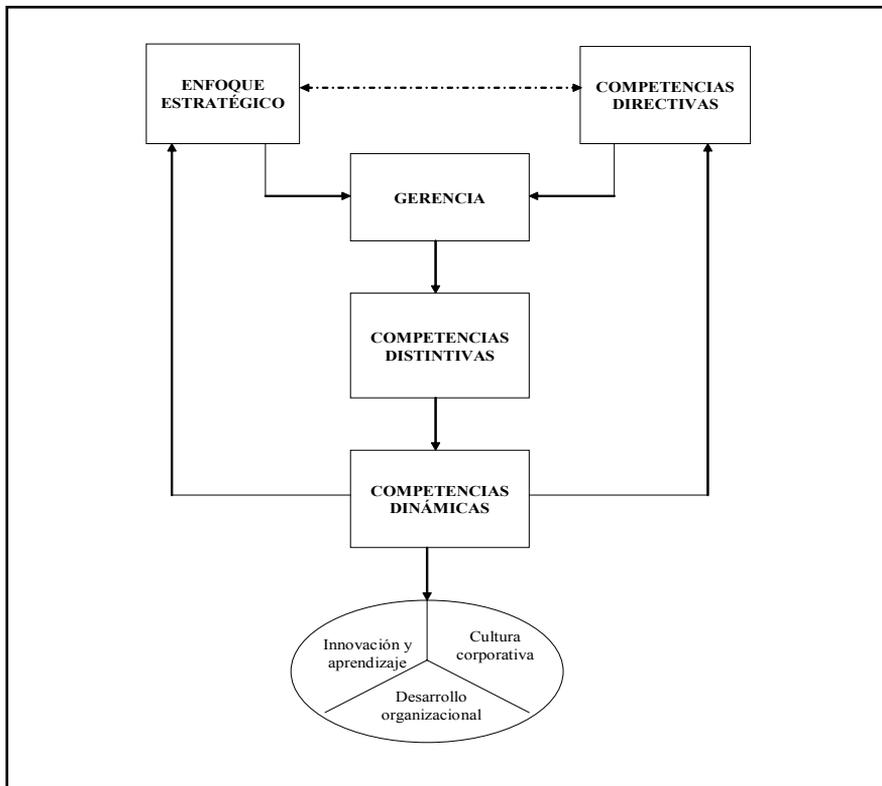
Dada la finalidad de la presente investigación, de conocer los desarrollos que la gerencia ha logrado en las organizaciones de Salud (instituciones prestadoras de servicios), se registran a continuación algunos elementos conceptuales de la manera como la gerencia puede cumplir dicha función y de esta manera dar el soporte necesario para la construcción de los instrumentos que se emplearán en el trabajo de campo. La descripción se hace utilizando los tres tipos de competencias distintivas dinámicas mencionadas anteriormente: aquellas orientadas a fomentar la innovación y el aprendizaje, las tendientes a lograr el compromiso individual y colectivo (cultura) y las de un diseño organizacional apropiado.

Intención de la gerencia hacia la innovación y el aprendizaje

Se espera que la gerencia opere en una reflexión constante sobre su enfoque estratégico y la actividad de sus directivos, evaluando la calidad de los conocimientos que se adquieren o se pretenden adquirir para la empresa; esta reflexión incide sobre los esfuerzos que emprenda la organización en innovación y aprendizaje. Ventura [19] sostiene que, desde una perspectiva dinámica, el recurso más valioso de una organización es su capacidad para aprender y procesar conocimiento, extrayendo todo su potencial,



FIGURA 1.
MODELO TEÓRICO: RELACIONES ENTRE GERENCIA Y COMPETENCIAS COMPETITIVAS DINÁMICAS



Fuente: elaboración de los autores.

para así modificar su conducta en función de las exigencias del entorno. Afirma que tal proceso de absorción satisface dos funciones: a) entender y explotar nuevos avances en un área del conocimiento y b) evaluar la importancia de los desarrollos tecnológicos actuales para futuras aplicaciones.

Implica ello que todos los miembros de la organización deben aceptar el conocimiento superior como la fuente de ventaja competitiva y reconocer su vínculo con la estrategia y con el desempeño [5]. De esta manera, la gerencia promueve el desarrollo de ideas por parte de los empleados y gestiona sus posibilidades de aplicación, lo que conduce a una

nueva categoría: gestión del conocimiento para la innovación.

Pero además, el conocimiento y la innovación adquieren significado cuando se incorporan a la actividad cotidiana de la empresa y generen valor para la organización y para sus clientes [3], lo que se evidencia después de la repetición, la práctica y la experimentación al interior de la empresa [20,31]. Esta competencia de incorporación de los nuevos desarrollos se obtiene por su difusión entre todos los miembros de la organización y por su integración al logro de objetivos comunes [5]; no solo se trata de adquirir más información, sino de incrementar las aptitudes para producir los resultados [21].

Poco se logra a nivel organizacional si los nuevos desarrollos no se integran a la misma organización para garantizar su recuperación y retención. Ellos pueden quedar incorporados en diferentes partes de la empresa: en las bases de datos, en el lenguaje, en las estructuras, en los manuales y en su historia [5], de tal forma que se puedan considerar “institucionalizados” al conjunto de la organización. La gerencia debe promover mecanismos adecuados para lograr esa institucionalización del conocimiento, de las innovaciones y de los medios para utilizarlos.

Prácticas de la cultura organizacional para la competitividad

Independiente de las características de cada cultura organizacional lo pretendido es que haya una canalización hacia el desarrollo de ventajas competitivas para la entidad; esto debe interpretarse como una disposición de la organización para facilitar la alineación de la cultura organizacional con las metas de la empresa y no una intervención directa sobre ella. Barney [32] sostiene que si una firma modifica de manera artificiosa su cultura entonces las ventajas asociadas a ella serán imitables y por tanto perderán su condición de ventaja competitiva sostenible. Algunos elementos importantes en esta relación cultura, metas, estrategia y desempeño se analizan a continuación.

Un elemento fundamental es la participación que se dé a los empleados en la formulación de los planes, programas y metas de la organización. El conocimiento y las habilidades son necesarios pero no suficientes para que la conducta del empleado esté en línea con las metas organizacionales [26]; por tanto, es necesario promover un ambiente de innovación, en el que los empleados se sientan

autorizados para pensar las competencias distintivas de la firma, para así encontrar formas creativas de producir valor.

En segundo lugar, en ambientes dinámicos con altos niveles de recursos de capital humano, se requiere de una sensibilización al cambio [26] que permita la construcción de un nuevo conjunto de recursos y capacidades. Con los procesos de transformación, el cambio aumenta el nivel de competitividad de la organización, convirtiéndose en una variable estratégica para el desarrollo [4]; así se dispone de un activo estratégico de gran valor, difícil de imitar e idiosincrásico y por tanto fuente de ventaja competitiva sostenible [19], que la gerencia puede aprovechar, generando una sensibilización entre los trabajadores, de tal manera que haya lugar a la competitividad.

De otra parte, el respeto a las personas, en cualquiera de sus condiciones social, política y laboral, posibilitan el compromiso de los empleados para con la organización. Su reconocimiento como persona y como fin, en contraposición al medio que puede representar un recurso físico, hacen del capital humano una fuente de ventaja competitiva principal de la organización [33]. Los resultados de la gerencia están condicionados por el trato con respeto a todas las personas y por el establecimiento del diálogo como el principal instrumento para solucionar el conflicto.

Por último, la comunicación organizacional permite que el intercambio de mensajes que se da ínter funcional o ínter personalmente fluya de manera adecuada para contribuir al logro de los objetivos [34]. La gerencia podría propiciar los canales para una comunicación abierta y franca, en la que todos tengan claridad de la información que circula por la organización y tengan además la oportunidad para dar respuesta al mensaje.



Diseño organizacional para el aprovechamiento de recursos

La estructura organizacional es una configuración formal que refleja qué hace una empresa y cómo lo realiza. A través suyo se proporciona un escenario adecuado en el cual se toman las decisiones de la firma y se conocen los caminos por los cuales deben circular las ideas para las innovaciones de los productos [20,28] afirma que, además de los atributos básicos con que deben contar los recursos y capacidades para ser considerados fuente de ventaja competitiva sostenida, se requiere que la firma se organice para explotarlos. La tarea es diseñar el ámbito interno de la organización, para facilitar sus esfuerzos para la puesta en práctica de las estrategias en un ambiente en particular, este comprende la estructura organizacional, las rutinas, la gestión del riesgo y los sistemas de información [35,31] sostienen que las capacidades de la firma necesitan ser entendidas no solo en términos de los renglones de una hoja de balance, sino también en términos de las estructuras organizacionales y de los procesos que soportan la actividad productiva.

Las rutinas o procesos, por su parte, son patrones de interacciones que representan soluciones exitosas a problemas particulares. A menudo muestran altos niveles de coherencia y, cuando ello sucede, la replicación puede ser muy difícil, porque requiere cambios sistemáticos a través de la organización y en las uniones inter organizacionales, lo cual puede ser muy complejo de efectuar. Así la gerencia debe velar por la coherencia entre las rutinas organizacionales y las metas de la empresa, facilitando y agregando valor a los empleados y a sus puestos de trabajo. Con unas rutinas adecuadas se posibilita la explotación de los recursos y las capacidades de la firma y se identifican otras alternativas que conducen a nuevos aprendizajes.

En una tercera categoría se incluye la gestión del riesgo. Hampton [35] sostiene que un gerente se desenvuelve en un escenario de incertidumbre para la toma de decisiones; casi nunca dispone de toda la información requerida, debiendo ser selectivo en la adquisición de los hechos principales. Ser creativo al formular el problema, ampliando la gama de opciones y comparándolas con los criterios de contribución a los objetivos —en condiciones aceptables de implantación— son los medios que le ayudan a llegar a una decisión más satisfactoria. Especifica que el paso final es establecer un sistema de control de riesgo, cuya intención es garantizar que el desempeño se ajuste a lo esperado, cuidándose de considerar todas las variables. Pueden ser: causales, de resultado o aquellas que afectan las actitudes y percepciones de todos los miembros de la organización¹.

Finalmente, la gerencia consigue un factor diferenciador de eficiencia, haciendo coherente la tecnología aplicada con la estrategia de la organización, de cuyas operaciones, se dice, obedecen directamente los propósitos de la firma [24]. La selección y uso apropiados de las tecnologías posibilitan a la organización para ganar competitividad, en razón de su efectividad por la gestión interna y por su comunión con el enfoque estratégico.

Diseño y metodología de la investigación

Diseño de investigación

La investigación, que es de carácter descriptivo, se llevó a cabo mediante un diseño combinado de carácter cuanti-cualitativo; en primera instancia se recurrió a la apli-

1 Hampton se fundamenta en el trabajo de Rensis Likert para la determinación de las variables. Son ellas: causales, de resultado y las intermedias.

cación de un cuestionario de 24 preguntas a directivos de instituciones prestadoras de servicios de salud de la ciudad de Manizales, que pueden ser Empresa Social del Estado, Hospital, Clínica o IPS, públicas o privadas. La muestra total estuvo integrada por veintidós gerentes y treinta y ocho directivos de otro nivel, para un total de 60 cuestionarios de 72 posibles.

Esta etapa fue complementada con una entrevista a profundidad realizada a cinco directivos de las entidades encuestadas y pretendía complementar la información cuantitativa y contrastar algunos de los resultados arrojados por la encuesta. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de 35 minutos, fueron grabadas y transcritas para realizar el respectivo análisis de contenido. La investigación se llevó a cabo durante el periodo enero 2007 – enero 2008 y el diseño general puede observarse en la figura 2.

Instrumentos utilizados

El cuestionario se conformó por tres bloques de contenido, de acuerdo a las dimensiones establecidas en el marco teórico: intención de la gerencia hacia la innovación y el aprendizaje, prácticas de la cultura organizacional para la competitividad y diseño organizacional para la explotación y exploración de recursos. Cada bloque consta de ocho preguntas agrupadas en cuatro categorías, para un total de veinticuatro ítems, evaluado cada uno en una escala tipo Likert, con cuatro alternativas: valoración cinco, equivalente a totalmente de acuerdo; valoración cuatro, parcialmente de acuerdo; valoración dos, parcialmente en desacuerdo; y valoración uno, totalmente en desacuerdo. El tratamiento de la información se realizó con técnicas descriptivas univariantes, con distribución de frecuencias para las variables y para las categorías que las agrupan; y por correlación de di-

mensiones mediante el coeficiente Rho de Spearman. Para los cálculos estadísticos se utilizó el aplicativo SPSS.

Este instrumento fue sometido a un proceso de validación para conocer su confiabilidad, lo cual se realizó en una IPS, con un total de siete directivos, que no formó parte de la muestra seleccionada; la actividad generó modificaciones a la encuesta final, esencialmente en lo relacionado con la redacción de las preguntas.

En la tabla 1 se presenta el cuadro de las dimensiones y las categorías que componen el instrumento para evaluar el papel de la gerencia en las competencias distintivas dinámicas.

Adicionalmente, y con el ánimo de complementar el enfoque cuantitativo de la investigación, se adelantaron cinco entrevistas a directivos de las organizaciones encuestadas. La entrevista consideró cuatro preguntas abiertas para conocer su percepción sobre el papel de la gerencia en el desarrollo de las competencias distintivas dinámicas, permitiéndole al entrevistador hacer contra preguntas aclaratorias, dependiendo del avance de la entrevista y para mantener el foco de atención en el tema de discusión. Se indagó sobre qué hace el equipo gerencial de su institución para:

- Fomentar la innovación en la organización,
- Fomentar el aprendizaje en la organización,
- Lograr una cultura organizacional que sea favorable a la competitividad, y
- Conseguir un diseño organizacional que facilite la exploración y explotación de los recursos y capacidades de la organización.



TABLA 1.
DIMENSIONES Y CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

Dimensión	Categoría	Ítem
Intención de la gerencia hacia la innovación y el aprendizaje	Absorción de nuevos conocimientos	1. El enfoque estratégico de la organización incluye la exploración y explotación de nuevos conocimientos. 2. La organización proyecta su futuro a partir de los conocimientos disponibles en la empresa.
	Gestión del conocimiento para innovación	3. La gerencia promueve el desarrollo de ideas en los productos y en las operaciones. 4. Las nuevas ideas conducen a innovaciones en los productos y en las operaciones.
	Significancia de conocimiento e innovación	5. Los nuevos conocimientos e innovación son aplicados en la actividad cotidiana de la empresa. 6. Los nuevos conocimientos e innovación generan valor para la organización y sus clientes.
	Retención y recuperación de nuevos desarrollos	7. Los nuevos conocimientos e innovación se integran a saber general de la organización. 8. Existen medios adecuados para acceder a los nuevos conocimientos e innovación en la organización.
Prácticas de cultura organizacional para la competitividad	Participación de los empleados	9. Los empleados participan en el diseño de la organización. 10. La conducta de los empleados está en línea con los objetivos de la organización
	Sensibilización al cambio	11. Se promueve un cambio hacia el establecimiento de un nuevo conjunto de recursos y capacidades. 12. Los cambios en la organización han favorecido la competitividad de la empresa.
	Respeto por los empleados	13. La prosperidad de los miembros de la empresa es una finalidad de la organización. 14. El dialogo es el principal instrumento para solucionar los conflictos laborales.
	Canales de comunicación	15. La información circula de manera eficiente por toda la organización. 16. En la organización existe la retroalimentación en flujo de mensajes.
Diseño organizacional de la firma para la explotación y exploración de recursos	Diseño de la estructura formal	17. El diseño interior de la organización permite aprovechar los recursos y capacidades. 18. La estructura de la organización facilita una adecuada toma de las decisiones.
	Coherencia de rutinas organizacionales	19. Las rutinas organizacionales permiten la explotación y exploración de los recursos y capacidades. 20. Existe coherencia entre las rutinas organizacionales y las metas de la empresa.
	Gestión del riesgo	21. La organización se arriesga a renovar y mejorar sus recursos y capacidades. 22. Se cuenta con un sistema de control de riesgo para conducir la organización hacia los resultados.
	Coherencia tecnológica	23. Es coherente la tecnología aplicada con la estrategia de la organización. 24. La tecnología aplicada integra efectivamente la gestión de las operaciones.

Fuente: elaboración de los autores

Con una duración promedio de 35 minutos, las entrevistas fueron grabadas, generándose un documento resumen para cada una de ellas con los elementos más relevantes en el tema de investigación para proceder después al respectivo análisis de contenido.

Validez y confiabilidad

Establecer la evidencia de las afirmaciones realizadas por las instituciones prestadoras de servicios de salud en Manizales requiere la elaboración de pruebas de validez y confiabilidad que permitan aceptar el instrumento utilizado como apropiado para la construcción del tema de investigación. Se consideraron tres componentes principales [36-38]: validez de contenido, fiabilidad o consistencia interna, validez de constructo (convergente y discriminante).

Validez de contenido

Se pretende evaluar que tan representativo es el cuestionario para el tema de análisis; demuestra el procedimiento utilizado para la construcción del instrumento y su capacidad de medición respecto de lo que se quiere medir. Para el efecto se consideraron las siguientes fases:

Revisión de la literatura: se adelantó una exploración bibliográfica en lo relacionado con el tema de investigación, fundamentada principalmente en la visión de recursos y capacidades para la generación de ventajas competitivas en la organización.

Prueba piloto del cuestionario: se adelantó un pretest en una de las principales instituciones prestadoras de servicios de salud en Manizales con un grupo de siete directivos, quienes emitieron su opinión sobre la comprensión del instrumento. De esta fase se generaron algunos ajustes a las preguntas del cuestionario.

Prueba piloto para las entrevistas: se realizó una con un directivo de una IPS para conocer la comprensión y desarrollo de las preguntas establecidas en el instrumento.

Fiabilidad o consistencia interna

Se utiliza para medir el grado en que los diferentes ítems del instrumento son coherentes entre sí y además que todas sus partes midan la característica deseada [37]. Para el análisis se usó el Alpha de Cronbach, coeficiente que determina la consistencia interna de una escala, analizando la correlación media de una variable con todas las demás que integran dicha escala. Toma valores entre 0 y 1 y mientras mayor sea el resultado mayor será la consistencia interna de los indicadores. Valores inferiores a 0,5 muestran un nivel de fiabilidad no aceptable; entre 0,5 y 0,6 se consideran como un nivel pobre; entre 0,6 y 0,7 se consideran como un nivel débil; entre 0,7 y 0,8 son aceptables; entre 0,8 y 0,9 son buenos, y un valor superior es excelente [39].

El Alpha de Cronbach aplicado a los 24 ítems del instrumento de la investigación arrojó un valor de 0,9326, lo cual se evalúa en la escala anterior como excelente. El mismo coeficiente aplicado sobre las tres dimensiones (intención de la gerencia hacia la innovación y el aprendizaje, prácticas de cultura organizacional para la competitividad y diseño organizacional para la explotación y exploración de recursos) arroja un valor de 0,8748, lo cual se entiende como bueno en la valoración del coeficiente.

Validez de constructo (discriminante y convergente)

Se verificó la validez discriminante entre las categorías de cada dimensión y la validez convergente para la relación entre dimensio-



nes. De la validez discriminante se observa que la mayoría de las relaciones presenta una significancia en el nivel del 99%, lo cual corrobora la validez de los componentes que integran cada dimensión. En cuanto a la validez convergente se observa una significancia en el nivel 99,9% demostrando la calidad del instrumento. Las cifras se presentan en el anexo 1.

Hallazgos y su interpretación

Desarrollo de competencias dinámicas en las IPS estudiadas

A partir de la observación de la tabla 2 se puede establecer que, según el concepto de los directivos encuestados, existe un mayor desarrollo de las competencias de Innovación y Aprendizaje, seguidas de las competencias culturales; las competencias que emanan del diseño organizacional son las que menos desarrollo presentan. Aunque no se evidencian desequilibrios sustanciales entre las categorías, sí se nota un trecho importante por mejorar en su conjunto; más aún cuando la revisión de la literatura realizada arrojó elementos suficientes acerca del importante papel de las competencias distintivas (en especial las llamadas dinámicas) en la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

La innovación y el aprendizaje (ver tabla 3) se desarrolla a partir de la búsqueda de nuevos conocimientos que generen valor tanto a la institución como a los usuarios, y del esfuerzo para que la organización puede absorber dichos conocimientos bien sea a partir de la inclusión de estrategias para explorar esos nuevos conocimientos o bien proyectando el futuro institucional con base en los conocimientos disponibles.

Pero, a la vez, se observa una importante debilidad en esta categoría y es la poca capacidad con que cuentan las instituciones para retener y recuperar los nuevos desarrollos, en lo relacionado con la integración de los nuevos conocimientos al saber general de la organización pero especialmente por la falta de medios adecuados para acceder a la innovación. Ello es particularmente crítico si se recuerda que el conocimiento y la innovación requieren de una correcta apropiación para que adquieran sentido, así como la repetición y práctica continua dentro de la organización [3,20,31].

Igualmente se percibe alguna debilidad, aunque menor que la anterior, en la capacidad de gestionar el conocimiento, pues falta agresividad de la gerencia para promover el desarrollo de nuevas ideas y para lograr que estas se conviertan en innovaciones de servicio o de proceso.

En lo relacionado con la categoría *cultura organizacional* (ver tabla 4) las instituciones estudiadas muestran un buen desarrollo de las competencias asociadas a la sensibilización al cambio en cuanto han logrado que estos favorezcan la competitividad de sus organizaciones puesto que han promovido el desarrollo de nuevos recursos y capacidades; igualmente se percibe un logro significativo en el desarrollo de una competencia muy importante cual es el respeto por los empleados empleando el diálogo como elemento fundamental en las relaciones laborales.

Sin embargo, podría afirmarse que no se han desarrollado suficientemente las competencias relacionadas con los canales de comunicación, pues no basta el diálogo si no se da una adecuada retroalimentación de los mensajes o si la información requerida para operar adecuadamente no fluye de manera eficiente.

TABLA 2.
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DINÁMICAS EN LAS INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SALUD (%)

Categoría	Alto desarrollo	Medio desarrollo	Bajo desarrollo
Innovación y aprendizaje	60,4	33,3	6,3
Cultura organizacional	50,2	40,4	9,4
Diseño organizacional	40,4	49,2	10,4

Fuente: los autores, resultados de la investigación

TABLA 3.
COMPETENCIAS DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE (%)

Categoría	Variables	Alto desarrollo	Medio desarrollo	Bajo desarrollo
Absorción de nuevos conocimientos	Exploración y explotación nuevos conocimientos	65,0	30,0	5,0
	Proyección a partir de conocimientos disponibles	65,0	25,0	10,0
Gestión Conocimiento	Promoción de ideas	61,7	35,0	3,3
	Convierte ideas en innovaciones	60,0	36,7	3,3
Significancia del Conocimiento	Aplicación cotidiana del conocimiento	65,0	25,0	10,0
	Conocimientos que generan valor	80,0	16,7	3,3
Retención nuevos desarrollos	Integración conocimientos al saber organizacional	58,3	36,7	5,0
	Medios para acceder al conocimiento	28,3	61,7	10,0

Fuente: resultados de la investigación

TABLA 4.
COMPETENCIAS ASOCIADAS A LA CULTURA ORGANIZACIONAL (%)

Categoría	Variables	Alto desarrollo	Medio desarrollo	Bajo desarrollo
Participación	En lo estratégico	43,3	41,7	15,0
	Alineación con objetivos	46,7	45,0	8,3
Cambio	Búsqueda nuevas capacidades	68,3	26,7	5,0
	Cambio para la competitividad	75,0	21,7	3,3
Respeto	Personas finalidad en la organización	63,3	30,0	6,7
	Diálogo	70,0	28,3	1,7
Comunicación	Información eficiente	13,3	65,0	21,7
	Retroalimentación	21,7	65,0	13,3

Fuente: los autores, resultados de la investigación



La categoría donde más en deuda están las organizaciones de salud estudiadas son las variables relacionadas con el diseño organizacional (ver tabla 5), especialmente: la carencia de un sistema de control de riesgo que oriente la institución a resultados, la estructuración de las rutinas para aprovechar los recursos y capacidades, y aunque en menor grado, no se tiene una estructura que facilite la toma de decisiones y poco se han desarrollado las competencias propias de una coherencia tecnológica que conlleve a la estrategia y facilite la integración de las operaciones. Esta situación resulta preocupante toda vez que lo encontrado teóricamente permite pensar que la ausencia de competencias en el diseño organizacional puede afectar los otros aspectos en los que las organizaciones de salud puedan haber construido competencias dinámicas, pues la cultura y la innovación y el aprendizaje están mediados por el diseño [35].

Papel de la gerencia en el desarrollo de competencias dinámicas

En términos generales la gerencia cuenta con la formulación de políticas, el direccionamiento estratégico y la actividad de los directivos para el desarrollo de las competencias distintivas de tipo dinámico; sin embargo, en el caso de estudio se encontraron algunas actividades que los equipos directivos llevan a cabo de manera consciente para su desarrollo, a continuación se mencionan algunas por categorías estudiadas.

Innovación y aprendizaje

Los sistemas de gestión de la calidad son el mecanismo más común en las instituciones estudiadas para fomentar la innovación y el mejoramiento continuo; si bien muchos

de ellos se han iniciado como una presión externa, cuando los directivos se han apropiado de ellos y lo han considerado no una tarea adicional sino un proceso propio de la labor cotidiana de la gerencia, se han obtenido resultados importantes en cuanto a la satisfacción de usuarios y la inclusión de trabajadores antiguos muchas veces renuentes al cambio y a procesos innovadores.

Otro aspecto que han aprovechado las IPS es la relación con universidades y con proveedores que les ha facilitado la renovación tecnológica, no solamente desde las plataformas tecnológicas, sino también desde la formación de las personas y el acompañamiento para agregar al cambio técnico el cambio cultural indispensable para que los primeros funcionen: “La aplicación de los avances en tecnología tiene un gran valor, pero no es la esencia en la prestación del servicio, esto no es percibido por el usuario; la verdadera innovación radica en el trato del ser humano con el ser humano” (E1)².

La gestión por procesos es otra fuente de desarrollo organizacional que a la vez se utiliza como criterio para la identificación y adopción de nuevos conocimientos e innovaciones: “la entidad ha identificado 15 macroprocesos siendo muy importante el de gestión del desarrollo cuyo responsable explora permanentemente el medio, identifica tendencias en el sector y propone que hacer al interior del hospital” (E3).

Un factor reconocido importante para el aprendizaje y la innovación es la participación de los trabajadores, pero sus desarrollos son muy diferentes en los casos estudiados, como se puede deducir de afirmaciones extractadas de las entrevistas: “no existe una cultura consolidada entre los funcionarios

2 Por acuerdo de confidencialidad con las fuentes se emplearán códigos que identifican a los entrevistados.

TABLA 5.
COMPETENCIAS RELACIONADAS CON EL DISEÑO ORGANIZACIONAL

Categorías	Variables	Alto desarrollo	Medio desarrollo	Bajo desarrollo
Diseño estructura	Aprovecha recursos y capacidades	38,3	55,0	6,7
	Facilita toma decisiones	41,7	46,7	11,6
Rutinas organizacionales	Permiten aprovechamiento recursos y capacidades	30,0	56,7	13,3
	Coherentes con metas	40,0	51,7	8,3
Gestión riesgo	Organización proclive al riesgo	51,7	41,7	6,6
	Sistema de control riesgo	26,7	51,7	21,6
Coherencia tecnológica	Con la estrategia	50,0	43,3	6,7
	Con la gestión de operaciones	45,0	46,7	8,3

Fuente: elaboración de los autores

que los motive a generar ideas” (E3); “el grupo directivo propone los cambios y los empleados, a pesar de su resistencia al cambio, la ejecutan” (E4); “los colaboradores son la principal fuente de innovación” (E1). Frente a la contrastación sobre qué hacen específicamente para que la participación se fomente y se convierta en propuestas, la realidad muestra que muy poco se hace en las organizaciones estudiadas.

En algunos casos los sistemas de información se han convertido en un soporte para la innovación y apunta a establecer “que tan bien documentado e implementado está el proceso, cómo funcionan los canales de comunicación, qué tanto conoce la persona que lo ejecuta y especialmente cual es su capacidad para retroalimentarlo y mejorarlo” (E5).

El aprendizaje organizacional se refuerza a través de autocrítica del conocimiento existente, cohesión entre las personas, inserción del conocimiento al saber organizacional, el ejemplo de los jefes y la capacitación a todo nivel: “el aprendizaje ha sido dinámico y constante; todas las personas deben hablar un mismo idioma, en especial los directivos” (E1); “la capacitación recibida se tiene que convertir en acciones” (E3); “la formación

a las áreas asistenciales y administrativas tiene que responder a lo establecido en la plataforma estratégica” (E2). En este proceso juega un papel importante la actividad de evaluación en todas las etapas y por diferentes medios y responsables.

En general, puede afirmarse que los directivos consideran costoso mantenerse actualizados en tecnología, nuevas técnicas médicas y de gestión pero que es una condición propia de las entidades de salud tener que hacerlo, para lo cual se soportan en alianzas con universidades y en la participación conjunta en proyectos de investigación.

Por último, un aspecto al que han apuntado todas las instituciones preguntadas, es el desarrollo de las competencias gerenciales a través de formación en tendencias actuales de administración y dirección.

Cultura organizacional para la competitividad

La cultura organizacional resulta un constructo un poco más complejo que el de aprendizaje e innovación, pero en general



coinciden los directivos entrevistados en la necesidad de que los empleados internalicen elementos como los valores, el trabajo en equipo, una actitud favorable al cambio, el compromiso y la lealtad para así constituir una cultura que sea proclive a la competitividad.

Para que estos factores se vuelvan parte de la cultura la gerencia actúa sobre prácticas específicas; la primera de ellas es el manejo de la información y la comunicación “que la gente esté informada, que conozca los objetivos, valores y el norte de la institución así como las dificultades por las que atravesamos” (E3); “el sistema de cómputo ofrece información relevante para los empleados lo cual se complementa con informes de gestión por parte de los jefes de área” (E2).

La segunda práctica hace referencia a una interacción entre los miembros de la organización basada en el respeto y el reconocimiento del otro “la comunicación se centra en el respeto y en crear un equilibrio emocional logrando clima favorable” (E3), esto a su vez genera una cultura del cambio (E5). Un aspecto importante es la manera como se solucionan los conflictos “se tiene un esquema de trabajo con respeto... toda organización tiene conflictos, la diferencia está en la forma como se resuelve” (E4).

En tercer lugar la gerencia se esfuerza en crear una cultura del servicio, lo cual demanda trabajo en equipo, el logro o fracaso son colectivos (E3), compromiso con la organización y con los usuarios, y ante todo romper con un antivalor que muchas veces se genera cual es la evasión de responsabilidades. Para esto último las prácticas se orientan al fomento del ejemplo por parte de los jefes y a la implementación de sistemas de control efectivos aunque no necesariamente coercitivos “se cambió la comunicación formal escrita por la intervención en tiempo real sobre las acciones” (E1).

Competencias relacionadas con el diseño organizacional

En general, los directivos se sienten relativamente constreñidos en el diseño de sus organizaciones, pues de una parte se sienten afectados por los organismos de control y por la normatividad específica en salud, que según ellos les genera algún grado de rigidez a su operación; sin embargo, es una variable con la que han aprendido a trabajar y le están obteniendo un buen provecho en términos de competitividad. De otra parte piensan que los cambios se generan al exterior de sus organizaciones y por razones miméticas se van incorporando en un claro proceso de adaptación al cambio, es decir, resultan reactivas antes que proactivas. Un factor que ha impactado significativamente las decisiones de diseño de las instituciones de salud es la necesidad de obtener certificados de acreditación.

Un esfuerzo especial se percibe por parte de las instituciones estudiadas en demostrar que las entidades de servicios públicos, específicamente en salud, son eficientes y competitivas “nuestras organizaciones no pueden ser consideradas sinónimo de desidia, corrupción, negligencia o inoperancia; son eficientes, oportunas, orgullo de sus usuarios y a la vez rentables” (E1).

Coherencia entre dimensiones

Con la combinación e integración de grupos de recursos se forman ventajas competitivas; ellas son sostenibles en la medida en que sean difíciles de imitar por parte de los competidores; por tanto, el tiempo en que se puede sostener una ventaja competitiva es función de la rapidez con la que los rivales la pueden emular [6,20].

Es difícil particularizar los lazos de coherencia entre las dimensiones, lo cual puede

no llegar a descubrirse o hacerse de manera incompleta; este fenómeno se conoce como ambigüedad causal [6], que a pesar de generar una incertidumbre para quienes toman las decisiones, se convierte en factor de ventaja competitiva para la organización, toda vez que por su propia condición se hace muy difícil de duplicar por parte de un competidor. Las competencias distintivas dinámicas están formadas por un conjunto de pequeñas decisiones, invisible para los imitadores [28].

Las instituciones estudiadas presentan una significativa combinación de capacidades, deducible por el alto nivel de correlación entre las variables existentes al interior de cada dimensión, pero más fuerte aún es la correlación entre dimensiones, mostrando una notable afinidad entre ellas, especialmente entre cultura organizacional y diseño organizacional.³

Los gerentes de las organizaciones consideran tener unos factores diferenciados en el entorno de la salud y de la región, para lo cual establecen la combinación y coherencia de unos elementos críticos, que son necesarios para mantenerse competitivos: el buen trato a los pacientes y la percepción que ellos tengan de la organización; la sensibilización del capital humano de la empresa y la experiencia en el servicio, la renovación tecnológica y las transformaciones organizacionales y culturales; las mejoras en calidad con logros de carácter económico, entre otros. Reconocen el efecto de todos estos componentes sobre la calidad del servicio y sobre los rendimientos de la empresa.

3 El Rho de Spearman entre dimensiones fue significativo al 99,9% y de categorías entre dimensiones fue significativo al 99%, excepto para una categoría de la dimensión *innovación y aprendizaje*. Ver tablas del anexo A.

Conclusiones

La revisión de la literatura especializada permitió concluir la importancia de las competencias dinámicas en la construcción de las ventajas sostenibles que darán a las instituciones competitividad y posibilidad de ser perdurables en el tiempo; adicionalmente se encontró sustento teórico para establecer el papel de la gerencia en el desarrollo de competencias dinámicas, asociadas éstas en su mayoría a los activos intangibles y por último se encontraron tres dimensiones que sustentan dichas capacidades: el aprendizaje y la innovación organizacional, la cultura organizacional y el diseño organizacional.

De la contrastación empírica se obtuvieron hallazgos que muestran esfuerzos gerenciales importantes en el desarrollo de la primera dimensión, aprendizaje e innovación, relacionados con los sistemas de gestión de la calidad, el trabajo por procesos, la modernización tecnológica, los sistemas de información, la participación de los trabajadores y la formación de directivos.

Menores desarrollos se encontraron en la dimensión cultura organizacional, aunque se percibió la aplicación de un conjunto de prácticas orientadas a fomentar el respeto y el reconocimiento de las personas, mejorar la comunicación y consolidar el trabajo en equipo para la generación de sinergias organizacionales.

Pero tal vez las mayores deficiencias se detectan en el diseño de las organizaciones, pues los directivos indagados considera que limita el aprovechamiento de recursos y capacidades, hace inflexible la prestación del servicio lo cual a su vez lo vuelve menos oportuno, se termina respondiendo a exigencias externas como las certificaciones que si bien son importantes no siempre son comprendidas y apropiadas al interior de las entidades.



Un aspecto interesante en los hallazgos es el desarrollo simultáneo de competencias diversas que generan ambigüedad causal y por lo tanto pueden constituirse en ventajas difícilmente imitables por competidores.

Por último, es pertinente reconocer que el estudio por su carácter descriptivo no presenta resultados de causalidad ni de carácter explicativo, que podría ser fuente de nuevas investigaciones, que complementarían el presente estudio; sin embargo, los hallazgos encienden alertas para los gerentes frente a retos que quedan pendientes para el desarrollo de factores que puedan mejorar la competitividad de las instituciones en salud.

Referencias

- Grant RM. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulations. *California Management Review* 1991; 33: 114-135.
- Hall R. The Strategic Analysis of Intangible Resources. *Strategic Management Journal* 1992; 13: 135-144.
- Calderón G. Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. *Revista INNOVAR* 2006; 16 (27).
- Cruz P, Calderón G. Cambio y generación de capacidades competitivas. *Revista EAN* 2006; 57: 27-44.
- Cardona J, Calderón G. El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. *Cuadernos de Administración* 2006; 19 (32): 11-43.
- Barney J. Firms Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management* 1991; 17: 99-120.
- Peteraf MA. The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resourced Based View. *Strategic Management Journal* 1993; 14: 179-192.
- Drucker P. *Post-Capitalist Society*. New York: Harper-Collins; 1993.
- Sallenave JP. *La gerencia integral*. Bogotá: Norma; 1994.
- Barley SR, Kunda, G. Estructura y diseños. Lealtad y sentimiento. *Revista Tecnología Administrativa* 1995; 9 (20): 135-192.
- Jarillo JC. *Dirección estratégica*. Bogotá: McGraw Hill; 1992.
- Castaño S. ¡La disminución de costos en salud no es ninguna estrategia! El costo como la real dimensión de la calidad. *Revista Hospitalaria* 2002; 4 (25): 16-24.
- Forero MT. ¿Son necesarias las EPS públicas? *Revista Hospitalaria* 2002; 4(23): 5-8.
- Pizano C. El gobierno corporativo y las entidades de salud. *Revista Hospitalaria* 2007; 9(55): 30-31.
- O'Connor S, Powers T, Bowers M. Improving Service Quality in the Health Care Setting. *Journal of Health Care Marketing* 1988; 8(4): 63-66.
- Romero R. El desarrollo del conocimiento y el manejo de las organizaciones. A propósito de la discusión sobre el taylorismo. *Revista Innovar* 1998; 11.
- Caicedo CH. Informática, gestión y sociedad. *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas* 2000; 16.
- Hamel G, Prahalad CK. *Competiendo por el futuro*. Barcelona: Ariel; 1994 pp. 147-310.
- Ventura J. *Análisis dinámico de la estrategia empresarial: un ensayo interdisciplinar*. Oviedo, España: Universidad de Oviedo, Servicio de Publicaciones; 1996.
- Hitt M, Ireland R, Hoskisson R. *Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización*. México: International Thompson; 1999.
- Senge P. *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica; 1993.
- Lado AA, Wilson MC. Human Resource Systems and Sustained Competitive Advantage: a Competency-Based Perspective. *Academy of Management Review* 1994; 19: 699-727.
- Camisón C. Las competencias distintivas basadas en activos intangibles. En: Morcillo P, Fernández-Aguado J. *Dirección estratégica*. Barcelona: Ariel; 2002.
- Camisón C, Cruz S. Sobre cómo medir las competencias distintivas: dos exámenes empíricos de la fiabilidad y validez de los modelos multi-item para la medición de los activos intangibles. En: Morcillo P, Fernández-Aguado J. *Dirección estratégica*. Barcelona: Ariel; 2002.
- Amit R, Schoemaker PJH. Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal* 1993; 14: 33-46.
- Wright PM, Mc Mahan GC, Mc Williams A. Human Resources and Sustained Competitive Advantage: a Resource-Based Perspective. *International Journal of Human Resource Management* 1994; 5(2): 301-326.



27. Porter M. Ventaja competitiva. México: CECSA; 1987.
28. Barney J. Looking Inside for Competitive advantage. *Academy of Management Executive* 1995; 9(4): 49-61.
29. Wright PM, Dunfort BB, Snell SA. Human Resources and the Resource Based View of the Firm. *Journal of Management* 2001; 27: 701-721.
30. Prahalad CK, Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review* 1990; 68: 79-91.
31. Teece D, Pisano G, Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal* 1997; 18(7): 509-533.
32. Barney JB. Organizational Culture: Can it Be a Source of Sustained Competitive Advantage. *Academy of Management Review* 1986; 11(3): 656-665.
33. Carvajal JG. La racionalidad práctica kantiana y su contribución a la ética empresarial. Tesis de grado en Maestría Ciencias de la Administración. Cali, Colombia, 2005.
34. Vargas DV. Comunicación, modelo de intervención en las organizaciones. Manizales, Colombia: Universidad de Manizales; 2003.
35. Hampton DR. Administración. México: McGraw-Hill; 1986.
36. Jerez P. La gestión de los recursos humanos y el aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. Tesis doctoral. Universidad de Almería, Departamento de Dirección y Gestión de Empresas. Almería, España, 2001.
37. Álvarez CM. Asociación de las prácticas de gerencia de recursos humanos con la estrategia empresarial: un análisis de las grandes empresas del sector industrial colombiano. Tesis de Maestría en Gerencia del Talento Humano, no publicada. Universidad de Manizales, 2006.
38. Nunally JC. *Psychometric Theory*. New York: McGraw Hill; 1978.
39. Medina MP. Los equipos multiculturales en la empresa multinacional. Un modelo explicativo de sus resultados. Tesis doctoral [en línea]. Universidad de las Palmas de Gran Canaria, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2006. [Citado el 6 de noviembre de 2006]. [Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2006/mpmb/>]

Anexo 1

Validez convergente

TABLA A1.

CORRELACIONES ENTRE DIMENSIONES (RHO DE SPEARMAN)

DIMENSIONES		Diseño Organizacional		Cultura Organizacional	Innovación y Aprendizaje
Diseño Organizacional	Coeficiente de Correlación Sig. (bilateral) N		1,000 , 60		
Cultura Organizacional	Coeficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,665 ,000 60	1,000 , 60		
Innovación y Aprendizaje	Coeficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,542 ,000 60	,501 ,000 60	1,000 , 60	

Fuente: los autores, resultados de la investigación



TABLA A2.
CORRELACIONES EN DISEÑO ORGANIZACIONAL (RHO DE SPEARMAN)

Categorías		Diseño de la estructura formal	Coherencia de rutinas organizacionales	Gestión del riesgo	Coherencia tecnológica
Diseño de la estructura formal	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	1,000 , 60			
Coherencia de rutinas organizacionales	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,672 ,000 60	1,000 , 60		
Gestión del riesgo	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,510 ,000 60	,473 ,000 60	1,000 , 60	
Coherencia tecnológica	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,471 ,000 60	,585 ,000 60	0,382 ,003 60	1,000 , 60

Fuente: Resultados de la investigación

TABLA A3.
CORRELACIONES EN CULTURA ORGANIZACIONAL (RHO DE SPEARMAN)

Categorías		Participación de los empleados	Sensibilización al cambio	Respeto por los empleados	Canales de comunicación
Participación de los empleados	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	1,000 , 60			
Sensibilización al cambio	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,380 ,003 60	1,000 , 60		
Respeto por los empleados	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,325 0,11 60	,397 ,002 60	1,000 , 60	
Canales de comunicación	Coefficiente de Correlación Sig. (bilateral) N	,413 ,001 60	,417 ,001 60	0,470 ,000 60	1,000 , 60

Fuente: los autores, resultados de la investigación

TABLA A4.
CORRELACIONES EN INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE (RHO DE SPEARMAN)

Categorías		Absorción de nuevos conocimientos	Gestión del conocimiento para Innovación	Significancia de Conocimiento e Innovación	Retención y recuperación de nuevos desarrollos
Participación de los empleados	Absorción de nuevos conocimientos	1,000 , 60			
Sensibilización al cambio	Gestión del conocimiento para innovación	,236 ,069 60	1,000 , 60		
Respeto por los empleados	Significancia de conocimiento e innovación	,319 ,013 60	0,388 ,002 60	1,000 , 60	
Canales de comunicación	Retención y recuperación de nuevos desarrollos	,407 ,001 60	,399 ,002 60	,548 ,000 60	1,000 , 60

Fuente: los autores, resultados de la investigación

