



## **La superación de los directivos de una facultad de la Universidad de Ciencias Médicas de la Habana. Su diseño, opiniones y satisfacción.**

*The overcoming of the directors of a faculty of the University of Medical Sciences of Havana. Your design, opinions and satisfaction.*

**Angel O. Elejalde Villaón<sup>1</sup>, Isidoro Alejandro Solernou Mesa<sup>2</sup>.**

<sup>1</sup> Dr. Ciencias Pedagógicas, Investigador Titular del Instituto Central de Ciencias Pedagógicas de Cuba.

<sup>2</sup> Dr. en Ciencias Pedagógicas, Profesor Titular de Pedagogía y Psicología, Facultad "Miguel Enríquez" Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

Correspondencia: [iasm@infomed.sld.cu](mailto:iasm@infomed.sld.cu)

### **RESUMEN**

El proceso de superación de los directivos debe ser transparente y accesible para su valoración y mejora, como parte de una estrategia de trabajo en una organización que aprende. En este informe es presentado el resultado de dos cuestionarios elaborados para recoger opiniones en lo fundamental sobre su desempeño y en segundo lugar sobre el curso que parten del papel activo del directivo en su propia superación y autovaloración. Constituye un punto de partida para próximas acciones de superación.

Palabras claves: superación de directivos, satisfacción, autovaloración.

### **ABSTRACT**

This report presents the design of program to work with principal professor of one of the faculty of the Havana Medical University. In second place appear the opinions about performance and what they need to betterment it. This is the first step to beginning the way to introduce management sciences to the work of professor.

Keys words: postgraduate training, satisfaction, selfvaloration.

## **INTRODUCCION**

La formación docente es un proceso continuo y sistemático. La docencia exige de sus profesionales la formación permanente. La superación es la vía para lograr el mejoramiento que exige el desempeño docente de calidad.

El término de calidad es inherente a la vida humana y en el sector empresarial, donde los resultados son predominantemente contables, ha sido pautado a través de las conocidas normas de calidad. Sin embargo, la educación, y la educación universitaria la calidad también es una exigencia.

Las Universidades tienen la misión de preparar con calidad a los profesionales necesarios para continuar el desarrollo que exige la humanidad. Los estudios sobre la calidad de la educación (Villa Glez, E. y otros, 2006) apuntan resultados demandantes de mejoras que deben ser tenidas en cuenta por las universidades como un reto. (Hernández, F. D.; Balmaseda N.,O.; Vargas J., A.; 2016) . En el caso de la educación en salud, la universidad médica está consciente de esta situación y trabaja sistemáticamente en la superación de los profesionales que tienen desempeño docente, que en este contexto es mayoritario debido al cumplimiento de la educación en el trabajo que es identificativo de la educación en salud en Cuba, expresión del principio martiano de la vinculación del estudio y el trabajo. (Addine F. 2006) y de esmerada atención cuando a sus directivos se refiere. (Bustamante L.2012)

El proceso de superación es un proceso susceptible de mejora y así debe concebirse en el mejoramiento continuo. Una organización que aprende es aquella donde la mayoría de sus integrantes participan de una forma u otra en su construcción y desarrollo. se considera a Peter Senge quién lo definió como un término clave en el área de gestión. Ya 1992 este autor, especialista en Pensamiento sistémico y aprendizaje organizacional, expresaba que "las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones adquiriendo una nueva competencia (aprender a aprender) lo que implica transformar los "modelos mentales" vigentes así como generar "visiones compartidas" (Bolvar, A, 2002) y lograr el permanente desarrollo organizacional que se expresa en la calidad de vida y bienestar de las personas.

El Desarrollo Organizacional es sin lugar a dudas, el sistema de elementos que caracterizan que el grupo de personas evidencian en el funcionamiento los indicadores de desarrollo grupal que están presente en el camino hacia el logro de la misión y la visión del centro. En nuestro caso es provocar un aprendizaje que ilustre a los participantes en el curso a evaluar mejor su organización y contribuir desde dentro a su mejoramiento, del curso y del centro.

En este siglo del multiprofesionalismo y la multidisciplinariedad. (LLivinia, M.J.2016), caracterizado por la abundancia de términos que cada ciencia en su desarrollo aporta, es un reto la integración de las mismas categorías o términos de manera que favorezca su aplicación

sistémica. De ahí que sea el mejoramiento profesional y humano la meta de un programa de postgrado u otra variante de diseño curricular que impulse ese aprendizaje en sus miembros. (Almuiñas R., J.L. y J. Galarza López: 2004.)

El mejoramiento tiene estrecha relación con la mejora continua, pero directamente vinculado con los componentes que deben integrar todo diseño de programa: objetivo, contenido método, medio, evaluación y forma de organización en los que se organiza la actividad y la comunicación mantenida entre educadores e educandos, profesores y cursistas.

Las Normas ISO 9000:2000 basan en el Ciclo PHVA (planificar, hacer, verificar y actuar). A continuación el esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.



En la Universidad de las Ciencias Médicas y en especial en el caso de la FPUCMH este esquema anterior es aplicable a partir de que el centro del trabajo es un cliente que paga al estado cubano por su formación. (Razo A. I.Y.; Iñigo B, E.R.; Dibut T. L.S., 2016) De ahí que sea necesario mejorar cada proceso del centro y en este trabajo va en la dirección de contribuir al mejoramiento de la superación para el desempeño de sus directivos.

## **DESARROLLO**

El desempeño es el resultado de un proceso pedagógico por cuanto es un proceso de aprendizaje continuo que a partir del enfoque histórico cultural sobre la educación de la personalidad debe partir de la autovaloración de la propia persona de manera que determine cuál es el estado actual de su desarrollo y con esa percepción objetiva y concreta gestione su propio desarrollo. Es por eso que una acción de superación, tal como la define el reglamento de postgrado del ministerio de educación superior cubano, (Resolución 132/2002 del MES) debe ocuparse de su retroalimentación a partir de las opiniones de los participantes.

Así los autores proponen como objetivo Explorar las opiniones sobre un curso de superación recibido.

Para establecer los aspectos o indicadores a explorar los autores sistematizaron la bibliografía y en especial los criterios de Cuesta Santos, A. y J. Ramos Díaz. ( 2007) Baute L.M. e Iglesia M.

(2011), Llamas P., R, (2016) y Negrete E. K.P.(2016) y la vivencia de uno de los autores de este trabajo durante su trabajo en el Centro Politécnico del Petróleo en el actual Ministerio de Energía y Minas.

La exploración realizada comprende recoger las opiniones de los encuestados sobre su autovaloración como jefes y su valoración de su jefe inmediato en cuanto a los siguientes indicadores: (en paréntesis aparece como serán clasificadas las respuestas)

- 1- Percepción del nivel de desarrollo del área donde trabaja ( reunión de trabajadores, grupo o equipo)
- 2- La imagen física del jefe.(adecuada o inadecuada)
- 3- Forma que orienta la tareas (directa o indirecta; individual o grupal)
- 4- Preocupación por el cumplimiento de lo orientado (persistente; motivante)
- 5- Forma en que estimula o premia a sus subordinados ( frecuente; grupal-Individual-ambas; moral-material- ambas)
- 6- Percepción de su desempeño (jefe o líder)
- 7- Percepción de las capacidades como directivo (comprender a las personas, para inspirar y para crear un clima de satisfacción de las necesidades del grupo( a partir del criterio de Casales, J.C.2007)
- 8- Evaluación del estado de desarrollo de las habilidades directivas, según( Codina .A. 2009).
- 9- Criterios sobre los errores frecuentes ( con las compañeras y compañeros y en el desempeño) según la opinión de Codina, A. ( 2009)
- 10-Cambios que proponen para una nueva edición del curso u otra forma de superación.(forma y contenido)
- 11-Satisfacción personal con el curso recibido.(de acuerdo a un índice de satisfacción general)

Para la exploración de los aspectos del 1 al 9 fue aplicada una técnica durante una de las actividades del curso (clase de Liderazgo) a un total de 19 cursistas presentes. Los indicadores 10 y 11 fueron recogidos de ocho cursistas que entregaron el cuestionario final.

Para el estudio de la satisfacción personal (indicador 11) fue aplicada una encuesta al final del curso donde estuvieron incluidas tres preguntas que permiten calcular el índice de satisfacción personal según Yadov. I A. ( referido por Solernou Mesa, I.A., 2015) y este cálculo pudo realizarse de aquellos ocho cursistas que entregaron ese cuestionario.

La discusión o comentarios sobre los resultados utilizan una metodología cuantitativa pues parte del cálculo porcentual para compartir esas acotaciones.

La decisión de aprovechar el propio docente educativo de la clase en el postgrado estuvo avalada por experiencias de los autores que coinciden en concebir a la clase como el laboratorio esencial y primario de la investigación educativa. Es en este aspecto donde radica el aporte del trabajo al demostrar que la investigación por el mejoramiento continuo puede realizarse en el propio

proceso de aprendizaje sin erogación de recursos que eleven el costo del proceso. El trabajo resulta pertinente al explorar el criterio sobre una acción de superación de postgrado y además propiciar el aprendizaje activo de los directivos de este centro de educación superior que influirá de forma inmediata en la planificación estratégica de superación de los directivos.

En el curso estaban matriculados 35 directivos (población) de distintos niveles o áreas, de ellos 24 (68.57% ) respondieron el cuestionario en la clase de liderazgo. Y constituyen la muestra. De estos 24 nueve son directivos del área de la academia, la misma cantidad del área de servicios y los seis restantes no declararon a que área pertenecían. Por esta razón los autores deciden no agrupar las respuestas por el área de trabajo y se realizaron los comentarios sin segmentar la muestra.

Aparecen a continuación los resultados y comentarios sobre cada uno de los aspectos explorados.

- 1- Percepción del nivel de desarrollo del área donde trabaja ( reunión de trabajadores, grupo o equipo)

El 37.5% opinó que constituyen un equipo (nueve), 29.16 % como grupo (siete) y los demás una reunión de personas un 12.5 % ( 3 compañeros)

- 2- La imagen física del jefe.(adecuada o inadecuada)

El 75 % opinión que es adecuada la imagen física(18) y el resto, seis, no respondió.

- 3- Forma que orienta la tareas (directa o indirecta; individual o grupal)

45 .83 % (11) de forma directa y grupal, 25 % de forma individual y los demás no respondieron.

- 4- Preocupación por el cumplimiento de lo orientado (persistente; motivante)

Solo dos consideran que no es persistente su jefe inmediato y tres mantuvieron silencio al respecto.

La mitad consideró que sus jefes no son frecuentes en esa preocupación lo que de una forma directa contradice a la mitad que respondió que son persistentes, por cuanto frecuente y persistente en cuanto a preocupación por cumplir es muy parecido.

- 5- Forma en que estimula o premia a sus subordinados ( frecuente; grupal-Individual-ambas; moral-material- ambas)

45.83 % consideró que utilizan formas grupales e individuales y uno más que esos mismos once, para un 50 % ,considera que utilizan combinadamente las formas de estimulación moral y material.

Los resultados de los indicadores expuestos hasta aquí son una expresión concreta y directa de la imagen que tienen de su jefe inmediato.

Otra parte de los cuestionamientos estaba dirigida a la autovaloración sobre estos mismos aspectos, tarea encomendada después de recordar que estas valoraciones son anónimas y forman parte de un ejercicio docente.

Al respecto fue recogido que:

- 2- La imagen física de yo como jefe.(adecuada o inadecuada): 14 (58.33%) opinaron que es adecuada. Ninguno otro respondió.
- 3- Forma que orienta la tareas (directa o indirecta; individual o grupal)  
13 consideran que cuando se han desempeñado como jefes orientan de forma directa y grupal,(54.16 %). Nótese como la orientación individual no es reconocida como que es utilizada.
- 4- Preocupación por el cumplimiento de lo orientado (persistente; motivante)  
16 valoran su preocupación como persistente para un 66.66 %; 13 que son motivadores, lo que constituye un 54.16 % de los 24 que constituyen la muestra. En otras aplicaciones los autores consideran que preguntarían por qué se consideran así.
- 5- Forma en que estimula o premia a sus subordinados ( frecuente; grupal-Individual-ambas; moral-material- ambas)  
Aquí es similar la forma de responder que al opinar sobre los jefes, es decir, consideran que como jefes utilizan ambas formas (grupal e individual) para estimular (13, para un 54.16%) y ocho (33.3 %) que emplean la forma individual para estimular a sus compañeros.

En este momento ya el análisis vuelve a la apreciación de los comportamientos de sus jefes inmediatos.

- 6- Percepción de su desempeño (jefe o líder): Los resultados recogidos están compartidos exactamente a la mitad. Es decir, de los 22 que respondieron, la mitad estiman que su jefe si es un líder y la otra mitad que es un jefe.(11,para un 45.83 %).

Por tanto, la percepción como jefe indica que hay directivos que están percibidos de esta forma lo que indiscutiblemente es una barrera en el cumplimiento de las funciones del directivo y sobre todo expresa disfunciones en el desempeño del jefe que no es percibido como líder. Sería interesante precisar si es por esta razón o ha sido que la explicación previa fue insuficientemente clara para lograr la calificación de líder.

Es conveniente explicar que estas respuestas los directivos las brindan inmediatamente después que el contenido fue impartido en la clase. Por ejemplo, para responder a este indicador de la exploración, se explicó la diferencia de los comportamientos entre jefe y líder

- 7- Percepción de las capacidades como directivo (comprender a las personas, para inspirar y para crear un clima de satisfacción de las necesidades del grupo( a partir del criterio de Casales, J.C.2007)

Al respecto fueron explicadas tres capacidades y estos son los resultados:

Tabla 1.Evaluación de las capacidades del jefe inmediato.

Capacidades						
n= 24	Para comprender a las distintas personas		Para inspirar		Para propiciar un clima de satisfacción	
	Evaluación	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad
Excelente	6	25	7	29.16	7	29.16
Bien	11	45.83	11	45.83	11	45.83
Regular	5	20.83	4	16.6	4	16.6
Mal	0	0	0	0	0	0
Pésimo	0	0	0	0	0	0
No respondieron	2	8.3	2	8.3	2	8.3

Fuente: matriz de datos

Predomina el criterio de que sus jefes tienen un buen desarrollo de estas capacidades.

8- Evaluación del estado de desarrollo de las habilidades directivas, según ( Codina .A. 2009).

En este indicador también fue solicitado que opinaran sobre su jefe y sobre si mismo. Pudo concluirse que igualmente predomina la calificación de bien en todas las habilidades a partir de la observación de los datos en la matriz construida.

Las habilidades directivas que fueron evaluadas son:

1. Dirección o enfoque estratégico.
2. Liderazgo y motivación.
3. Comunicaciones interpersonales.
4. Diagnóstico de problemas y toma de decisiones.
5. Estrategias y técnicas de negociación.
6. Administración del tiempo y delegación.
7. Manejo de conflictos.
8. Reuniones productivas.
9. Trabajo en equipo.
10. Gerencia del cambio

9- Criterios sobre los errores frecuentes ( con las compañeras y compañeros y en el desempeño) según la opinión de Codina, A. ( 2009)

Se indagaron sobre estos errores, en primer lugar los relacionados con las compañeras y los compañeros:

1 El error de poner a un empleado en contra de otro. Tres consideran que existe en sus jefes.

2 El error de mostrar favoritismo que no se desprende del desempeño. Cuatro opinan que sus jefes comenten este error.

3 El error de seguir tratando como compañeros de trabajo a las personas que ahora son sus subordinados. Siete opinan que sus jefes lo cometen y doce que ellos mismos como jefes lo hacen.

4 El error de hablar de aspectos personales de un trabajador con otro. Cuatro plantean que sus jefes lo hacen, algo penoso ciertamente. Uno al autovalorarse lo reconoce como su error.

5 El error de creer en que los empleados siempre están a disposición. Trece personas reconocer este error en sus jefes y seis en si mismo.

6 El error de criticar sin hacer reconocimientos. Cinco en sus jefes y uno en el mismo.

7 El error de ser demasiado permisivo con su equipo. Cinco en sus jefes y cinco en ellos mismos.

8 El error de ser muy estricto con su equipo. Seis en sus jefes y seis en ellos como jefes.

9 El error de no tener a sus empleados cabalmente capacitados. Nueve en sus jefes y nueve en sí mismos. Algo que parece ser la causa de que después aparezca como necesidades de superación.

10 El error de No estimular el mejoramiento de sus empleados. En los jefes, cinco; en ellos mismos dos.

11 El error de permitir que empleados que deben trabajar juntos compitan. Dos en los jefes.

12 El error de tratar de conservar a los empleados que quieren irse. Siete en los jefes; nueve en ellos mismos.

En este mismo análisis, los errores relacionados con el desempeño. El primer número se refiere a los valorado en sus jefes, el segundo en la autovaloración.

1 El error de carecer de objetivos claros. Tres-dos.

2 El error de carecer de estándares de calidad claros. Cinco-tres.

3 El error de no hacer uso de la retroalimentación. Tres-dos.

4 El error de elogiar sin conocer los hechos. Dos-uno.

5 El error de no reconocer el buen trabajo. Tres-uno.

6 El error: tolerar el trabajo deficiente. Cinco-cinco.

7 El error de no permitir que los trabajadores cometan sus propios errores .Ocho-seis. En opinión de los autores, es una expresión de excesivo tutelaje, no confianza en los subordinados.



8 El error de premiar la mediocridad sin riesgos. Cuatro-dos.

9 El error de dar recompensas del tipo sólo uno gana. Cinco-dos.

10 El error de esperar la evaluación anual para mejorar el desempeño. Tres-uno

11 El error de no recurrir a la competencia adecuada con otros grupos como factor de motivación. Cuatro-dos.

En este segundo grupo de errores las respuestas disminuyeron respecto al primer grupo. Los autores consideran que ha sido debido a que de alguna forma los errores del primer grupo son los que predominan.

10-Cambios que proponen para una nueva edición del curso u otra forma de superación.(forma y contenido)

En cuanto a forma los cursistas encuestados (ocho) consideran que debe predominar debate, diálogo y menos conferencias frontales. Inclusive pensar en formas de entrenamiento en el puesto de trabajo.

Relacionado con el contenido fue unánime la solicitud de preparación en contabilidad, en economía, control interno.

11-Satisfacción personal con el curso recibido.(de acuerdo a un índice de satisfacción general)

Al calcular el índice de satisfacción personal en tres fue calificado de más satisfecho que insatisfecho y en 5 de contradictorio.

El cálculo del índice de satisfacción grupal arrojó una cifra igual a sta situación acontece al ser solo procesadas ocho cuestionarios del total de 24 que debían procesarse. No obstante, ese criterio diagnóstico es una alerta objetivo de las mejoras que deben instrumentarse.

## **CONCLUSIONES**

La exploración realizada permitió recoger los criterios sobre el estado de las llamadas capacidades, las habilidades y los errores más frecuentes, asicomo confirmar las posibilidades de emplear el mismo escenario docente, la clase específicamente , para recoger las opiniones necesarias sobre la imagen del jefe en este caso y la satisfacción con superación .

Las informaciones recogidas aunque numéricamente están ubicadas en la mitad de los encuestados , son datos importantes a tener en cuenta en el mejoramiento de las acciones de superación que se realicen.

## **RECOMENDACIONES**

- 1- Los resultados recogidos en la exploración deben ser socializados entre los jefes a manera de comentarios sobre el estado de opinión del desempeño de los directivos de esta Facultad de la Universidad de Ciencias Médicas de La Habana.

- 2- Instrumentar otras vías para valorar el efecto de las acciones de superación, centradas en la individuación de la atención a los directivos.
- 3- Profundizar teóricamente en los aspectos explorados.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

1. Villa E. y otros: Aplicación de un procedimiento para la gestión de procesos docente educativo en universidades. Revista Cubana de educación Superior, CEPES, Número XXVI (2) 2006, página 50 a 58
2. Hernández D., Balmaseda O.; Vargas A.: Retos en la evaluación de impactos del posgrado en Cuba. CD ROM Evento Universidad 2016, La Habana, Cuba 2016.
3. Bustamante L. La superación para profesores vinculados a la preparación de cuadros y reservas de la salud. [Tesis en opción al grado científico de doctor en Ciencias Pedagógicas]. La Habana; 2012
4. Addine F. y cols Pedagogía. Editorial de Ciencias Médicas, La Habana , 2006.
5. Bolvar A Las escuelas como organizaciones que aprenden, Revista Investigación Educativa , [abolivar@urg.es](mailto:abolivar@urg.es). Consultado octubre 2010.
6. Llivina M. La investigación y la introducción de sus resultados en el postgrado: La multidisciplinariedad. CD ROM Evento Pedagogía 2015, La Habana, Cuba 2015.
7. Ministerio de Educación Superior, Resolución 132: Reglamento de la Educación de Posgrado de la República de Cuba. La Habana, Cuba. 2004
8. Cuesta A., Ramos J. Contribución al diseño de la organización que aprende .Revista Cubana de Educación Superior, XXVII(2) 2007.
9. Almuiñas J., Galarza J. El aprendizaje organizacional como el elemento básico en la elaboración de la proyección estratégica de universidades de reciente creación: Valoración de tres experiencias. Revista Cubana de Educación Superior, La Habana, No 2, 2004.
10. Razo I., Íñigo E., Dibut L. Los procesos de gestión de la calidad: Exigencia del desarrollo universitario de nuestros tiempos. CD ROM Evento Universidad 2016, La Habana, Cuba 2016
11. Casales J.C. Compendio de lecturas sobre psicología social. Editorial Félix Varela, La Habana 2007.
12. Codina J. Sistema de Habilidades directivas. Conferencia ofrecida en el Centro de Estudios de Técnicas de dirección, Universidad de la Habana, 2009
13. Solernou I. Desempeño docente de profesores graduados carreras no pedagógicas. Tesis en opción del grado de Doctor en Ciencias Pedagógicas, La Habana, 2015.

14. Baute L., Iglesias M. Sistematización de una experiencia pedagógica: la formación del profesor universitario. *Pedagogía Universitaria*, 16 (1), 36-49. 2. Dirección de Recursos Humanos de la Universidad de Sancti Spíritus "José Martí Pérez" (2009).
15. Llamas P. Evaluar una titulación: Acciones de mejora en un máster universitario del sistema europeo de Educación Superior. CDROM Evento Universidad 2016, La Habana, Cuba 2016
16. Negrete K. Modelo basado en la norma internacional ISO 1991 para la implementación y certificación del sistema de gestión de la calidad en la Universidad Técnica del Norte. CDROM Evento Universidad 2016, La Habana, Cuba 2016
17. Ministerio de Educación Superior, Resolución 128: Reglamento para la aplicación de las categorías docentes en la Educación Superior. La Habana, Cuba. 2006.
18. Ministerio de Educación Superior, Resolución 210: Reglamento para el Trabajo Docente y Metodológico en la educación superior. La Habana, Cuba. 2007.
19. Álvarez A., Arisbet P. Evaluación del rol docente a nivel Posgrado y su capacidad para innovar. CDROM Evento Universidad 2016, La Habana, Cuba 2016
20. Martínez R. La pertinencia de la evaluación y la necesidad de la formación de cuarto nivel en el Ecuador. CDROM Evento Universidad 2016, La Habana, Cuba 2016.