



**Viernes 2 de febrero de 2018**

**Taller:  
Taller de coaching para pediatras  
docentes**

**Moderadora:**

**Isabel Pizarro Pizarro**

*Pediatra. CS Federica Montseny. Madrid.  
Tesorera de la AMPap.*

**Ponente/monitora:**

■ **Juana Mateos Rodilla**

*Subdirección General de Humanización  
de la Asistencia Sanitaria. Consejería de Sanidad  
de la Comunidad de Madrid.*

Textos disponibles en  
[www.aepap.org](http://www.aepap.org)

**¿Cómo citar este artículo?**

Mateos Rodilla J. Una propuesta de desarrollo de las competencias de los profesionales en formación mediante coaching. En: AEPap (ed.). Curso de Actualización Pediatría 2018. Madrid: Lúa Ediciones 3.0; 2018. p. 527-538.



Comisión de Formación Continua  
de los Profesionales Sanitarios de  
la Comunidad de Madrid

# Una propuesta de desarrollo de las competencias de los profesionales en formación mediante coaching

Juana Mateos Rodilla

*Subdirección General de Humanización de la Asistencia Sanitaria.  
Consejería de Sanidad de la Comunidad de Madrid.  
[juana.mateos@salud.madrid.org](mailto:juana.mateos@salud.madrid.org)*

## RESUMEN

El ejercicio y proceso de formación requiere del desarrollo de las llamadas "competencias". Entrenar y desarrollar competencias es un proceso complejo de adquisición de hábitos y conductas, en un contexto determinado y con capacidad de producir resultados y logros. Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Son una combinación de características demostrables de la persona (conocimientos, habilidades y actitudes) que facilitan un adecuado desempeño de su liderazgo.

La mayoría de los cursos de formación que se ofrecen aportan teoría sobre la competencia (condición necesaria), sin embargo, no la desarrollan. El concepto de desarrollo está ligado a la transferencia de lo aprendido en el trabajo. La capacitación en competencias debe ser un proceso organizado, planificado y evaluable. El entrenamiento experto será el proceso de aprendizaje.

Se propone un modelo de desarrollo de las competencias de los profesionales en formación. Se diseña un proceso sistematizado y secuencial de desarrollo, basado en los modelos del aprendizaje significativo y vivencial de los adultos. Será conducido por los tutores de los residentes de pediatría, que ejercerán un liderazgo pedagógico con las personas que tutorizan. Se reconoce el papel del formador como modelo y entrenador del desarrollo de las personas a su cargo. Las competencias profesionales se perfeccionan y desarrollan

en el día a día, resolviendo las situaciones y retos que plantea la función y el rol, en el contexto cambiante y de manera compartida, en un equipo interdisciplinario.

## DEFINICIÓN Y ANÁLISIS DEL PROBLEMA

El ejercicio de la formación de futuros especialistas requiere del desarrollo de las llamadas "competencias" del profesional en formación. Entrenar y desarrollar competencias es un proceso complejo de adquisición de hábitos y conductas, en un contexto determinado y con capacidad de producir resultados y logros. Aprender a ser un pediatra en una organización sanitaria no es algo que se desarrolle de manera sencilla con la asimilación de conocimientos. El desarrollo de las competencias para el ejercicio de la pediatría requiere de un plan trazado a medida del candidato, que triangule los métodos y monitorice y siga los avances.

Ser líder tutor/formador significa estar alineado con un entorno en constante cambio, impulsado por la globalización, el aumento de la competencia y las nuevas tecnologías<sup>1</sup>. La formación por competencias consiste en dirigir desarrollando a las personas, en conseguir los "qué" sin descuidar los "cómo", en cambiar la mentalidad del tutor por la mentalidad de entrenador (*coach*)<sup>2</sup>.

La mayoría de los cursos de formación que se ofrecen aportan teoría sobre la competencia (condición necesaria), sin embargo, no la desarrollan. El concepto de desarrollo está ligado a la transferencia de lo aprendido en el trabajo. Gore define la capacitación como un proceso planificado de adquisición de nuevos conocimientos susceptibles de ser transferidos a las rutinas de trabajo, para modificarlas en parte o sustancialmente, y no solo para resolver problemas sino para cuestionar los criterios a partir de los cuales estos son resueltos<sup>3</sup>. Capacitar a una persona es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo<sup>4</sup>. La capacitación en competencias debe ser un proceso organizado, planificado y evaluable. El entrenamiento es el proceso de aprendizaje. Implica transmisión de información, desarrollo de habilidades, desarrollo o modificación de comportamientos y desarrollo de conceptos.

## OBJETO

Desde la revisión de las aportaciones más significativas de autores que han estudiado las competencias y, con la revisión de los conceptos y metodologías de la pedagogía de los adultos y del *coaching*, se propone un modelo de desarrollo de las competencias profesionales de los futuros pediatras en formación (residentes de pediatría). El proceso de desarrollo de las competencias será conducido por los tutores que ejercerán un liderazgo entrenador y pedagógico con las personas bajo su tutela.

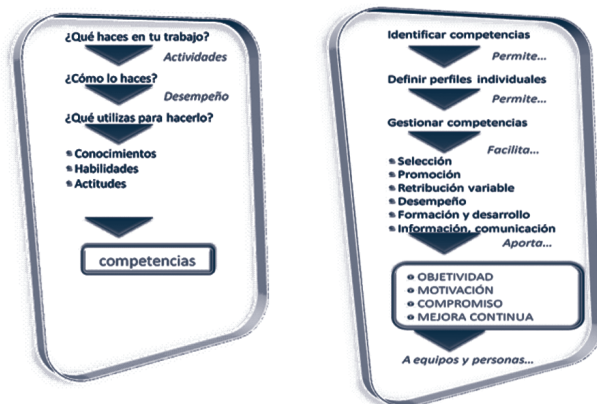
## ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

Las competencias son aquellos comportamientos observables y habituales que permiten alcanzar el éxito en la tarea que se realice. Son una combinación de características demostrables del profesional (conocimientos, habilidades y actitudes) que facilitan un adecuado desempeño de su profesión (Fig. 1).

Las competencias son de la persona, no del puesto. Como son conductas observables y demostrables, son por tanto medibles y evaluables. Indican la probabilidad de un desempeño eficaz. Un comportamiento es aquello que la persona hace (acción) o dice (discurso). Un comportamiento no es aquello que la persona desea hacer o decir, o piensa que debería hacer o decir. La parte observable de las competencias son los comportamientos. Los comportamientos hacen visibles las competencias. Por tanto, para desarrollar las competencias, es necesario observar la conducta de la persona. El talento puede segmentarse en competencias<sup>4</sup>.

El concepto de competencia empezó a usarse en el contexto de la empresa a partir de las aportaciones de McClelland<sup>5</sup>, para mostrar que el éxito profesional y personal no se puede predecir únicamente a partir de una serie de rasgos fijos, como hacen los test de aptitudes o de personalidad. Los rasgos definen un potencial de conducta, pero el comportamiento concreto del sujeto resulta de una compleja interacción de variables, de tal forma que la identificación y medición de los rasgos no faculta para poder predecir el resultado conductual. Para que una

Figura 1. Esquemas del concepto de competencia y de su uso



persona lleve a cabo un determinado comportamiento, es preciso que además de unos rasgos se den una serie de componentes<sup>6</sup> que incluyen: "el saber", es decir, disponer de los conocimientos técnicos necesarios para la tarea; "el saber hacer" o capacidad de aplicar y utilizar dichos conocimientos mediante el despliegue de las habilidades y destrezas apropiadas; "el saber estar", es decir, adoptar las actitudes y desarrollar el comportamiento adecuado a las normas y cultura de la organización; "el querer hacer", mostrando el interés y la motivación precisos; y "el poder hacer" o disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo la actividad<sup>7</sup>.

Existen diferentes conceptualizaciones sobre qué se entiende por competencias (Boyatzis<sup>8</sup>; Spencer y Spencer<sup>9</sup>; Le Boterf<sup>10</sup>; Levy-Leboyer<sup>11</sup>); en general, podríamos argumentar que una competencia se define como la combinación de conocimientos, capacidades y comportamientos que se pueden utilizar e implementar directamente en un contexto de desempeño<sup>11</sup>. En esta conceptualización, las nociones de combinación y contexto son esenciales. La competencia no es la simple suma de saberes y habilidades particulares. La competencia articula, compone, dosifica y pondera constantemente estos recursos diversos y es el resultado de su integración. Esta cualidad hace más compleja su adquisición por estar relacionada estrechamente con el entorno en el cual se pone en juego.

■ La combinación comportamiento-entorno. La persona se mueve en un entorno social y por ello ha de ser capaz de articular sus comportamientos en función de las características de su medio. Esto quiere decir que el desarrollo de personas dista mucho del simple aprendizaje de patrones fijos de comportamientos. Más bien al contrario, se aboga por un aprendizaje marcadamente contextual en el que el entorno determina en gran medida la idoneidad de un comportamiento frente a otro.

■ La desagregación de la habilidad general en comportamientos específicos representativos. Cuando se manejan habilidades personales, a pesar de que el objeto de desarrollo es la mejora integral de la persona, el proceso por el cual se produce dicho desarrollo ha de basarse en unidades de comportamiento moleculares y claramente observables que faciliten la adquisición, el anclaje y la posterior recuperación y utilización del conocimiento.

Una definición sencilla de competencia es la que plantea Villa<sup>12</sup> y que las identifica con las siglas "CHAI" (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses): son conductas que, puestas en acción, diferencian a unas personas de otras. Cardona y Chinchilla definen competencia como aquellos "comportamientos observables y habituales que conducen al éxito en el desempeño de una función o

tarea<sup>13</sup>. Alles define competencia como una característica subyacente de un individuo, causalmente relacionada con un estándar de efectividad o una *performance* superior en un trabajo o situación determinada<sup>14</sup>.

Es preferible referirse a las competencias como comportamientos habituales, debido a que son los hábitos los que dan a las competencias su carácter predictivo. Las competencias son objetivas en cuanto que son observables, pero son también subjetivas en cuanto que la percepción de las mismas depende del observador<sup>15</sup>.

Los conocimientos se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad. Esto se consigue habitualmente a través de la asistencia a cursos o con la lectura de libros especializados. Las actitudes son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción. El desarrollo de actitudes adecuadas requiere un proceso de desarrollo que capacite a la persona para anticipar las consecuencias de sus acciones y omisiones. De este modo, su capacidad para evaluar la realidad adquiere mayor profundidad. Como consecuencia, la persona puede tener nuevos motivos para la acción. Las habilidades son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción. El desarrollo de habilidades requiere un proceso de entrenamiento. A través de la repetición de actos se van adquiriendo nuevos hábitos y modos de actuar que resultan más eficaces.

Convendría diferenciar entre funciones (normalmente obligaciones asignadas administrativamente), tareas (cometidos o tareas propias de la obligación, que se deben hacer para cumplir la función) y competencias (conjunto de conocimientos y habilidades que capacitan a un sujeto para desempeñar correctamente una función o cumplir unas tareas)<sup>16</sup>. El análisis de un puesto de trabajo es descriptivo, se centra en lo que la persona hace y los clientes demandan; tiene un carácter unidimensional. Las competencias son predictivas, incluyen la misión, visión y valores, y la estrategia de la organización; se centran en la persona, son de naturaleza multidimensional y están relacionadas con el contexto en el que se definen<sup>17</sup>. Algunos autores señalan que las competencias son<sup>18</sup>:

- Multifuncionales: el individuo se realiza y desarrolla a través de su vida, para ser incluido y participar en la sociedad y tener acceso al mercado laboral.
- Transferibles: los contenidos son aplicados en múltiples situaciones y entornos, para lograr distintos y muy variados objetivos, y resolver muy variadas situaciones en distintos espacios laborales.
- Interdisciplinarias: se aplican en distintas áreas y materias.
- Integradoras: combinación de conocimientos, destrezas, actitudes y convivencia dinámica. El desarrollo de las personas es ilimitado y se incrementa y construye a lo largo de su vida.

Es competente aquel que transforma los conceptos en acción a través de las capacidades, habilidades o prácticas que una persona puede evidenciar en su trabajo cotidiano<sup>19</sup>. La competencia sería entonces, la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño del puesto, que se obtiene en gran medida mediante el aprendizaje por experiencia<sup>20</sup>. Es la capacidad para responder exitosamente a una demanda, tarea o problema complejos, movilizandoy combinando recursos personales (cognitivos y no cognitivos) y del entorno<sup>21</sup>. Incluyen en su definición un saber (conceptual), un saber hacer (procedimental) y un saber ser (actitudinal). La competencia pertenece al área del saber hacer; a la demostración en sí misma, no tanto a la acreditación o a la intención<sup>22</sup>.

## TUTOR PEDAGOGO Y ENTRENADOR

Proponemos la figura del tutor como entrenador de los profesionales en formación. Se trata de implicar a los tutores para que intenten ejercer su papel, concebido básicamente como *coaches* (entrenadores) de sus residentes<sup>23</sup>. Bolívar defiende que un liderazgo pedagógico requiere, en paralelo, una comunidad de aprendizaje, donde el tutor desempeñe, a su vez, el papel de líder<sup>24</sup>. Construir condiciones para un desarrollo de las competencias requiere una cultura de colaboración en torno a un proyecto educativo conjunto para la mejora de los aprendizajes de las personas.

Una metodología de apoyo es el *coaching*, que supone la oportunidad de intervenir sobre el potencial de desarrollo de las personas en el ejercicio de su papel en una organización, centrándose en los aspectos que dificultan y bloquean el desarrollo pleno de todo su potencial<sup>23</sup>. El *coaching* (entrenamiento) es un proceso sistematizado de acompañamiento para el desarrollo y el crecimiento de personas en el tránsito de una situación actual a otra previamente definida a la que se pretende llegar<sup>25</sup>. Consiste en desarrollar y desbloquear el potencial de la persona para maximizar su desempeño profesional. El *coaching*, en otras palabras, consiste más en ayudar a aprender que en enseñar<sup>26</sup>.

## PROPUESTA DE UN MODELO DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

### Contrato emocional implícito y explícito

Para iniciar el proceso de aprendizaje es necesario el compromiso de la persona consigo misma, dando respuesta a la necesidad de autorrealización o logro. Se precisa una predisposición para el proceso de entrenamiento y desarrollo, una motivación intrínseca y transcendente por el sentido de la misión (motivación para el aprendizaje): estar dispuesto a realizar el esfuerzo

necesario para aprender. Nadie puede aumentar el dominio personal de otra persona. Solo podremos crear condiciones que alienten y respalden a las personas que deseen aumentarlo<sup>27</sup>. Por este motivo, el aprendizaje de la persona no puede ser duradero a menos que esté respaldado por el interés, la curiosidad y el trabajo personal. Se trata de expandir continuamente su aptitud para crear los resultados deseados.

### Itinerario de desarrollo (secuencia)

Se recoge en la Fig. 2.

#### Autodiagnóstico (self-análisis)

Lo que no se mide, no se mejora. Si se conoce aquello que hay que mejorar, se podrá hacer<sup>4</sup>. La autoevaluación es un buen método para comenzar este proceso de autoconocimiento. El conocimiento de uno mismo, la capacidad de autocrítica y la humildad para reconocer las propias áreas de mejora son, sin duda, rasgos que caracterizan a un individuo maduro. El proceso de autodiagnóstico, el hecho mismo de responder a una serie de cuestiones y dedicar tiempo a la autorreflexión, se convierte ya, en sí mismo, en parte del proceso de aprendizaje y de mejora personal. Las competencias, por ser hábitos, son siempre desarrollables. Su desarrollo

Figura 2. Itinerario de aprendizaje/desarrollo



comienza por ser conscientes de las carencias y de los puntos fuertes. Para realizarlo se utilizarán las siguientes herramientas (Figs. 3 y 4).

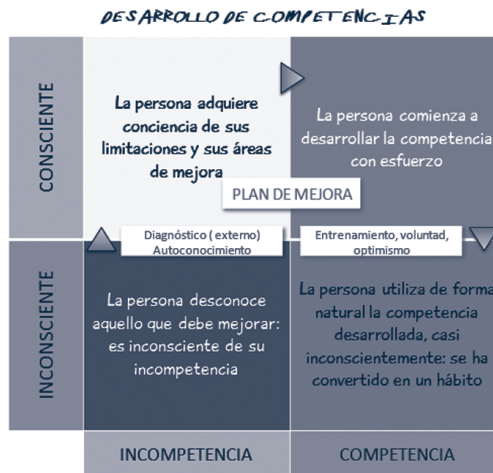
**Ventana de Johari:** la persona cumplimentará la llamada ventana de Johari para el autoconocimiento, explorando la autoestima, el autoconcepto, la autocrítica<sup>28</sup>. Esta herramienta se utiliza por necesidad de reducir la ventana ciega y necesidad de buscar y aceptar *feedback* (Fig. 3).

**Automedición de las competencias:** se realiza mediante un cuestionario auto-cumplimentado donde se presentan las conductas más destacadas de cada competencia con 5 opciones de respuesta: *nunca, a veces, con frecuencia, muy frecuentemente y siempre*. Este proceso de autodiagnóstico, el hecho mismo de responder a una serie de cuestiones y dedicar un tiempo a la autorreflexión, se convierte ya en sí mismo en parte del proceso de aprendizaje y mejora personal.

Figura 3. Ventana de Johari



Figura 4. Matriz para el desarrollo de las competencias<sup>13</sup>



### Codiagnóstico

Un diagnóstico de competencias no es un juicio. El objetivo es ayudar a la persona a descubrir sus puntos fuertes y sus áreas de mejora para, de esta forma, iniciar un proceso de aprendizaje con mayores posibilidades de éxito. La autoevaluación realizada se completa con una evaluación externa. Se trata de comparar la imagen que la persona tiene de sí misma con la imagen que reciben de ella los demás. Esta comparación generalmente da lugar a sorpresas, no necesariamente desagradables, y aporta luz sobre cuáles son sus fortalezas y áreas de mejora. Diferentes evaluadores harán el diagnóstico del residente, al menos su tutor (evaluación 90°). La utilización de diferentes fuentes de información permite la comparación de resultados y constituye una de las maneras más eficaces de iluminar las zonas ciegas del autoconocimiento. Esta comparación no debe ser interpretada en el sentido de determinar quién tiene la razón (evaluadores externos frente a autoevaluación). Más bien de lo que se trata es de que la persona, analizando las posibles diferencias entre ambas evaluaciones para cada una de las competencias, entienda en qué y por qué se está percibiendo su comportamiento de manera distinta a como ella misma lo percibe. Lo verdaderamente importante en este codiagnóstico no es la herramienta, sino la actitud de la persona evaluada para comprender que hay comportamientos y formas de hacer que puede mejorar.

### Análisis de resultados

Aquellas competencias que se sitúan por debajo del nivel exigido para su puesto se pueden considerar áreas de mejora, mientras que las que se sitúan por encima se pueden considerar fortalezas. Cuando comparamos su autoevaluación con la evaluación externa, no siempre obtendremos resultados homogéneos. En estos casos es importante analizar el grado de coincidencia entre las áreas de mejora y las fortalezas señaladas por los dos tipos de evaluación. Esta comparación puede establecerse en la matriz siguiente (Fig. 5).

Los cuadrantes I y II presentan aquellas competencias respecto a las cuales hay acuerdo, ya sea por considerarlas áreas de mejora (cuadrante I) o fortalezas (cua-

Figura 5. Matriz de *coaching* de Cardona y García-Lombardía<sup>13</sup>, modificada

		MATRIZ DE COACHING	
AUTOEVALUACIÓN	FORTALEZAS	Acoger el feedback para el cambio personal <b>IV</b> Ejemplo: Delegación Dirección de personas Toma de decisiones	Desarrollar excelencia y talento <b>II</b> Ejemplo: Autocontrol Gestión de recursos Visión de negocio
	ÁREAS DE MEJORA	Sabe sobre sí mismo. Iniciar plan de mejora <b>I</b> Ejemplo: Comunicación Negociación Coaching	Reflexionar sobre la causa del desacuerdo <b>III</b> Ejemplo: Gestión del tiempo Gestión del estrés Iniciativa
		ÁREAS DE MEJORA	FORTALEZAS
EVALUACIÓN EXTERNA			

drante II). La información presentada en I y II refuerza lo que el evaluado sabe de sí mismo. En el caso del cuadrante I, se trata de iniciar un plan de mejora adecuado, comenzando por las competencias que más necesarias resulten. En el caso de las competencias del cuadrante II, el acuerdo sobre las fortalezas no debe conducir a una actitud de complacencia, sino que deben ser desarrolladas al máximo buscando la excelencia.

Los cuadrantes III y IV presentan un desacuerdo entre la percepción personal y la externa. En el cuadrante III aparecen las competencias que el evaluado considera áreas de mejora y los evaluadores externos consideran fortalezas. Lo importante es reflexionar sobre cuál es la causa del desacuerdo para sacar de ahí las conclusiones de mejora. El cuadrante IV contiene aquellas competencias que el evaluado considera que son fortalezas, mientras que son consideradas áreas de mejora para evaluadores externos. Este cuadrante puede producir más sorpresa en el evaluado. Lo más importante es acoger el *feedback* externo como válido (mientras no haya razón objetiva en contra). Es crucial que el evaluado perciba esta información, no como una amenaza, sino como una oportunidad de desarrollo personal. Es tal vez este cuadrante el que ofrece la información más relevante para el cambio personal.

## Diseño del plan de desarrollo personal

Para decidir qué áreas de mejora conviene incluir en el plan de desarrollo, hace falta analizar el potencial de mejora del residente. Tan importante o más que el desarrollo de las áreas de mejoras es el desarrollo de las fortalezas. Antes de realizarlo, hay que tener en cuenta que no siempre las competencias con evaluación inferior deben ser las que se incluyan en el plan de mejora. Es más adecuado escoger aquellas con mayor potencial de mejora. Este depende de los siguientes criterios:

- La importancia de la competencia para el puesto: en la medida en que la persona comprende la importancia de una competencia para desarrollar con éxito las tareas propias de su puesto, la mejora de esta competencia tendrá una gran fuerza motivadora, los logros de esta mejora tendrán consecuencias visibles en el trabajo, lo que sin duda reforzará el círculo motivador del aprendizaje.
- La aptitud o capacidad para el aprendizaje de esa competencia. Es importante distinguir entre lo que se puede cambiar y lo que no, por cuestiones de personalidad, contexto profesional o circunstancias personales.
- La actitud o motivación de la persona hacia el aprendizaje de dicha competencia.

El plan de desarrollo incluye los siguientes elementos:

**Desarrollo de las fortalezas.** Las fortalezas se incluirán en el plan de desarrollo para que la persona pueda extraer el máximo provecho y desarrollar todo su potencial. Normalmente, el éxito se debe a aquellas competencias con mayor potencial. Este potencial puede servir para ayudar a otras personas que requieren mejora. Para empezar, es importante descubrir dónde y cómo la persona puede utilizar más y mejor las fortalezas del propio puesto de trabajo, preguntándose: ¿qué tareas hago en mi trabajo que requieren esa fortaleza?

**Acciones de mejora.** Se trata de identificar las acciones de mejora de cada competencia, intentando describirlas

en conductas concretas e identificando las posibles causas. Se establecerán objetivos o metas a alcanzar: El número de objetivos depende de las circunstancias de cada persona, pero, en general, se pueden considerar entre 3-5. El siguiente paso es determinar qué acciones concretas se van a emprender para mejorar los comportamientos críticos y en qué plazo, cuándo se va a comenzar y cuándo se espera haber llegado al objetivo. Se definirán de 1 a 3 acciones de mejora por comportamiento. Cumplirán las condiciones MARES (**M**edibles, **A**sequibles, **R**elevantes, **E**specíficas, **S**eguibles).

**Programa de seguimiento.** El programa de desarrollo incluirá un plan de seguimiento pormenorizado y explícito. El objetivo es la modificación de los hábitos, con todo lo que conlleva. Este programa tiene las siguientes funciones:

- Valorar los avances y retrocesos de mejora.
- Analizar las posibles dificultades que hayan surgido.
- Reajustar, si fuera necesario, los objetivos y la previsión temporal del logro de los mismos.
- Guiar y motivar a la persona para lograr las metas intermedias.

Se creará una hoja de avance con las distintas acciones de mejora y sus metas intermedias. Cada día, la persona dedicará unos minutos a rellenar la hoja de avance antes de salir del trabajo.

## Coaching

Se propone utilizar el *coaching* como método de entrenamiento y ayuda al desarrollo de las competencias profesionales. El *coach* será el tutor. El aprendizaje se realizará con información, formación y entrenamiento, mediante la práctica guiada y constante. Este proceso lo denominaremos "entrenamiento experto". El entrenamiento experto es una relación interpersonal orientada al aprendizaje donde cada uno de los participantes del proceso cumple un rol: entrenador y aprendiz. Implica que el entrenador es



un referente, da soporte, deja hacer delegando responsabilidad, facilita *feedback*, brinda apoyo frente a los problemas, ofrece herramientas e información necesaria (Fig. 6).

El *coaching* es un método que ayuda a las personas que persiguen estas situaciones<sup>25</sup>:

- Parten de una realidad actual, buscando una situación de mejora en el futuro, es decir, manifiestan un claro deseo de desarrollo.
- Concretan en acción o en conocimiento útil su idea abstracta de búsqueda y por tanto, son capaces de establecer el mejor camino para llegar.
- Visualizan la nueva situación, fijan metas y objetivos centrándose en lo que han de hacer para lo que ha de venir.

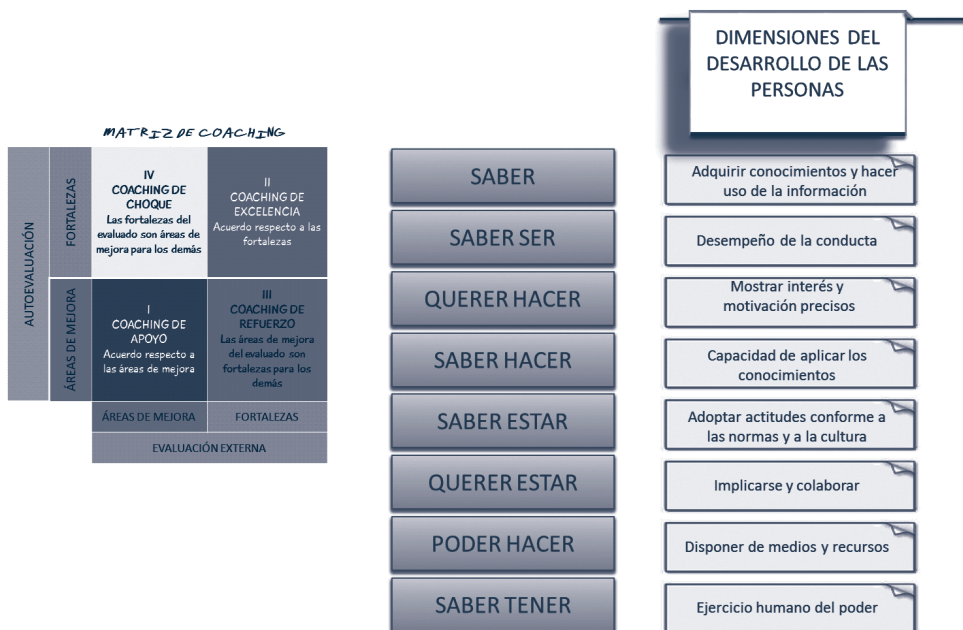
El *coaching* ha de entenderse como una técnica que permite llevar a cabo un proceso de ayuda individualizado en

el ámbito personal o profesional para liberar el talento y potencial de una persona, maximizando la efectividad de sus actividades ejecutando un plan de acción acordado.

A continuación se describe brevemente la propuesta: **coach o entrenador:** tutor. **Coachee o entrenado:** residente. **Periodicidad:** *briefing* diario de 15 minutos al empezar la jornada, sesión individual mensual, sesión grupal cada 6 meses. **Metodología:** se propone seguir este esquema:

- Análisis de la situación en la que se encuentra la persona. Se identifica el tema que se desea trabajar. Observar, tomar conciencia.
- Identificación de los objetivos que la persona desea alcanzar, lo que para ella supondrá una situación deseable. Objetivos y metas.
- Entender las razones por las cuales la persona no está logrando los objetivos deseados. Detección de carencias, barreras u obstáculos.

Figura 6. Matriz de *coaching* de Cardona y García-Lombardía con los tipos de *coaching*<sup>13</sup>. Dimensiones del desarrollo de personas



- Definir el plan de acción y establecer los compromisos con el fin de que la persona actúe de forma diferente. Actuar.
- Realizar el seguimiento del plan de acción y evaluar el resultado de las acciones llevadas a cabo. Medir.

**Herramientas de desarrollo**

El desarrollo incluye múltiples caminos. Las herramientas de desarrollo de la persona se recogen en la Fig. 7.

**Práctica**

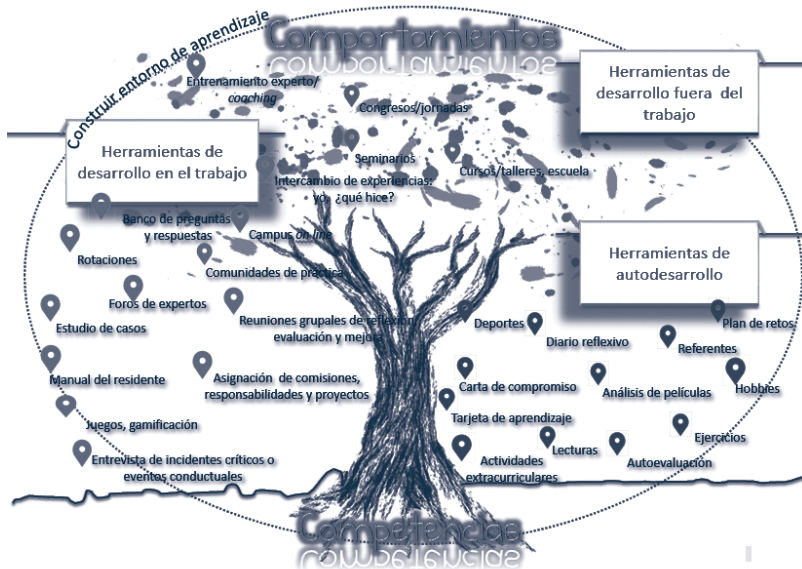
Todas las metodologías de entrenador/entrenado se basan en lograr la madurez profesional a través de la experiencia en el trabajo o la simulación de tareas laborales para el aprendizaje de competencias. Se desarrollarán las capacidades a través de la práctica. Para tener éxito en un puesto, los conocimientos no alcanzan. Deben estar, pero son insuficientes. La persona practicará los nuevos comportamientos de manera simulada y en las actividades de la vida real. Una vez conocido cuál

es la conducta deseada, la persona imita el comportamiento, lo pone en práctica. Las consecuencias pueden ser éxito o fracaso. Se analizan los éxitos y los fracasos y las razones de los mismos. Se reconocen los errores. Se genera un conocimiento que agrega valor. El conocimiento se mejora y se incrementa con la puesta en práctica.

**Soporte social**

Se aprende socialmente observando e imitando el comportamiento de otras personas. El tutor y el resto de personas del equipo mostrarán conductas modelo que ayuden al desarrollo de la persona. Las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices<sup>27</sup>. El proceso de aprendizaje se realiza en equipo. Es similar al que realiza un equipo de un deporte colectivo. Se juega bien cuando se permite que los compañeros jueguen bien. Los jugadores veteranos son una guía para los nuevos. Cada jugador sabe que se quedará en el equipo mientras contribuya a la victoria. En el momento de la evaluación individual, siempre se evaluará el comportamiento en el grupo.

Figura 7. Herramientas de desarrollo de competencias<sup>4</sup>



### Evaluación, aprendizaje y mejora

Las personas se manifiestan a través de comportamientos o conductas observables. El seguimiento del desarrollo se realizará en las reuniones periódicas de *coaching*, en las que se revisará y ajustará el plan de desarrollo: logros, razones del éxito, problemas y dificultades, metas y objetivos. La medición del avance del desarrollo se realizará periódicamente cada 6 meses, mediante la reunión de reflexión, evaluación, mejora y aprendizaje con la persona. Se utilizarán los instrumentos usados para el autodiagnóstico y el codiagnóstico inicial, comparando las dos situaciones:

- Autocumplimentación de la ventana de Johari.
- Automedición de las competencias.
- Evaluación 360°, o al menos 90°.

Resultado de la comparación entre la situación inicial o la última medición, se establecen las variaciones y el progreso en el desarrollo de la persona y se vuelve a empezar el ciclo. El verdadero desafío del aprendizaje es volver a preguntarse al respecto para reconocer nuevas brechas entre lo requerido y lo existente y continuar el ascenso por la espiral creciente del talento. El desarrollo es un proceso continuo. También se propone usar herramientas evaluativas como la entrevista de incidentes críticos, la observación de conductas y el análisis de sus tareas: respuesta a su propio trabajo y cómo ha conducido a su equipo de personas. Respecto al aprendizaje social en equipo, se propone celebrar dos veces al año una reunión de reflexión, evaluación, aprendizaje y mejora grupal con todos los miembros del equipo de la que se emitirá un informe de aprendizaje.

### CONCLUSIONES

Para tener éxito en un puesto de trabajo los conocimientos no alcanzan. Deben estar, pero son insuficientes. Es necesario demostrar "competencia". Entrenar y desarrollar competencias de los profesionales en formación es un proceso complejo de adquisición de hábitos y con-

ductas, en un contexto determinado y con capacidad de producir resultados y logros. Desarrollar competencias profesionales implica cambios de comportamientos.

Desarrollar competencias requiere de un método sistemático, secuencial y estructurado que debe iniciarse con un riguroso diagnóstico del estado actual de las competencias y los nuevos comportamientos que se requieren.

Consideramos que el proceso de "entrenamiento experto", donde el tutor cumple el rol de entrenador y referente del residente, puede ser un modelo de desarrollo capaz de dar soporte, dejar hacer delegando responsabilidad, facilitar *feedback*, brindar apoyo frente a los problemas, ofrecer herramientas e información necesaria.

"Si haces planes para diez años, planta árboles. Si haces planes proyectando una vida entera, desarrolla a las personas" (proverbio oriental).

### BIBLIOGRAFÍA

1. Balakrishnan L, Prathiba S. Accelerating Performance for Future Leaders – Developing Leadership Competencies in Financial Institutions. Chicago: Heidrick & Struggles; 2011. p. 97-101.
2. Cardona P. En busca de las competencias directivas. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. 2000;3:84-9.
3. Gore E. Conocimiento colectivo. Buenos Aires: Ediciones Granica; 2003.
4. Alles M. Desarrollo del talento humano basado en competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica; 2012.
5. McClelland D. Testing for competencies rather than intelligence. Am Psychol. 1975;28:1-14.
6. Pereda S, Berrocal F, López M. Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. DyO. 2002;28:95-107.

7. Abad IM, Castillo AM. Desarrollo de las competencias directivas. Ajuste de la formación universitaria a la realidad empresarial. *Bol Econ ICE*. 2004;2795:29-41.
8. Boyatzis R. *The competent manager*. Nueva York: John Wiley & Sons; 1982.
9. Spencer L, Spencer S. *Competence at work: models for superior performance*. Nueva York: John Wiley & Sons; 1993.
10. Le Boterf G. *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Barcelona: Gestión 20; 1993.
11. Levy-Leboyer C. *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 20; 1997.
12. Villa JM, Garví M, García S, Galindo A, Merchán MN, Rojo RM. La gestión por competencias: un modelo para la gestión de recursos humanos en las organizaciones sanitarias. *Enfermería Glob*. 2004;5:1-8.
13. Cardona P, García-Lombardía P. *Cómo desarrollar las competencias del liderazgo*. Pamplona: EUNSA; 2005.
14. Alles M. *Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica; 2007.
15. Cardona P, Chichilla M. Evaluación y desarrollo de las competencias directivas. *Harvard-Deusto Bus Rev*. 1999;89:10-27.
16. Álvarez M. *Liderazgo compartido: buenas prácticas de dirección escolar*. Madrid: Wolters K|; 2010.
17. Larumbe C. *Gestión por Competencias. Trabajo fin de máster. Máster Universitario en Gestión de Cuidados de Enfermería*. Navarra: Universidad Pública de Navarra; 2014.
18. Elizondo MD, Armenteros MC, Molina VM. Competencias directivas para PYME: una evaluación diagnóstica en el sector servicios en Saltillo Coahuila. *RIAF*. 2014;7:21-38.
19. Uribe M. Liderazgo y competencias directivas para la eficacia escolar: experiencia del modelo de gestión escolar de Fundación Chile. *REICE*. 2007;5:1-9.
20. Ducci M. *El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional*. OIT/Cinterfort; 1997.
21. OCDE. *The definition and selection of key competencies*. 2005.
22. Falco A. La nueva formación de profesionales: sobre la competencia profesional y la competencia del estudiante de enfermería. *Educ Médica*. 2004;7:42-5.
23. González S, Clèries X. El coaching en el ámbito sanitario: una aproximación a su viabilidad. *Gac Sanit*. 2002;16:533-5.
24. Bolívar A. Aprender a liderar líderes. Competencias para un liderazgo directivo que promueva el liderazgo docente. *Educar*. [Fecha de acceso 4 dic 2017]. Disponible en <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3866893&orden=336143&info=link\nhttp://dialnet.unirioja.es/servlet/extart?codigo=3866893>
25. Bayón F. (Coord.) *Coaching hoy. Teoría General del coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces; 2010.
26. Bayón F, Perrucci C. *50 Historias de coaching*. Madrid: Editorial Universitaria Ramón Areces; 2012.
27. Senge P. *La quinta disciplina*. Ediciones Barcelona; 2004.
28. Luft J. *The Johary Window, selections from human relations training news*. Washington Institute; 1969.