

## ARTÍCULO DE POSICIÓN

# Competencias directivas. Una experiencia en el aprendizaje de equipos de dirección de salud

Isolina Sánchez Jacas, Zaida Espino La O (I).

I. Profesoras auxiliar del CPENSAP Santiago de Cuba

---

## RESUMEN

**Introducción:** Se expone la experiencia obtenida en la capacitación en temas de dirección a 968 directivos de la salud de la provincia Santiago de Cuba, que durante el periodo Mayo Noviembre del 2010, participaron en un Entrenamiento en equipo para los Consejos de Dirección de 59 instituciones de salud. **Objetivo:** elevar las competencias directivas de los mismos para un mejor accionar en sus funciones. **Método:** En el proceso de aprendizaje, se utilizó el método conocido en la literatura como *elcoaching*, utilizando la modalidad grupal, en el que una dupla de profesores imparte la conferencia introductoria, se aplican los instrumentos de cada tema y se debate de forma interactiva y aplican técnicas de dinámica de grupo. **Resultados:** La experiencia estuvo dada en que se observó al inicio de la actividad angustia, desinterés, desmotivación, mal estado de ánimo, la expresión verbal y extraverbal del disgusto, malestar y otros sentimientos que se presentaron, por el trabajo a realizar y que cambió al finalizar el entrenamiento, evidenciado por las opiniones que emitieron tales como: "Hemos aprendido", "intercambios fraternales", "maestría pedagógica de los profesores", "productiva, amena, interactiva, actualizada, interesante y educativa", "relacionarse con otros equipos de dirección del mismo territorio", y otros testimonios. **Conclusiones:** Se alcanzaron valores como: colaboración mutua, respeto a la palabra, abierto a la creatividad, de aportes a las experiencias, de reciprocidad entre los cursistas y profesores donde el proceso de aprendizaje se tornó bidireccional. Se recomienda continuar esta metodología en las futuras capacitaciones a los directivos del territorio.

**Palabras Claves:** Competencias profesionales/directivos; Competencias directivas/ Coaching/Aprendizaje en directivos; Modelo de proceso de aprendizaje/Competencias en el proceso

---

## INTRODUCCIÓN

El concepto de competencia, tiene diferentes acepciones en la literatura, entre esta tenemos la que expresa que es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo, muy similar a la que expresan otros como, "conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad, además se plantean tres clasificaciones de la competencias, una de ellas dice que se categorizan en: Competencias Básicas: aquellas asociadas a conocimientos de índole informativa. Competencias Específicas, asociadas a conocimientos de índole técnica y la Competencia Genérica, relacionada con los comportamientos y actitudes, por ejemplo, capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para la negociación, comunicación, etc (1)

En este aspecto, toda institución para gozar de "salud directiva", el dirigente, necesita dominar un conjunto de comportamientos que configuran la actuación habitual del mismo, a éste conjunto de comportamientos es lo que se denomina competencias directivas y otros autores la denominan competencias organizacionales esenciales (2), que tienen dos características esenciales; han de ser habituales y observables por otras personas y no pueden ser creencias o actitudes. Estas competencias directivas, pueden ser:

- **Estratégicas.** Las que facilitan la generación de valor económico o social para la institución.
- **Intrategicas.** Las que facilitan el desarrollo de las capacidades y del compromiso de los empleados, ej. Comunicación y Trabajo en equipo
- **Eficacia personal.** Las que facilitan el propio liderazgo de manera efectiva, ej. Autoconocimiento y autocontrol (3).

El desarrollo de tales competencias para actuar en equipo, requieren de un proceso de aprendizaje, que permitan impulsar el desarrollo de las instituciones, con el propósito de generar el cambio organizacional.

Los términos formación y desarrollo tienden a ser usados indistintamente o conjuntamente; el primero, se centra en la transmisión de conocimientos, sin que necesariamente haya un seguimiento para comprobar si estos conocimientos son

puestos en práctica y si resultan eficaces. El segundo, se centra en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de la persona, particularizando en las competencias (4).

¿Por qué la formación no puede resolver y de hecho en ocasiones no resuelve, los problemas de las instituciones?, plantea García Vidal (5) y estamos de acuerdo.

Sigue expresando este estudioso del tema: *Con frecuencia se enfrenta el paradójico problema de que al cabo de intensos programas de formación, encaminados a resolver una serie de problemas de alguna empresa en particular, éstos no han tenido el impacto deseado en la mejora de la organización.*

Entre las posibles causales, que debemos considerar en primer lugar, están los problemas de orden pedagógico, metodológico, de contenido, etc., que pueden haber condicionado tal resultado. Sin embargo, aun cuando los programas de formación estén bien diseñados y no cometan tales "pecados capitales", desafortunadamente tampoco resuelven los males organizacionales que pretenden resolver, pues en la mayoría de los casos estos están asociados con el querer y el poder de los miembros de la organización para llevar a la práctica lo aprendido.

La formación de directivos de empresas europeas ha transitado por varios cambios, que van desde ocupar la dirección por sus méritos profesionales, que después se adecuan al puesto con cursos de alta dirección (que se está extinguiendo, según apunta Álvarez Nogales), hasta llegar a los nuevos programas de formación para alta dirección que tienen que adaptarse a las necesidades de los directivos "el ejecutivo nunca puede tener la impresión de que pierde el tiempo". Todos los estudiosos del tema sobre recursos humanos, están de acuerdo que tanto para obreros como para ejecutivos la formación constituye un elemento de vital importancia para encauzar la organización (4).

El proceso de apropiación de conocimientos se compone de dos elementos: la instrucción y el entrenamiento, que son los medios por los cuales una persona se apropia del saber. La instrucción proporciona conocimientos y debe garantizar que la persona sepa de qué ha de valerse (herramientas conceptuales) y el entrenamiento va en busca de la habilidad, debe garantizar que la persona sepa cómo va a utilizar las herramientas que adquirió (crear habilidades), para que luego pueda ponerlas en práctica.

Hasta que una persona no sepa cómo utilizar los conocimientos, no puede decirse que ha sido entrenada, ya que no tiene la capacidad de poner en práctica los conocimientos teóricos aprendidos. En fin, no ha creado las habilidades necesarias.

Existen variadas propuestas para mejorar las dificultades para trabajar en equipo, descritas ampliamente en la literatura, manteniéndose las barreras que impiden el aprendizaje y su desarrollo, por lo tanto, se necesita emplear una herramienta de trabajo para lograr este aprendizaje en equipo. Esta herramienta es el **coaching**, el cual interviene en los procesos de aprendizaje organizacional, con resultados altamente exitosos en empresas que lo han aplicado, como es el caso de

organizaciones educativas de Venezuela (3). Esta constituye una estrategia de aplicación individual, (partiendo que este método de proceso de aprendizaje es utilizado para el diseño y ejecución de la estrategia de trabajo y el cambio organizacional) y grupal, con reconocidos beneficios en el aprendizaje transformacional. (3,5)

Literalmente, coaching ontológico significa entrenamiento en el ser, el cual brinda una nueva interpretación del Ser Humano y trata fundamentalmente temas como el cambio, la creatividad y el aprendizaje en las organizaciones.

Conceptualmente, es el proceso de mejora guiada, estructurado y con seguimiento continuo que acerca al participante a los requisitos óptimos de desempeño, preestablecidos para su función actual dentro de la organización. Un plan de acción individual y su seguimiento otorga sentido al coaching. Tiene tres modalidades: individual, grupal y mixto. El grupal, - para nuestro caso es el más significativo- desarrolla factores de desempeño en un colectivo homogéneo, mediante la realización de actividades en grupos (3).

Este método, permite poner en marcha un proceso de aprendizaje para que un conjunto de directivos desarrollen competencias de equipo con el fin de adquirir, las competencias directivas.

El entrenamiento, es parte integrante y fundamental del Sistema de Preparación para la dirección en Salud; se define, por la Escuela Nacional de Salud Pública de Cuba, como un proceso de enseñanza aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar actitudes, en fin, adquirir o desarrollar competencias profesionales y lograr una eficaz dirección (6).

## MÉTODO

Participaron en el estudio 968 directivos de la provincia Santiago de Cuba, que durante el periodo de mayo-noviembre, participaron de un entrenamiento en equipo, siendo estos, los Consejos de Dirección de **59** sistemas organizacionales de salud, tanto de la atención primaria como secundaria y de la Universidad de Ciencias Médicas, con una duración entre seis u ocho horas.

El método utilizado constituyó un espacio para la reflexión y aprendizaje entre equipos de directivos de los diferentes sistemas organizacionales de la provincia, ese espacio, fueron las aulas asignadas para la actividad capacitante, poniendo énfasis en el desarrollo de competencias de aprendizaje en equipo. Al frente de la actividad estuvo una dupla de profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CPENSAP), que en la literatura revisada refiere su constitución por un consultor (experto en gestión en Salud Pública) y un coach, que es un psicólogo experto en desarrollo de equipos (2, 7).

Los temas tratados fueron: Sistema, Comunicación interpersonal, Administración del tiempo, Gerencia Integrada de los Recursos Humanos, Delegación de autoridad, Plan

de trabajo, la Reunión, Toma de decisiones y el Control, se iniciaban con una breve conferencia introductoria, y en algunos temas fueron los mismos cursistas los que construyeron el concepto con la emisión de sus ideas acerca del mismo, que eran escritas en la pizarra; terminado este intercambio se paso a la aplicación de diferentes instrumentos, algunos de forma individual anónima y la mayoría de forma grupal, con la consiguiente presentación en plenaria, por el facilitador del subgrupo, de sus resultados.

## DESARROLLO

Este método interactivo, permitió el debate y la discusión abierta de los directivos, compartir experiencias y tareas, ya que los grupos estuvieron formados por los miembros de los consejos de dirección de diferentes unidades por ejemplo, Unidades de la Atención primaria de salud, otros correspondientes solo a hospitales, unidades de servicios, las direcciones sectoriales municipales y la provincial, entre otros, constituyendo estos, grupos independiente del resto de las instituciones.

Siempre se garantizó que en el espacio utilizado, todos los participantes pudiesen aportar y apoyarse en el principio de "complementariedad" en que la intra e interrelación entre los grupos descubrieran sus potencialidades y debilidades del conocimiento de los temas tratados. Para culminar el proceso se aplicó la técnica de pensamiento lateral de Edward D Bono (8,9) para determinar lo **Positivo, Negativo e Interesante** en estos grupos en que se interactuó, estos aspectos se tomaron en consideración para la continuidad de la capacitación en cada grupo, reformulando las propuestas capacitante en los métodos, técnicas, e instrumentos a aplicar. .

### Nuestra experiencia.

El profesor coach (facilitador), observo la dinámica del trabajo en los 123 subgrupos formados para las actividades prácticas, rol que se intercambiaba con el otro profesor de la dupla. Se iniciaba la capacitación con la presentación de los profesores del CPENSAP, donde muchos desconocían la existencia de esta estructura, como extensión provincial de la Escuela Nacional de Salud Publica de Cuba, y luego se presentaron los participantes según el orden de ubicación en sus asientos, los cuales fueron colocados en forma de herradura, cumpliendo así con una de las reglas del trabajo en grupo; se le preguntó a los directivos presentes, quien los cito, si sabían el tiempo de duración de la actividad, cuál era el propósito de la citación, entre otras, los que respondieron de diferentes maneras, por ejemplo:

- Para una reunión con profesores de la Universidad de Ciencias Médica.
- Para una capacitación a los cuadros.
- Me lo dijeron esta mañana al llegar al centro
- Le informaron que debían de estar en una reunión a las 9: 00 am

- Nos enteramos ayer de la actividad
- Hubo dificultades con la comunicación
- La duración de una hora.
- Una reunión para informar

Se observaba el lenguaje, la emoción que manifestaban en el desarrollo de la actividad así como el "cuerpo"; este término se refiere a la rigidez, tono muscular, angustia, desinterés, desmotivación, estado de ánimo, la expresión verbal y extraverbal del disgusto, malestar que presentaban, por el trabajo a realizar, muchos subgrupos al empezar la actividad y en el proceso del trabajo, fueron mejorando, hasta el punto de cambiar sus opiniones del inicio de la misma.

El facilitador o coach de la actividad docente, ayudo a los grupos a remover obstáculos, a reenfocar su modo de abordar los problemas que se le presentan diariamente en sus instituciones, a priorizar sus tareas, es decir, a mejorar su capacidad de dirigir efectivamente.

Uno de los resultados de la investigación de Pérez de Maldonado en el Estado de Lara, Venezuela (10), le posibilito a los equipos la reflexión sobre porque a los alumnos les cuesta mucho trabajar en equipo dentro y fuera de la escuela, y se pregunta: *¿Acaso será porque los docentes aun no hemos aprendido a construir y mantener equipos?*

Esta experiencia nos permitió, tanto a los profesores como a los directivos participantes, que la interacción entre ambos, posibilito el desarrollo de aspectos tales como: la comprensión y tolerancia, confianza, honestidad al plantear los problemas reales que ocurren en sus sistemas organizacionales, humildad para aceptar cuando no se sabe o, por lo contrario desconfiado que estuvieron algunos de ellos y que fueron convencidos por otros de los integrantes del grupo o por los profesores, también se observo fortaleza para recibir y hacer críticas constructivas y cierta habilidad para saber escuchar, técnica que se fue ejercitando durante toda la actividad, resultando exitosa en algunos grupos, pero en otros no resulto de igual manera.

### **Testimonios de los directivos participantes.**

A continuación se describen algunos de los comentarios emitidos por los participantes, utilizando la técnica (PNI) de lo "Positivo", "Negativo e "Interesante", tan usada en las actividades docentes, al finalizar la actividad:

 <b>Positivo</b>	 <b>Negativo</b>	 <b>Interesante</b>
---	---	--

- Hemos aprendido	- Interrumpidores	- Diagnostico de necesidades de trabajo en equipo
❖ - Intercambio fraternales	- Desconocimiento de fecha y duraci❖n	- Organizaci❖n de los temas en conjunto con las t❖cnicas.
- T❖cnicas participativas excelentes.	- El local	- El intercambio entre los equipos.
- El ambiente creado	- Muy larga	-❖ Descubrir que hay formas m❖s practicas de hacer las reuniones
- Maestr❖a pedag❖gica de los profesores.	- Puntualidad	-Contenido de los temas
- Excelente entrenamiento	- Calor	- Los instrumentos aplicados
- Participaci❖n activa de los cursistas.	- Salidas del local	- Se han visto retratados
- Lograr estabilidad del grupo en el local	- Tiempo excesivo	-Posibilidad de intercambio entre profesores y cursistas.
- Interrelaci❖n entre todos	- falta la merienda y otros aseguramientos	- Aprendieron a auto recompensarse

- El hospital funciono bien sin ellos.	-falta de transporte	- Se relajaron
- Productiva, amena, interactiva, actualizada, interesante y educativa.	Llegar tarde a la casa	- No se han dormido
- Se han aprendido muchas cosas.		Se quedaron algunos en la luna
- Se han consolidado los conocimientos anteriores.		
- Permiti la capacitaci n conjunta de miembros de un mismo Consejo de Direcci n.		
- Relacionarse con otros equipos de direcci n del mismo territorio.		

La dupla de profesores razonaron los aspectos negativos en cuanto el tiempo, pero en función del cumplimiento del objetivo de alcanzar el desarrollo de la capacitación en un tiempo mínimo en un mayor número de equipos de dirección, no se podía dividir las sesiones de trabajo.

## CONCLUSIONES

Se considero a manera de resumen, que la actividad práctica con los diferentes equipos a los que se capacitó se lograron competencias en el proceso de aprendizaje, como es valorado por Escudero (11), que la dupla de profesores, quedaron satisfechos por haberse alcanzado valores como: colaboración mutua, respeto a la palabra, abierto a la creatividad, de aportes a las experiencias, de reciprocidad entre los cursistas y profesores donde el proceso de aprendizaje se torno bidireccional y de crecimiento mutuo, esto fue logrado dado a la apreciación de la necesidad de la capacitación por ambas partes y acierto en la selección de los contenidos de los temas tratados, técnicas grupales para dinamizar la actividad, el diseño de las tareas docentes e instrumentos para medir las competencias directivas durante el proceso.



Para dar continuidad al coaching en estos grupos de directivos se haría necesario el seguimiento y la evaluación del impacto de dicha capacitación, aspecto que se desarrollará posteriormente.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. Capacitación permanente en competencias genéricas. Revista electrónica Ser Mejores N° 1, marzo-abril. 2007; 2-3.
2. Vergara M, Bisama L. Autogestión hospitalaria en red II: El método. Revista Chile Salud Pública 2010; Vol 14 (1): 52-58.
3. Cardona P y García Lombardía P. Como diagnosticar y desarrollar Competencias. Programa de Salud Directiva. IESE. Revista de Antiguos Alumnos, Junio 2002.
4. Valle León I. Desarrollo de competencias. Método. Revista electrónica Mailxmail.com N° 937; 21 Abril 2006. En: ENSAP. CD\_ROM Biblioteca Virtual para formación posgraduada de directivos del sector salud. Versión 2007
5. García Vidal G. La formación: eslabón fundamental para la meta empresarial Revista electrónica "Ser humano y trabajo" <http://www.empleosweb.com.ar> Año 2001. En: ENSAP. CD\_ROM Biblioteca Virtual para formación posgraduada de directivos del sector salud. Versión 2007
6. Herreros de las Cuevas C. Coaching y Cambio I. Gestión del conocimiento.com [Consultado 1 de Noviembre del 2010] URL
7. Escuela Nacional de Salud Pública. Taller Nacional de Preparación de cuadros y reservas en la salud Pública. Año 2009 (No publicado).
8. Navarro Aparicio J: Modelo de intervención psicosocial en las organizaciones frente al estrés laboral: estrategia operativa Rev. Med Segur Trab Abril - junio 2009; 55 (215): 86-98
9. Arias, D Estrategias facilitadoras de la creatividad en pro del docente. Hacia la búsqueda de la educación del siglo XXI Revista Ciencias de la Educación año 2006 • vol 2 • n° 28 • Valencia, julio diciembre pp. 185 - 204
10. Pérez de Maldonado, Bustamante Uzcátegui y Maldonado Pérez M. El trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades conversacionales en organizaciones educativas. Omnia Año15, N°3 (2009) pp 78 96 ISSN: 1315 8856.
11. Escudero Muñoz J M: Las competencias profesionales y la formación universitaria: posibilidades y riesgos Red U. Revista de Docencia Universitaria, número, 1 España, 2008 [Visto 8 de noviembre del 2010] En: URL [http://www.redu.um.es/Red\\_U/1/](http://www.redu.um.es/Red_U/1/)