



ISSN: 1561-3194

Rev. Ciencias Médicas. Julio-agosto, 2013; 17(4):115-125

ARTÍCULO ORIGINAL

Estrategia de capacitación integrada para directivos de la salud pública

A strategy of integrated instruction to Public Health Executives

Omar Medardo Martín Sánchez

Licenciado en Educación. Profesor Auxiliar. Centro Provincial de la Escuela Nacional Salud Pública. Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. Correo electrónico: oms@fcm.pri.sld.cu

Aprobado: 10 de mayo del 2013.

RESUMEN

Introducción: las necesidades de capacitación no cesan, la realidad de cada contexto reclama con urgencia introducir estrategias novedosas que hagan mejorar continuamente el desempeño de los trabajadores en general y de los directivos en particular. Existen múltiples experiencias a nivel mundial en la capacitación a directivos, ahora bien, el contexto cubano tiene características que lo diferencian del resto del mundo, de ahí que estemos enfrascados en una propuesta novedosa para esta capacitación.

Objetivo: estructurar una estrategia de capacitación integrada para directivos de la salud pública.

Material y método: se realizó una investigación-acción en el Hogar de Ancianos Provincial "Carlos Castellanos Blanco" de Pinar del Río. El universo de estudio se conformó por el total de los cuadros de dirección, reservas y canteras de la institución. Se diseñó el estudio en dos etapas: Una primera etapa teórica, de revisión documental sobre la temática, conceptos e ideas generales planteadas al respecto en la Educación Permanente, la segunda de intervención-acción.

Resultados: el 100% de los directivos consideró que entre las cinco competencias básicas que debe poseer todo cuadro de dirección para lograr un desempeño exitoso, están: comunicación, trabajo en equipo, motivación y toma de decisiones; el 26,3% no listó el liderazgo; el 79% no listó la negociación y el 35,9% no consideró el ocuparse de los problemas de los demás.

Conclusiones: la propuesta debe ser extendida a otros contextos donde se reciba la aprobación de los máximos gerentes para introducir cambios en la organización, de manera que fluya como un todo integrado.

DeCS: Capacitación profesional; Enseñanza; Educación profesional.

ABSTRACT

Introduction: the needs of instruction do not bring to an end, the reality of each context demands the introduction of new strategies which made continuous improvements to the performance of workers in general along with the executives in particular. Multiple worldwide experiences exist involving the instruction of executives, but the characteristics of Cuban context differ from the rest of the world, consequently a new proposal of instruction was structured.

Objective: to structure an integrated strategy to the instruction of Public Health Executives.

Material and method: an investigation-action was carried out at "Carlos Castellano Blanco" residential home for the elderly, Pinar del Rio. The target group of study included the total of directives, reserve team and potential leaders of the institution; designing two stages for the study: a theoretical stage which comprised a documentary review about the topic, concepts and general ideas with respect to Permanent Education, the second one included the intervention-action.

Results: 100% of the directives considered that among the five basic competences, which should characterize every executive to achieve a successful performance, were: communication, team-work, motivation and decision making; 26,3% did not list leadership; the same happened with negotiation (79%), along with 35,9% who did not consider dealing with the problems of others.

Conclusions: the proposal should be extended to other contexts, previous consent of the general managers to introduce changes into the organization in order to have it making a whole.

DeCS: Professional training; Teaching; Professional teaching.

INTRODUCCIÓN

Es evidente hoy día que las necesidades de capacitación no cesan. Los cambios en la economía mundial, la introducción de nuevas tecnologías, la aplicación práctica de teorías escritas desde el siglo anterior y la realidad de cada contexto, reclaman con urgencia introducir estrategias novedosas que hagan mejorar continuamente el desempeño de los trabajadores en general y de los directivos en particular.

Toda organización efectiva necesita realizar acciones concretas para sus miembros y aunque el desempeño de las funciones de dirección constituye una escuela insustituible, es necesario abreviar el tiempo de aprendizaje de los dirigentes que permitan modelar los problemas reales que en la actividad de dirección se presentan y que garanticen una asimilación activa.¹

El aprendizaje tiene que ser contextualizado y el momento histórico demanda una visión acertada de cómo perfeccionar la capacitación para nuestros directivos, pero ¿qué habilidades deben desarrollar para un trabajo efectivo?

Para identificar las habilidades que necesitan los directivos para un trabajo efectivo pueden utilizarse tres fuentes:

- Precisar lo que hacen los directivos y, a partir de ahí, determinar lo que «necesitan» para hacerlo mejor,
- Consultar lo que recomiendan los especialistas y estudiosos de estas cuestiones (investigadores, profesores, consultores),
- Preguntarle directamente a los directivos lo que ellos piensan sobre el tema.

Es necesario desarrollar en los directivos habilidades para aplicar los conceptos, procesos, y técnicas que posibiliten la ejecución efectiva de las tareas de: planificación, organización, dirección y control, que en la práctica es lo que ha venido constituyendo los contenidos principales de los cursos de administración desde hace años y sobre lo que han planteado muchas críticas y cuestionamientos diferentes especialistas.²

La capacitación ha sido fuente de motivación para muchos, entre ellos, Thomas Bata (1876-1932), quien en 1924 fundó un instituto para la educación de su numeroso personal, allá en la hoy dividida Checoslovaquia. El instituto ofrecía un programa de 3 y 4 años que implicaba trabajar de día en la fábrica Bata y asistir a clases todas las noches. Thomas Bata hijo atribuye el crecimiento explosivo de esa empresa al énfasis en la continua capacitación de su personal.³

Los momentos actuales demandan aplicar metodologías novedosas que aceleren el proceso de capacitación, capten el auditorio y se atemperen a la situación real de cada contexto para imprimirle a la capacitación un sello distintivo que influye en el comportamiento organizacional al verse incrementadas las competencias de todos los trabajadores.

En Cuba, desde 1992, se desarrolla la política de la Educación Permanente (EP)⁴, con resultados atomizados y logros a corto plazo, sin enfoque de sistema, ni aplicando las leyes que rigen el proceso. En el caso particular de los directivos, se ha accionado, con la implementación de diplomados de dirección desde el 24 de febrero del año 2004 a diferentes niveles jerárquicos.

La situación demográfica cubana muestra que dentro de apenas 40 años invertiremos la relación joven/anciano y en solo 10 llegaremos a tener 1 de cada 4 cubanos con 60 o más años en la estimación media de un escenario calculado de manera moderada,⁵ lo que tendrá un impacto significativo en el cuadro de salud de los adultos mayores y la población en general.⁶

Las características socio-políticas de Cuba son únicas, ya que la Constitución de la República en su Capítulo VII referente a Derechos, Deberes y Garantías Fundamentales, artículo 50, garantiza el derecho a que se atienda y proteja su salud.⁷

Para cumplir adecuadamente con este artículo se requiere de personal preparado para enfrentar los retos del desarrollo científico-técnico; por ello es necesario valorar la importancia de ver la EP, ajustada a nuestro contexto social.

En la materialización de tales objetivos ocupa un lugar cimero el trabajo, el centro laboral, la empresa estatal socialista⁸ y dentro de estas los directivos. Es por ello que la formación de directivos no puede dejarse a la espontaneidad ni a criterios personales de un grupo, institución o sector, por muy duchos que sean en la materia, solo el conocimiento y la experiencia colectiva, sin imposiciones ni dogmas, nos pueden señalar el camino a seguir en este decisivo tema.⁹

El empleo de un modelo didáctico con enfoque andragógico para desarrollar la comunicación organizacional, apoyado en un conjunto de habilidades rectoras necesarias (escuchar, observar, preguntar y expresar), que coadyuve al desarrollo de la competencia comunicativa (metacomunicación) en los decisores.¹⁰, y que a la vez contribuya a desarrollar estas habilidades en sus colaboradores directos y trabajadores en general.

En la revisión bibliográfica efectuada no aparece alguna experiencia similar o relacionada directamente con esta investigación ni con resultados diferentes o similares en nuestro contexto.

Con las consideraciones anteriormente expuestas es que se propone investigar acerca de la capacitación a directivos en forma integrada y acompañada todo el tiempo por el profesor-facilitador como parte del contexto de trabajo, y estructurar una estrategia de capacitación para directivos de la salud pública.

MATERIAL Y MÉTODO

Se realizó una Investigación-Acción en el Hogar de Ancianos Provincial "Carlos Castellanos Blanco" de Pinar del Río, de febrero del 2009 a enero del 2010 (12 meses)

Se diseñó el estudio en dos etapas:

Una primera etapa teórica, de revisión documental sobre la temática, conceptos e ideas generales planteados al respecto en la Educación Permanente.

Se planificó la segunda etapa para dos periodos: en el primero se aplicaron los métodos empíricos de observación a áreas seleccionadas y cuestionario a los participantes, se diseñó una estrategia de capacitación que se aplicó y evaluó durante el segundo período, ocupándonos en esta investigación de la primera etapa.

Universo: se conformó por los directivos y reservas de la institución mediante una solicitud firmada de consentimiento informado.

Reconocimiento del contexto a través de una guía de observación validada previamente por criterio de expertos, de conjunto profesores-facilitadores y principales actores de la institución. Identificación de competencias básicas. Identificación y priorización de problemas y la realización de una matriz de prioridades OMS/OPS¹¹.

Variables y su operacionalización.

- Área debidamente organizada. Cualitativa nominal dicotómica: Sí-No.

- Mobiliario y los recursos disponibles están en el orden esperado: Variable cualitativa nominal dicotómica: Sí _ no
- El orden y la limpieza son los esperados: Variable cualitativa nominal dicotómica: Sí _ no
- Los recursos necesarios para la adecuada proyección de los trabajadores están presentes y disponibles: Variable cualitativa nominal dicotómica: Sí _ no
- Existen los recursos necesarios para la superación. Variable cualitativa nominal dicotómica: Sí _ no, para cada una de las sub-preguntas:
 - Existencia de pizarra, pantalla y medios audiovisuales.
 - Aula con asientos adecuados.
 - Iluminación requerida.
 - Climatización.
 - Limpieza y estética.
- Es objetiva la perspectiva de mejorar las condiciones existentes, mediante la adquisición de recursos de organizaciones no gubernamentales, aprobadas por el nivel superior: Variable cualitativa nominal dicotómica: Sí _ no

De la encuesta y de la guía de observación se computaron los datos mediante la utilización de los métodos de la Estadística Descriptiva, resumiendo las variables cualitativas mediante frecuencias absolutas y relativas porcentuales.

RESULTADOS

La edad de los directivos y reservas varió entre 26 y 55 años, con un promedio de 39 ± 5.5 años. En cuanto al tiempo en el cargo de dirección, había siete directivos (36,8 %) con 7 años y más, y el mismo porcentaje con 1 año; el resto llevaba entre 1 a 5 años.

La escolaridad muestra que menos de la mitad (47,4 %) tenía nivel universitario.

En cuanto a los problemas detectados (Tabla 1) se encontraron deficiencias en casi todas las esferas seleccionadas.

Tabla 1. Observación realizada en el área exterior, en cuatro oficinas, y en el área de lavandería-ropería-costura. Hogar de Ancianos "Carlos Castellanos Blanco". Pinar del Río. Febrero del 2009 a febrero del 2010.

ASPECTOS	ÁREA EXTERIOR				OFICINAS				ÁREA DE LAV-ROP-COST			
	SI		NO		SI		NO		SI		NO	
	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%	No.	%
Área debidamente organizada.	1	20	4	80	1	20	4	80	-	-	5	100
Mobiliario y los recursos disponibles, están en el orden esperado.	1	20	4	80	1	20	4	80	-	-	5	100
Orden y limpieza esperados.	1	20	4	80	1	20	4	80	-	-	5	100
Recursos necesarios para la adecuada proyección de los trabajadores.	-	-	5	100	1	20	4	80	-	-	5	100
Recursos necesarios para actividades de superación.	5	100	-	-	1	20	4	80	-	-	5	100
Es objetiva la perspectiva de mejorar las condiciones existentes.	5	-	-	-	5	-	5	-	5	-	-	-

En cuanto a las competencias básicas que debe tener un directivo se encontró (Tabla 2) que eran la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y toma de

decisiones las más importantes; sin embargo, el 26,3% no listó el liderazgo, el 79% no listó la negociación, y el 35,9% no consideró el ocuparse de los problemas de los demás.

Tabla 2. Competencias básicas que debe poseer todo cuadro de dirección.

COMPETENCIAS BÁSICAS	No	%
Comunicación	19	100
Trabajo en equipo	19	100
Motivación	19	100
Toma de decisiones	19	100
Liderazgo	14	73,6
Negociación	4	21,0
Ocuparse de los problemas de los demás	12	63,1

El análisis de la matriz FODA resultó en:

Las fortalezas eran:

- No existencia en la provincia de otra entidad dedicada a este fin.
- Comprensión por la mayoría de los trabajadores, de la necesidad y posibilidad real de introducir estrategia de cambio.
- Disposición de los directivos para liderar el proceso de cambio.

Las oportunidades eran:

- El apoyo incondicional de los profesores del Centro Provincial de la Escuela Nacional de Salud Pública (CPENSAP) para contribuir con la estrategia de cambio.

Las debilidades eran:

- La existencia de fluctuación de la fuerza de trabajo, fundamentalmente en las categorías ocupacionales de Servicios y Obreros.
- Insuficientes condiciones laborales para los trabajadores, fundamentalmente en el área de Lavandería-Ropería.
- Existencia de deficiencias en la calidad de la documentación e integración de las partes para recibir al anciano de nuevo ingreso.
- La no institucionalización del sentido de la responsabilidad individual en el cuidado integral de los ancianos.

Las amenazas eran:

- La situación económica mundial que afecta a todos los sectores del país.

- Poca disponibilidad de personas del entorno para ocupar plazas de baja remuneración económica.

- La posibilidad de asignación de determinados recursos a través de Organizaciones no Gubernamentales (ONG)

Todo lo anterior propició la priorización de los problemas (Tabla 3).

Tabla 3. Problemas priorizados por el grupo de cursistas.

PROBLEMAS PRIORIZADOS	% DE COINCIDENCIA
1. No funcionamiento del Equipo Multidisciplinario de Atención Gerontológica (EMAG).	100
2. Insuficiente control y seguimiento relacionado con disciplina y contenido laboral de los trabajadores de nueva incorporación.	95,2
3. No existe un programa de capacitación y perfeccionamiento de los recursos humanos por departamento.	100
4. No existe programa de Mantenimiento Preventivo Planificado (MPP) para equipos y edificios.	90,4
5. Insuficiente abasto de agua a la institución.	100
6. Inexistencia de equipos para lavandería.	100

Todo lo anterior conllevó al diseño de la estrategia de capacitación que de manera resumida contempló: la capacitación integrada para el desarrollo de competencias en directivos de la salud pública, con el objetivo de contribuir al desarrollo de las competencias básicas de los directivos y reservas para la aplicación de modernas técnicas de dirección, con énfasis en el trabajo en equipo, que posibilitaran incrementar continuamente la calidad organizacional de los servicios de salud.

Todo lo anterior permitió la incorporación de nuevos conocimientos, habilidades y estrategias de trabajo para enfrentar adecuadamente los problemas.

La actividad requirió de 192 horas (8 meses, a razón de 24 horas mensuales). Teniendo entre otras premisas la profundización en los contenidos y en las herramientas y técnicas que permitan una dirección científica y el avance en los resultados propuestos para introducir los cambios necesarios.

Los temas incluidos en la misma contemplaron: Trabajo en equipo, comunicación, motivación, cultura organizacional, dirección por objetivos, planeación estratégica, dirección por valores, destrezas gerenciales, negociación/concertación, protocolo y buenas maneras.

DISCUSIÓN

El análisis de las variables anteriores muestra la heterogeneidad entre los directivos y reservas, lo que conlleva a diversas interpretaciones de los problemas.

La escolaridad observada obliga aún más a la disimilitud de acciones a efectuar, por lo que el método andragógico es extremadamente necesario, para así conjugar los

intereses comunes y colimar las diferencias de preparación educacional, formación, de criterios, de valores y otros.

Particular atención se presta actualmente al desarrollo de nuevas capacidades de aprendizaje que potencien el capital humano disponible y la efectividad de las relaciones externas para lograr un salto cualitativo importante en el desarrollo institucional a partir de una probada idoneidad para el desempeño, y que puedan ser de referencia nacional e internacional, porque se trata de preparar al "equipo de trabajo", integrado en esta ocasión por todos los directivos y reservas.

El liderazgo efectivo, el intercambio y la comunicación con otros trabajadores, tiene que buscar de manera concreta un lenguaje común, claro, preciso, solidario, de entendimiento, y donde se comprenda la necesidad de renovarse constantemente con una verdadera participación y sin temor a los reproches en este marco de mejoramiento para todos, demostrando la importancia del rol que desempeña cada uno, en el alcance de objetivos estratégicos superiores.

El profesor-facilitador debe ser una persona reconocida, prestigiada, competente, poseedor de características de líder, que logre integrarse al colectivo y no sea visto como agente de cambio "extraño" a los intereses de la institución, que se comprometa a brindar toda la cooperación necesaria para que se comprenda y "se vea el fenómeno desde el otro lado del mostrador", o sea, con una visión diferente a la que tienen los que diariamente conviven con las dificultades y que por rutina u otras razones, las ven como "normales".

El rol del docente andragogo es parte importante en el aprendizaje de los educandos, ya que como facilitador tiene la responsabilidad de promover la integración de conocimientos hacia situaciones reales de cada uno y contar con diferentes metodologías de actividades de aprendizaje.¹⁰

No cabe duda de que la preparación con que sellan los directivos que forman parte del proceso educativo, los dota de herramientas poderosas para mejorar continuamente sus competencias laborales y para la vida, lógicamente, no pretendemos de golpe y porrazo que adquiera competencias complejas, "...constituidas por la capacidad que tiene un sujeto para integrar conocimientos, habilidades, valores, actitudes, aptitudes e intereses, mediante la articulación sistémica de logoplexores, bioplexores y ethoplexores, de manera reflexiva, dialogal y discursiva, a la práctica que como sujeto institucionalizado le demanda un contexto socio-laboral específico..."¹¹

Se concluye que la propuesta debe ser extendida a otros contextos donde se reciba la aprobación de los máximos gerentes, sin ningún tipo de presión para introducir cambios en la organización, de manera que fluya como un todo integrado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Julio César Casales F. Entrenamiento socio-psicológico a dirigentes: algunas experiencias. Revista Cubana de Psicología. 1991; 8 (2-3).
2. Codina Jiménez A. ¿Qué hacen los directivos y qué habilidades necesitan para un trabajo efectivo? Universidad de la Habana; 2002.

3. Yohalmo León E. Consultoría y Capacitación Empresarial. Importancia de la capacitación empresarial. Puerto Rico; [s/a].]
4. Martínez-Isaac JA. La educación permanente y continuada de los profesionales de Enfermería. Revista IPLAC. 2011; 5.
5. Calderón Milián G. Acercamiento a la relación: envejecimiento poblacional-educación. Revista IPLAC. 2011; 3.
6. Cuba. Oficina Nacional de Estadísticas. El estado actual y perspectiva de la población cubana: Un reto para el desarrollo territorial sostenible. La Habana: ONE; 2012.
7. Cuba. Gaceta oficial. Constitución de la República de Cuba. CAPITULO VII. Derechos, Deberes y Garantías Fundamentales.
8. González Rodríguez L, García Labrador LP, Pérez Romero YR. La Ciencia del Trabajo en la Actualización del Modelo Económico y Social Cubano. Cuba Siglo XXI. Febrero 2013 CXIII.
9. Durand Rill R, Hernández Alberti I, Robas Díaz E, Llamas Martínez D, Quintero Castro B et al. Recomendaciones metodológicas para diseñar el programa de comunicación organizacional en la capacitación de directivos. Observatorio de la Economía Latinoamericana. 2011;148.
10. Figueroa Roldán J. Andragogía, perfil de un académico desde la perspectiva andragógica. Temuco: Universidad de la Frontera. Facultad de medicina O.F.E.C.S; 2009.
11. Rueda Restrepo N. Competencias complejas. Un sistema para determinarlas. Colombia: Coaching Management Consultants S.A; 2010.

Lic. Omar Medardo Martín Sánchez. Licenciado en Educación. Profesor Auxiliar. Centro Provincial de la Escuela Nacional Salud Pública. Universidad de Ciencias Médicas de Pinar del Río. Correo electrónico: oms@fcm.pri.sld.cu
