

Development of Transversal Competences: The Case of Health Institutions, Chile

Miguel Bustamante-Ubilla ¹, Patricia Villarreal-Navarrete ² and Orly Carvache-Franco ³

¹ Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Chile. E-mail: mabu@utalca.cl, <https://orcid.org/0000-0002-5079-9856>

² Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Chile. E-mail: paty_villarreal74@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-4126-9347>

³ Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía a Samborondón, Samborondón, Ecuador. E-mail: ocarvach@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3108-9410>

Abstract– This work analyzes the evolution of 13 transversal management competencies in managers of the health sector in Chile, through a sample by conglomerates that totaled 160 senior managers of services identified as Central, Metropolitan, Southern and Southern Zones. The explicit interview method was applied through a structured questionnaire based on a 7-point Likert scale and the analysis of the professional, organizational and personal significance of their performances. The perception of achievement of the competencies was determined at two moments of the training, the first in the co-diagnosis phase at the beginning, and the second in the terminal phase of the evaluation of a training program. It was concluded that the evolution of the competencies between 2008 and 2009 are confirmed as achieved and in progress, such as Teamwork and Self-confidence, however, it highlights some challenges that are below average, such as Mastery. of Stress, Strategic Thinking and Negotiating Capacity.

Keywords– *Transversal skills, Learning, Skills in the health sector.*

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).
ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).
DO NOT REMOVE

Desarrollo de Competencias Transversales: El Caso de las Instituciones de Salud, Chile

Miguel Bustamante-Ubilla ¹, Patricia Villarreal-Navarrete ² and Orly Carvache-Franco ³

¹ Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Chile. E-mail: mabu@utalca.cl, <https://orcid.org/0000-0002-5079-9856>

² Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Talca, Chile. E-mail: paty_villarreal74@hotmail.com, <https://orcid.org/0009-0007-4126-9347>

³ Universidad Espíritu Santo, Km. 2.5 Vía a Samborondón, Samborondón, Ecuador. E-mail: ocarvach@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0002-3108-9410>

Resumen *En este trabajo se analiza la evolución de 13 competencias transversales de gestión en directivos del sector de la salud en Chile, a través de una muestra por conglomerados que totalizó en 160 directivos superiores de los servicios identificados como Zona Centro, Metropolitana, Sur y Austral. Se aplicó el método de entrevista de explicitación a través de un cuestionario estructurado sobre la base de una escala Likert de 7 puntos y el análisis de la significación profesional, organizacional y personal de sus desempeños. Se determinó la percepción de logro de las competencias en dos momentos de la formación, el primero en la fase de co-diagnóstico al inicio, y el segundo en la fase terminal de la evaluación de un programa de formación. Se logró concluir que la evolución de las competencias entre los años 2008 a 2009 se ratifican como logradas y en progreso como son Trabajo en Equipo y Autoconfianza, sin embargo, pone en evidencia algunos desafíos que se ubican por debajo de la media, como son Dominio del Estrés, Pensamiento Estratégico y Capacidad Negociadora.*

Palabras clave— *Competencias transversales, Aprendizaje, Competencias en el sector salud.*

I. INTRODUCCIÓN

La transformación cada vez más evidente en los escenarios, actores, lo legal, estructural y político exige ser abordado [1] para asimilar y desarrollar capacidades y competencias adecuados a puestos, funciones y roles.

El eje fundamental por el cual transitan la transformación y análisis es el método de análisis de actividades [2] a través del cual las personas toman conciencia, racionalizan y sistematizan la realidad para derivar aprendizajes transferibles al ejercicio profesional [3].

La gestión conlleva un proceso complejo de adecuación permanente entre actividades [2] lo cual supone comprender contextos de trabajo y profundización del saber disciplinario

prescrito [4], de modo que se compatibilicen [3] coherentemente funciones, tareas, dominios profesionales y competencias.

En principio, se distinguen competencias cognitivas, procedimentales e interpersonales [5] que interrelacionan competencias sistémicas, ciudadanas y profesionales sobre la base de competencias básicas, específicas, esenciales, generales, tácitas y transversales, entre otras [6]

Sobre la base de lo aquí analizado, el presente trabajo identifica y mide un conjunto de competencias transversales propias del desempeño directivo en ambientes laborales complejos.

II. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Las competencias cognitivas se refieren a procesos mentales descritos por teóricos [7] que fueron desarrollados y profundizados [8] dando pie a habilidades intelectuales profundas [9] de las cuales derivan competencias procedimentales, metodológicas, algorítmicas y tecnológicas [10]. En lo humano conlleva un conjunto de habilidades interpersonales individuales o colectivas que contribuyen a propiciar iniciativas relevantes [6]. Desde otra perspectiva, las capacidades de conciencia del rol y las habilidades comunicacionales potencian competencias transversales claves como lo es el liderazgo [2].

Las competencias sistémicas pueden ser cognitivas, procedimentales o interpersonales, en tanto promueven y facilitan el desarrollo de capacidades [5] y competencias ciudadanas que vinculan a la persona con la realidad, ya sea con relación a la esfera cultural, política, económica y social [6], por supuesto, sobre la base de un mínimo ético compartido [11].

Digital Object Identifier: (only for full papers, inserted by LACCEI).

ISSN, ISBN: (to be inserted by LACCEI).

DO NOT REMOVE

Desde la perspectiva técnica, las competencias profesionales se hacen evidentes a través del ejercicio práctico de las competencias [12] las que tiene una fuerte incidencia en los resultados, sostenimiento y percepción de cultura organizacional [1] que potencia el logro de la eficiencia de los personales y de la organización como un todo [13].

En lo que respecta a la instrumentación de aprendizajes técnicos [10], las competencias específicas, integran habilidades, contenidos prescritos y actitudes [14] que definen competencias transversales asociadas a habilidades y atributos genéricos tales como comunicación, de procesamiento y tecnológicas complejas [6].

Desde una perspectiva más bien general, las competencias generales son apoyadas y sostenidas en componentes científicos y tecnológicos que sustentan decisiones, iniciativas y habilidad organizacionalmente valoradas [15] que hacen al ambiente de trabajo [6] lo que se espera sea y que, por su génesis conlleva un conocimiento tácito - práctico adquirido durante un largo proceso de culturización en el oficio [16] y el que por medio de la reflexión e integración razonada logra efectos sinérgicos destacables produciendo nuevos aprendizajes [17].

Sobre la base de lo aquí analizado, el presente trabajo identifica y mide un conjunto de competencias transversales propias del desempeño directivo en ambientes laborales complejos.

III. METODOLOGÍA

Este trabajo identifica y analiza el desarrollo de 13 competencias transversales de gestión, de una muestra por conglomerados de 40 directivos por zona de salud analizada en el contexto de nueve regiones de Chile, totalizando 160 directivos.

A partir de un estudio descriptivo, transversal, observacional y retrospectivo [18] se diseñó y aplicó la técnica de grupo foco para la identificación de los problemas relevantes de gestión. Se propiciaron espacios de reflexión acerca de los desempeños directivos y se definieron las competencias que habría de ser analizadas, mediante talleres desarrollados a partir del método ZOPP adaptado [18] y se conformaron grupos de trabajo para la discusión y validación de las competencias en estudio [19].

El criterio de inclusión fue que los directivos constituyeran la línea de mando superior e intermedia de hospitales de alta y mediana complejidad, cabeceras de Provincia o de las Direcciones de Servicios de Salud incluyendo jefes de servicios clínicos, unidades de apoyo terapéutico, unidades de apoyo diagnóstico y jefaturas de servicios administrativos.

Se aplicó el método de entrevista de explicitación para el análisis de las significaciones profesional, organizacional y personal. Se midió la percepción de logro de las Competencias Genéricas, definidas previamente en consuno por las cuatro zonas y trabajadas durante el transcurso del Programa de Formación, mediante un cuestionario estructurado sobre la base de una escala Likert de 7 puntos [20], logrando medir, en una misma escala, la respectiva evolución de las competencias entre los directivos que se desempeñan en las diversas realidades analizadas y que señalaremos aquí como Zona 1 y 2 [21]. Fue respondido en dos momentos de la formación, el primero en la fase de co-diagnóstico y el segundo en la fase terminal del programa.

El pre testeo del cuestionario, cuyo objetivo fue chequear comprensión, lenguaje, formato, instrucciones y escalas a utilizar y descartar la existencia de dudas respecto de las preguntas formuladas, se realizó mediante piloteo con una muestra aleatoria de 30 directivos de salud que se ubicaran en la tercera línea de mando de la estructura, con lo cual se aseguró que los mismos fuesen directivos pertenecientes a la estructura de salud pero que, sin embargo, no pudiesen ser incluidos entre los directivos elegibles para el estudio [22].

Como ya se mencionó, la primera medición ocurrió en la fase de co-diagnóstico y la segunda, en la fase de evaluación terminal de un programa de formación. En el transcurso del año académico 2022 se aplicó el cuestionario definitivo, en dos oportunidades, en la primera ocasión, para conocer la autopercepción de dominio de las 13 competencias al inicio de la formación y la segunda para evaluar el grado de avance o autopercepción de desarrollo de éstas una vez terminada la formación [18].

El trabajo de campo se llevó a efecto por los propios investigadores en los lugares de la formación y tomó la forma de una entrevista estructurada con el objetivo de coleccionar información válida y confiable [23]. Además, sobre la base del principio de consentimiento informado, los investigadores indicaron a los entrevistados acerca de la regulación que existe para el efecto de la aplicación de cuestionarios establecida por el Estado de Chile mediante la Ley N° 17.347. A continuación, se procedió a solicitar la colaboración a los directivos entrevistados alcanzando un 100% de las respuestas.

Se calcularon los promedios de autoevaluación de las 13 competencias obtenidas en los dos momentos evaluados, dando cuenta de la evolución de las competencias en cada profesional directivo [24,25]. Se calcularon las respectivas desviaciones típicas de los promedios de cada grupo sobre el total general de la muestra y se estandarizaron las medias sobre la base de la distribución normal para hacerlas comparables [26]. El análisis de los datos se realizó mediante el software estadístico SPSS versión 15.0.

IV. RESULTADOS

Sobre la base del método de indagación descrito en la metodología, se identificaron un total de 13 competencias transversales [27], indispensables en el desempeño directivo (Tabla 1).

TABLA 1
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

| Gestión listas de espera | Optimización de pabellón | Red de urgencia |
|---|--|--|
| Identificar y estandarizar lista espera única para optimizar las horas de especialidades médicas. | Gestión Administrativa Manejo informático Protocolos clínicos Gestión Clínica Descripción de Procesos Administración de inventarios de equipos Descripción de Procesos Formulación y evaluación de proyectos Protocolos y Guías clínicas Procedimientos de enfermería | Escuchar, interpretar y entender los pensamientos o preocupaciones de los usuarios oportunamente. Buscar y analizar información para su aplicación en la consecución de los objetivos del trabajo eficazmente. Llevar un seguimiento del trabajo analizando, clasificando y registrando toda información precisa. Propiciar el clima adecuado para el surgimiento de sugerencias de mejora continua al proceso. Dominar y valorar técnicas didácticas creativas y dinámicas de presentación y dinamización. Capacitar a los funcionarios en forma constante. Conocer a los usuarios de manera acabada. Desarrollar ideas y soluciones para que los canales de comunicación mejoren. Comprender su funcionamiento para poder actuar en consecuencia. Comprender y evaluar las posibilidades que brindan las nuevas tecnologías de la información y el conocimiento para la organización y planificación personal Adecuar el estilo de liderazgo a las necesidades del entorno satisfactoriamente. Dominar herramientas informáticas para diseñar flujos y gráficas adecuadamente. Privilegiar las necesidades del cliente interno – |
| Definir el proceso de ingreso a lista espera. Elaborar base de datos para registro único de lista de espera en Medicina interna. | Control y Manejo de la Producción Administración Organizacional Administración del RR.HH. Gestión por competencias Ley de Probidad Calidad y Estándares Trabajo en equipo Visión de futuro Flexibilidad Persistencia | |
| Revisar, validar y difundir protocolos de patologías trazadoras, en la red asistencial, para unificar criterios y mejorar la pertinencia. | Capacidad para planificar en situación de tensión. Capacidad de mantener trato amable y cordial con integrantes del equipo de trabajo, usuarios y familiares. Capacidad para organizar el trabajo Capacidad de iniciativa y creatividad Capacidad para jerarquizar problemas Capacidad para resolver problemas cotidianos Reconocer y aceptar la supervisión como proceso inherente a su quehacer. Capacidad de aceptar críticas de modo constructivo Capacidad de tolerancia a sobre exigencia laboral. Capacidad de mantener relaciones interpersonales | |
| Auditar periódicamente el uso y manejo de los protocolos de especialidades médicas trazadoras. | | |
| Optimizar oferta de horas de especialidades médicas. | | |

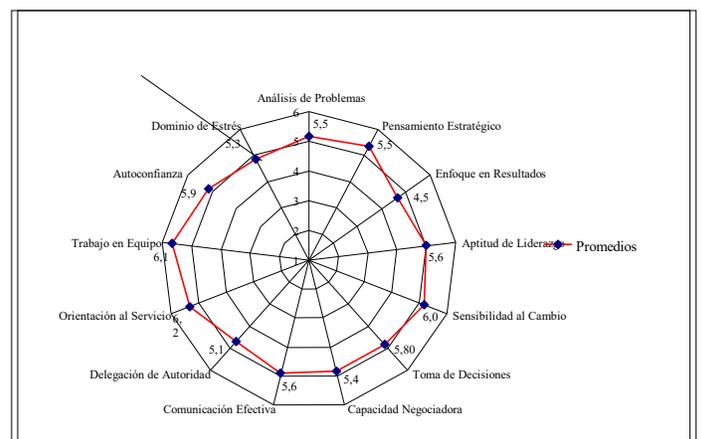
equilibradas.
Capacidad de adaptación al cambio
Ética
Responsabilidad
Adhesión a normas y políticas
Lealtad y sentido de pertenencia a la institución
Honestidad
Integridad

externo brindándole un servicio de calidad.
Negociar intereses diversos entre distintos actores.
Suscribir convenios y contratos con instituciones públicas y privadas oportunamente.
Identificar las relaciones de poder en las instituciones apropiadamente.
Organizar la red de urgencia correctamente.
Trasmitir información desde el nivel central hacia diferentes entes eficazmente.

| Competencias directivas transversales | |
|---------------------------------------|-----------------------------|
| 1. Análisis de Problemas | 8. Comunicación Efectiva |
| 2. Pensamiento Estratégico | 9. Delegación de Autoridad |
| 3. Enfoque en Resultados | 10. Orientación al Servicio |
| 4. Aptitud de Liderazgo | 11. Trabajo en Equipo |
| 5. Sensibilidad al Cambio | 12. Autoconfianza |
| 6. Toma de Decisiones | 13. Dominio de Estrés |
| 7. Capacidad Negociadora | |

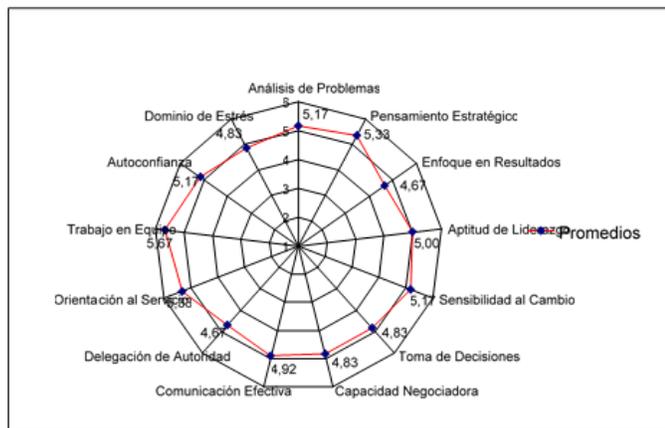
En la Figura 1, se puede visualizar que, para los participantes del Programa de Formación del Servicio de Salud Zona 1, las competencias genéricas consultadas estaban, de acuerdo con sus respectivas percepciones, bien instaladas en ellos, asignándoles, en general, puntuaciones alrededor de 5 y hasta 6 puntos en una escala de 7. En general, los directivos interactúan entonces en un juego de percepciones, representaciones personales y disciplinarias que facultan en cada uno de ellos un cierto grado de comprensión e instalación mental de las capacidades que les permiten el mejor y más adecuado desarrollo de competencias, en este caso genéricas de dirección.

Figura 1: Evaluación promedio de Competencias Servicio de salud cobertura zona 1



Efectuada la misma autoevaluación entre los directivos del Servicio de Salud Zona 2, se puede observar en la Figura 2, que los participantes estimaron, conforme sus propias percepciones, que las competencias genéricas estaban suficientemente incorporadas, sin embargo, en este caso, la asignación de puntajes se ubicó claramente alrededor entre los 4 y 5 puntos, evidenciando una brecha que debe ser trabajada a lo largo de un programa de formación o en el propio contexto de trabajo.

Figura 2: Evaluación promedio de Competencias Servicio de salud cobertura zona 2



Además, y sintetizando el análisis comparativo de ambas autoevaluaciones, se puede afirmar que la auto apreciación de competencias instaladas resulta levemente superior, en alrededor de 1 punto, entre los directivos de los Servicios de Salud Zona 1 respecto de los de la Zona 2.

Por otra parte, las tendencias demográficas actuales, respecto de las cuales la tasa de personas mayores que es se espera tenga Chile al año 2030 que se aproxima al 22% de la población total, pone en evidencia la necesidad de que los servicios de salud cuenten con profesionales vigentes y capaces de identificar y desarrollar, en pleno siglo XXI, nuevas y más complejas competencias cuyas trayectorias deben ser definidas o bien renovadas progresivamente conforme la sociedad evoluciona en términos de amplitud y profundidad de los requerimientos, en este caso de gestión directiva [28].

V CONCLUSIÓN

Tal como fue mencionado por diversos autores analizados en este documento, “el eje fundamental por el cual transita el análisis de actividades se centra justamente en la auto imagen que el propio directivo realiza de sus actividades”, en este

caso, la que deriva de las competencias genéricas puestas en juego en torno a los respectivos proyectos de intervención organizacional que cada grupo de trabajo, de manera muy coincidente identificó y que dieron sentido a esta autoevaluación.

Los directivos, en general, recurrieron a sus propias creencias, percepciones y juicios de la realidad sujeta a estudio en cada proyecto y, sobre dicha base, fundaron y resolvieron la auto valoración de competencias asociadas a ciertas actividades y tareas relevantes para cada colectivo. Esta evaluación, derivada de una autopercepción de logro, genera en cada individuo la toma de conciencia, la racionalización y la sistematización de competencias consideradas clave que se internalizan en el profesional y lo definen.

Se confirma a su vez que la gestión directiva implica una adecuación permanente entre actividades complejas, tanto por la profundidad conceptual y amplitud de prácticas que contiene y que las supone esenciales al contexto de trabajo. Son éstas las que estimulan la reflexión y las que, en definitiva, pueden generar aprendizaje.

Parece evidente que la adopción del enfoque de competencias en la formación profesional nace de la necesidad de responder más adecuadamente al cambio social y tecnológico así como también a la natural evolución de las organizaciones a nuevos contextos de trabajo, en particular, porque a nivel de los universitarios se deben desarrollar competencias orientadas a la solución de nuevos problemas y generar nuevas capacidades en función de las demandas del medio social, natural y cultural que habrán de enfrentar de manera multidisciplinaria.

REFERENCIAS

- [1] D Denison, . Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia: Fondo editorial Legis S.A. 1991
- [2] JM Barbier. L'analyse de la singularité de l'action. CRF/ CNAM, Paris, Puf. 192 - 265 p.- Coll. Éducation et Formation . 2000
- [3] J.M. Barbier, F Berton & J Boru . Situations de travail et formation. L'Harmattan, 1996.
- [4] Belisle, C., & Linard, M. Quelles nouvelles compétences des acteurs de la formation dans le contexte des TIC. Education Permanente (127). 1996
- [5] M Alles M. Desempeño por competencia: evaluación de 360°. Editorial Granica S.A, 2002.
- [6] M. A. Alles, *Gestión Por Competencias: El Diccionario*. Ediciones Gran., S.A., 2003
- [7] J. Bruner, Actos de significado, Alianza Editorial: Madrid. 1991
- [8] R. Gagné. Las condiciones del Aprendizaje, Madrid, Editorial Aguilar. 1971
- [9] Le Boterf Guy Le. 1991. Ingeniería y evaluación de los planes de formación. Aedipe-Deusto. 1991
- [10] Le Boterf, L'ingénierie des compétences, Second Edition. Paris: Éditions d'organisation. 2000
- [11] A. Cortina, El concepto moderno de empresa ha de incluir necesariamente cuestiones éticas. 2007 [en línea] [08/10/23] Disponible en: <http://www.manosunidas.org/opinion/adela_cortina.htm>

[12] JM Barbier & O Galatanu. Savoirs, capacités, compétences, organisation des champs conceptuels In Barbier J-M., Galatanu O. coord. Les savoirs d'action : une mise en mots des compétences- Paris L'Harmattan Collection Action et Savoir 1ère partie chap 2. 2004

[13] D Hanna, . Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño. Addison-Wesley Iberoamericana. México; Sisa técnicos de edición S.A. 1990

[14] Le Boterf, "Construire les competences individuelles et collectives." Paris: Editions d'organisation. 2001

[15]C Levy–Leboyer, Gestión de competencias. Gestión 2000. 1995

[16] D. Menéndez . El factor humano y el resultado de las empresas. Buenos Aires, Argentina; Ediciones Macchi. 1980

[17] H Landier, Hacia la empresa inteligente. España; Ediciones Deusto S.A. 1992

[18] M. Delgado & Gutiérrez, J. . Métodos y técnicas cualitativas de investigación en Ciencias Sociales . Síntesis, Madrid. 1994

[19] R Revans. Action Learning: An International Contrast, Business Education ,1985.

[20] R. Likert. A technique for the measurement of attitudes. Archives of Psychology 140:1-55. 1932

[21] J-M Barbier. L'evolution en formation (5e édition). Presses Univ. Fr. (PUF), 2001

[22] P. Vermersch, Problèmes de validation des analyses psychophénoménologiques, Expliciter, 14, 1-12,1996

[23] J R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio, Metodología de la investigación, 3a ed. México: McGraw Hill, 2004.

[24] M. R. Spiegel, Estadística 2da. Edición, McGrawHill, 1998.

[25] P. Mouton y A. Scrève Seminario Internacional de Investigación en Análisis de Actividades Directivas, París, Maison De La Recherchesur Les Pratiques Professionnelles, CNAM y ENSP, de Francia, 2005

[26] Mouton, Blake, Barnes & Greiner. Breakthrough in Organization Development. Harvard Business Harvard Business Rev 1964; 42(6). 1964

[27] G. Le Boterf, G. "De la competence, essai sur un attracteur etrange." Paris: Les editions d'organisation. 1994

[28] P. Moller & Rapoport. Observatorio del Empleo, 2003