



PROCEDIMIENTO PARA LA FORMACIÓN Y DESARROLLO CON ENFOQUE ESTRATÉGICO DE DIRECTIVOS DE ENTIDADES DE SALUD

Msc. Ing. Humberto Jorge Suárez Marrero.

El proceso de desarrollo científico técnico que necesariamente genera transformaciones en la fuerza laboral, hacen que desde los años 80 se redefina el papel del responsable o gerente de los Recursos Humanos (R.H.). La organización comienza a percibir el aspecto laboral y los recursos humanos, como el elemento más importante para el éxito y a la persona responsable de esta área fundamentalmente como negociador, un buen conocedor de la legislación laboral en proceso de cambio. El área de recursos humanos adquiere un importante grado de protagonismo, junto al área económica financiera y de marketing en los finales de los 80.

Ya en los años 90, muchas organizaciones han comenzado a “descubrir” el valor de los recursos humanos. Al personal no sólo hay que retribuirlo y brindarle seguridad social, también hace falta desarrollarlo y transformar a las actuales personas utilizando la capacitación como elemento fundamental [2], [3].

Otras posibles acciones, como planes de carrera y sucesión, rotación de puesto, etc., son puestas en práctica hoy por organizaciones punteras.

Se añade un nuevo papel a los recursos humanos en correspondencia con la importancia del concepto de “cultura”. Cualquier plan estratégico que trate de aplicarse a una organización, exige una cultura de coherente con él y una estructura organizativa adaptada al plan y a la cultura

deseada de la organización. Frecuentemente una nueva estrategia exige un cambio de cultura y un desarrollo de la organización en ese sentido.

La administración de los recursos humanos es un subsistema importante en la función general de una empresa que incluye varias responsabilidades. A ello se refieren varios autores consultados, cuyos criterios se exponen a continuación:

Idalberto Chavienato (1990) incluye los elementos siguientes [4]:

- Selección
- Formación y desarrollo
- Promoción
- Gestión de desempeño (Evaluación)
- Retribución
- Sistema de comunicación.

A partir de la comparación evolutiva de cada uno de estos elementos, se determina su existencia como subsistema de R.H.. El autor explica la formación y desarrollo según se muestra en la figura número 1 (Fig.1.).

Esta comparación nos representa el modo en que actúa la Formación y Desarrollo en las organizaciones empresariales; tanto en la manera en que se aplicaba, como en la forma en que se lleva a vías de hecho actualmente. Así nos es posible establecer la revolución de formas históricas por las que han transcurrido los programas referidos a la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos.

Antes	Después
Enfasis en el cómo	Enfasis en el por qué
Programas de formación exclusivamente técnicos	Programas que incluyen formación en competencia
Preparación para puestos de gestión, acumulación de conocimientos especializados	Preparación para puestos de gestión práctica en el desarrollo
Planes de carreras basados en ascensos	Desarrollo profesional basado en el enriquecimiento del puesto

Fig.1. Evolución de la Formación y Desarrollo según Idalberto Chavienato (1990).

Los autores Noel M. Tichy Frombrun y Mary Anne Devanna (1991) plantean que el ciclo de los recursos humanos debe incluir los momentos siguientes [5]:

- Selección
- Rendimiento
- Evaluación
- Retribución
- Formación y Desarrollo

En este modelo el rendimiento pasa a ser la variable que permite el establecimiento de relaciones entre los demás componentes del mismo y por tanto adquieren un papel significativo como elementos de desarrollo, o sea, que la Formación y Desarrollo son vistas como las actividades planeadas. A fin de asegurar que los individuos estén adecuadamente capacitados con destrezas y conocimientos para ejecutar sus tareas. Estas actividades abarcan desde el simple entrenamiento laboral para empleados de nivel inferior hasta el desarrollo a largo plazo de funcionamiento de diversas jerarquías.

Los autores William B. Werter y Keith Davis (1991) plantean [6]:

“Las actividades de administración de personal constituyen un sistema de elementos claramente definidos, indica que cada actividad se relacione directamente con todos los demás”

Por lo que se determina que en la Formación y Desarrollo de los recursos humanos, lo más importante es el establecimiento de un nexo lógico de carácter sistemático que permita la acción de todas esas actividades encaminadas a la efectividad de los modelos o el modelo de gestión que se establezca.

Estos autores también proponen un plan de administración de personal que incluye los pasos siguientes:

- Fundamentos y Desafíos
- Planeación y Selección
- Desarrollo y Formación
- Compensaciones
- Relaciones industriales
- Relación con sindicatos
- Administración de personal (perspectivas globales)

Los desafíos que enfrenta el departamento de personal afectan la selección de personal o empleados, y éste a su vez determinan el tipo de formación que lleva cada uno de ellos. La afectación en el desarrollo del departamento y por ende la evolución de los recursos humanos, requiere de una capacitación más necesaria para ser más productivos los resultados de la empresa.

De ahí que sean tan importante la calificación y preparación de los especialistas para determinar las vías y los medios que hagan más eficaz la orientación; así como las necesidades de capacitación, desarrollo y asesoría profesional.

La formación y desarrollo de los recursos humanos está dada por las políticas que trazan los departamentos que a efectos existen en las empresas, por cuanto se necesita tener criterios de diagnóstico y programación de preparación de reciclaje constante de las fuerzas de trabajo para el desempeño de sus tareas y atribuciones dentro de la organización. Pero también se requiere de la determinación de criterios de recursos humanos a mediano y largo plazo con miras a la continua realización del potencial humano en posiciones gradualmente elevadas de la organización.

Lo antes expuesto se evidencia en las distintas políticas de recursos humanos descritas por Edgar F. Huse y James Bowditch (1991) [3]:

- Políticas de provisión de recursos humanos
- Políticas de aplicación de recursos humanos
- Políticas de mantenimiento de recursos humanos
- Políticas de desarrollo de recursos humanos
- Políticas de control de recursos humanos

Las políticas de desarrollo de recursos humanos hacen énfasis en la creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y la excelencia organizacional mediante un cambio de comportamiento de los participantes a través de una rigurosa formación. De aquí se deduce que el desarrollo de los recursos humanos está directamente relacionado con las exigencias y el control que se ejerza en la formación de los cuadros y directivos. Otros han sido planteados por Harper y Lynch; CIDER y el de Beer [7]; todos destacan como elemento de suma importancia la Formación y Desarrollo atendiendo a su influencia en el resto de los elementos del modelo y en los resultados organizacionales. Fundamentalmente se hace énfasis en la obtención de resultados, por cuanto el sistema no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar metas y fines deseados relacionando sencillamente los ciclos de adaptación y Formación y Desarrollo. Esto influenciado por la necesidad de un proceso de comunicación como eje central que une las gestiones del sistema, y a éste con los recursos humanos.

Por tanto la Formación y Desarrollo es un subsistema considerado por los especialistas en materia de recursos humanos y fundamentalmente los autores y los modelos ya expuestos, como uno de los elementos de mayor importancia en la gestión o administración de personal; ya que es la base fundamental para comenzar los procesos de perfeccionamiento empresarial, así como para la reelaboración de las estrategias que se traza la organización.

De todo lo anteriormente mencionado se infiere que el desarrollo de los R.H. y más específicamente la formación de estos, es un aspecto de gran importancia en la actualidad que requiere de su estudio y análisis, sobre todo en organizaciones de prestación de servicios y en especial las instalaciones hospitalarias [8].

Particular importancia en las condiciones actuales, tiene el desarrollo de los procesos de formación y desarrollo bajo concepciones del enfoque estratégico. En tal sentido García Dotor plantea que el desarrollo estratégico de R.H. significa un proceso de cambio de la organización, de los equipos de trabajo y de los individuos a través de una formación planificada dirigida a cubrir las necesidades futuras que exija el propio negocio o servicio competitivo. Derivado de esta visión que la empresa tiene de sus recursos humanos, continua planteando la autora, aparece el nuevo modelo de formación, que trata de asumir los puntos fuertes del modelo clásico de gestión de formación, desarrollar los más débiles e incluir los novedosos [9].

La formación es un subsistema orientado hacia las personas a partir de sus necesidades y en función de las políticas y estrategias organizacionales y tiene las características siguientes:

1. Es una inversión, por cuanto permite que las capacidades potenciales de las personas, sean desarrolladas en el marco de la estrategia empresarial.
2. Se orienta a mejorar el desempeño, porque reduce la formación real y la esperada.
3. Participación de los mandos, se busca en el empleo de su planeamiento, impulso y apoyo.
4. Necesidad de la empresa, esta permite la adaptación a los cambios constantes de la evolución tecnológica.
5. Interés por el empleado, se trata de buscar el compromiso personal respecto a los valores fundamentales.
6. Resulta motivante, por cuanto genera un ambiente emprendedor permitiendo el reclutamiento de los más capacitados y la permanencia del buen profesional.
7. Permite asumir los valores de la empresa, en tanto la formación es una contribución para elevar y fortalecer la cultura de la empresa.

El nuevo modelo está orientado a cubrir las necesidades de cualificación reales de la empresa, que integra la formación dentro de un plan global de gestión de recursos humanos y contempla a la persona en toda su complejidad (enfoque sistémico) dentro del entorno organizativo. Este proceso implica pasar de gestionar la formación y el desarrollo profesional (F y D). Es decir, comprender cómo mejorar el desempeño de las personas en el trabajo. Pasar de una visión unidireccional del desempeño en el trabajo a una visión sistémica que atiende a todos los factores que inciden e influyen en el nivel de desempeño de una persona.

La gestión estratégica de la formación se basa en una metodología proactiva que exige llevar a cabo un proceso de intervención riguroso para cada una de las fases que componen este nuevo modelo.

Una Estrategia de Formación a nivel de empresa debe contar con los siguientes elementos [10]:

- La auditoría de capacitación.
- El análisis de las necesidades de capacitación.
- El enfoque de capacitación (programas y productos).
- La manera como se administrará el aprendizaje.
- La inversión en capacitación. (Bentley, 1993)

Como resultado de la consideración de todo este conjunto de criterios, se pudo establecer el Procedimiento para la Formación y Desarrollo con Enfoque Estratégico de directivos de entidades de salud el cual está integrado por varias etapas generales, las que se muestran en la figura número 2 [9].

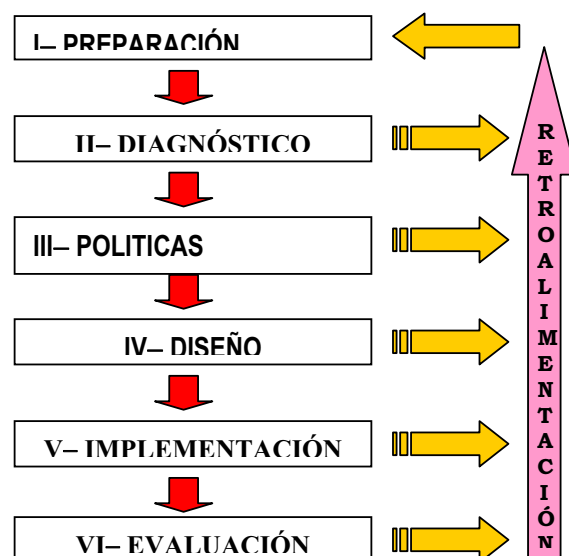


Fig. 2. Etapas Generales del Procedimiento para la Formación y Desarrollo con Enfoque Estratégico

ANALISIS POR ETAPAS

1. Preparación.

- Definición de los problemas organizacionales y sus causas.
- Determinar los problemas solubles por capacitación y los no solubles.
- Evaluación de la capacitación (situación actual).
 - Determinación de la relación **Costo_Beneficio**.
 - Evaluación de la inversión
 - Auditoría de la capacitación.



Debe Mostrar:

- ➡ Nivel de la inversión actual y sus rendimientos.
- ➡ Nivel sugerido de inversión y los rendimientos potenciales.
- ➡ Valoración financiera de la inversión en capacitación.

2. Diagnóstico.

- Análisis de la estrategia de la organización.
 - Aspectos esenciales de la misión.
 - Elementos decisivos de la visión.
 - Criterios fundamentales de los objetivos estratégicos.
- Investigación.
 - Selección de fuentes estructuradas y no estructuradas de información.
 - Selección de métodos de obtención de información.
 - Combinación de fuentes y métodos.
- Comparación.
 - Estado Real.
 - Estado deseado.
 - Brecha entre comportamientos.



AREA 1: Area de conocimientos, habilidades y capacidades a perfeccionar

AREA 2: Área de correspondencia entre ambos estados.

AREA 3: Area de objetivos a alcanzar

- Análisis de la Brecha.
- Valoración de las necesidades.
 - Tiempo: Período con que cuenta la institución para solucionarlas (corto, mediano o largo plazo).
 - Tipología: Tipo de necesidad, es decir, si es de habilidades o de conocimientos.
 - Experiencia. Acciones de formación realizadas por la entidad y su semejanza o no con las necesidades actuales.
 - Correspondencia con las vertientes nacionales: Establece el vínculo que debe existir entre las necesidades manifestadas y las políticas nacionales sobre la base de la formación de directivos.

3. Políticas estatales.

- Análisis de las vertientes de capacitación a nivel nacional para el sector de la salud.
- Análisis de las vertientes de capacitación a nivel provincial para el referido sector.
- **Definición de las vertientes de capacitación a nivel de institución.**

4. Diseño.

- **Formulación de los objetivos de capacitación.**
- **Determinación y agrupación de temáticas.**
- **Precisión de los objetivos temáticos.**
- **Previsión de los contenidos.**
- **Selección de los métodos o técnicas.**

- Instrucción directa en el puesto.
- Rotación de puestos.
- Relación experto– aprendiz.
- Conferencias, videos, películas, etc.
- Simulación de condiciones reales.
- Actuación.
- Estudio de casos.
- Lectura, estudio individual, aprendizaje o enseñanza programada, etc.
- Dinámica de grupos.

⇓ Considerando:

a) Efectividad respecto al costo.

- b) Contenido deseado del programa.
- c) Instalaciones con que cuenta.
- d) Preferencia y capacidad de las personas que recibirán el curso.
- e) Principios de aprendizaje.
 - Precisión de la bibliografía.
 - Definición del sistema de evaluación.
 - Elaboración del horario de actividades y acondicionamiento del local.

5. Implementación.

- Comunicación a los implicados y principales directivos del hospital de los resultados de la investigación.
- Definición de los recursos requeridos para la puesta en práctica del plan.
- Puesta en práctica del plan.

6. Evaluación y seguimiento.

- Comprobar la eficacia y rentabilidad de cada acción formativa sobre la base del cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Monitorear los procesos formativos en marcha.
 - Evaluación inicial de la formación
 - Evaluación durante la formación
 - Evaluación al final de la formación
- Actualizar el inventario de necesidades de formación.
- Consolidar los objetivos perseguidos.

CONCLUSIONES GENERALES

- ➡ La formación constituye una alternativa imprescindible en el deseo de alcanzar con éxito la evolución de los procesos de desarrollo a nivel de empresa. Diversos son los procedimientos de diseño que existen sobre esta temática, coincidiendo todos en la necesidad de comparar los estados actuales con los deseados, para determinar así las necesidades reales que poseen sus miembros y en la relación que debe existir en dichos diseños con respecto a la estrategia institucional.
- ➡ En las condiciones del sistema de salud cubano, el diseño de planes de formación para directivos exige de una base científica que posea, como fundamentos esenciales, el carácter estratégico, sistémico y proactivo, así como que considere la situación específica de cada entidad (carácter situacional), expresados éstos, en el Procedimiento explicado, que con un enfoque estratégico constituya un instrumento metodológico que de respuestas a las exigencias actuales.
- ➡ La aplicación del procedimiento en tres hospitales de la provincia, permitió constatar que es factible y racional su utilización como instrumento metodológico en los procesos de formación, manifestándose esto en los siguientes beneficios intangibles:
 - Involucra a los miembros de la institución en la identificación de problemas y la búsqueda de soluciones creativas.
- Prepara a los directivos para la toma de decisiones participativas y el uso eficiente de la información.
- Aporta instrumentos metodológicos para futuras acciones en la formación de directivos, eliminando entre otras cosas el empirismo de las mismas.
- Potencia el trabajo hacia el logro de la estrategia institucional.
- Brinda herramientas a los directivos para la toma eficiente de decisiones y la comunicación con los subordinados.
- Prepara a los implicados en el planteamiento correcto de objetivos y en el cómo controlarlos.
- Desarrolla la mentalidad contable y financiera de los directivos y que tanto urge en el sector.
- ➡ Es imprescindible desarrollar un control riguroso de los costos generados por la formación en las entidades de salud, así como de los cambios provocados en indicadores tangibles de los servicios, de manera que permitan realizar una valoración certera del impacto de las referidas acciones formativas en dichas instituciones, y corregir los planes de acuerdo al grado de efectividad obtenido, para lo cual resulta de gran utilidad el seguimiento continuo de la formación expresado en el acápite referido a evaluación del procedimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] Pérez González, Maylín. Procedimiento para evaluar el nivel de Gobierno Hospitalario en instituciones de salud en Villa Clara. Santa Clara: Trabajo de Diploma, 1998. 93p.
- [2] Besseyre, Des Horts / Charles Henry. Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Madrid: Editorial Deusto, 1990.
- [3] Huse, E.F / Bowditch J.L. **El Comportamiento Humano en la Organización. Bilbao: Ediciones DEUSTO, 1981. 437p.**
- [4] Chavienato, I. Administración de Recursos Humanos: Liderazgo. 2 Ed. México: Editorial Atlas, 1990.
- [5] Tichy N. M. / Frombrum J. / Devanna M.A. Conducción Estratégica de los R. H. España: Ediciones DEUSTO S.A., 1992.

- [6] Davis, Keith / Werther W.B. Administración de Personal y Recursos Humanos. 3 Ed. México: Editorial Mc Graw Hill, 1991.
- [7] Harper / Lynch. Manuales de Recursos Humanos. 1992.
- [8] Suárez Marrero, Humberto Jorge. Procedimiento para el diseño de planes de Formación y Desarrollo con Enfoque Estratégico de directivos de entidades de salud. Santa Clara: Tesis de Maestría, 1993. 90p.
- [9] García Dotor, Ma. Dolores. Nuevo Modelo de Gestión Estratégica de la formación de la Empresa. Subdirección del gabinete de Gestión de R.H. y formación de TENEO.
- [10] Bentley Trevor. Capacitación Empresarial. Santafé de Bogotá, Colombia: Editorial Mc Graw Hill, S.A. 1993.

Bibliografía

- Agudelo Cortes, Oscar. Administración para Todos: Con su enfoque en Sistema. Cali, 1994.
- Aguilar Siliceo, Alfonso. Capacitación y Desarrollo de personal. 3. Ed. Editorial Limusa S.A. Grupo Nuruega Editores, 1996.
- Brito Valdéz, William. Manual de los perfiles de cargos de dirección y de los puestos de trabajo de la vicedirección de aseguramiento del Hospital Militar Cmdte "Manuel Fajardo Rivero". Santa Clara: Trabajo de Diploma, 1996. 117p.
- Buckley, R. / Caple J. The theory and Practice of Trainning. España: Editorial Díaz de Santos S.A. 1991.
- Carmona Izquierdo, Yadelkis. Plan de Formación y Desarrollo con enfoque estratégico para los Mandos Intermedios del Hospital Militar "Comandante Manuel Fajardo Rivero". Santa Clara: Trabajo de Diploma, 1998. 80p.
- Colectivo de autores. Manual de Organizaciones y procedimientos hospitalarios, 1990.
- Cuba. Estrategia Nacional para la Preparación de los Cuadros y Reserva del Estado. La Habana, 1985. p.2.
- Cuba. Ministerio de Salud Pública. Teoría y administración de Salud. La Habana: Editado en el Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas, 1980. 215p.
- Davis, Keith / Newstron John. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. México: Editorial Mc Graw Hill, 1987.
- Davis, Keith. El comportamiento Humano en el Trabajo: Desarrollo Organizacional y Capacitación. México: Editorial Mc Graw Hill, 1987.
- Del Pozo Delgado, P. Formación de formadores. Madrid: Editorial EUEDEMA, 1993. 95p.
- Documento Planificación del Proceso de Capacitación. La Habana, 1992.
- Enseñat Castellón, Mavra. Manual de perfiles de cargo de dirección y puestos de trabajo en el área clínico- quirúrgica del Hospital Militar Cmdte "Manuel Fajardo Rivero". Santa Clara: Trabajo de Diploma, 1997. 124p.
- García Bengoa, J.L. Necesidades de Calificación del Trabajador. España: Revista Economía Industrial, Enero-Febrero, 1991. p.247.
- Hax, A.C. Estrategia Empresarial: Desarrollo Gerencial. Buenos Aires: Editorial El ATENEO, 1992. p.145.
- Hernández Sampieri, Roberto / Fernández Collazo, Carlos / Baptista Lucio Pilar. Metodología de la investigación. 2. Ed. México: Editorial Mc Graw Hill, S.A. 1998.
- Illescas, Jesús. La clave para una gestión eficaz de Recursos Directivos. España: Revista Economía Industrial, Julio-Agosto, 1995.
- Illescas, Jesús. Como se evalúa el potencial de desarrollo. España: Revista Economía Industrial, Noviembre-Diciembre, 1994.
- Illescas, Jesús. Plan de Carrera: La Clave para una Gestión Eficaz de Recursos Directivos. España: Revista Capital Humano, Junio, 1990.
- Illescas, Jesús. El Plan y los medios de desarrollo de Formación. España: Revista Economía Industrial, Julio-Agosto, 1995.
- Jandillier, Pierre. La Organización Humana de la Empresa. Madrid: Editorial Temas, 1989. 487p.
- J. Smith / Delahaye, Brian L. El ABC de la capacitación práctica. México: Editorial Mc Graw Hill, S.A. 1995.

- Katz, R.L. Skill of effective administrator. New York: Editorial Harper and Row, 1995.
- Koontz, H / Weihrich H. Administración: Integración de Personal. 9.Ed. USA: Editorial Mc Graw Hill, 1990. 771p.
- Koontz, H / Weihrich H. Administración: Un enfoque global del management. 11.Ed. USA: Editorial Mc Graw Hill. 758p.
- Le Boterf, G. Ingeniería y Evaluación de los Planes de Formación. Editorial DEUSTO, 1992. 189p.
- Londono, C. Capacitación y Desarrollo. Colombia: Revista EAFIT, Julio-Agosto, 1994. p.13.
- Mc Farland, Dalton. Administración del Personal: Teoría y Práctica. México: Editorial Fondo de Cultura Económica, 1995.
- Medranu Basanta, G. Nuevas Tecnologías en la Formación. Madrid: Editorial EUDEMA, 1993. 96p.
- Ortueta, Ramón de Lucas. Técnicas de Dirección de Personal: Manual de Personal. La Habana, 1990.
- Peñalver, Antonio. Planificación Estratégica de Formación. Ediciones Hispanoamericanas, 1985.
- Placencias Rodríguez, Benito. Plan de Formación y Desarrollo con Enfoque Estratégico para los cuadros del Hospital Pediátrico Docente "Jose Luis Miranda". Santa Clara: Trabajo de Diploma, 1997. 90p.
- Randell, G. La valoración y formación del Personal: Primer Paso para una Dirección eficaz. España: Editorial DEUSTO, 1992.
- Randell, G. La valoración y formación del personal. España, Madrid: Editorial DEUSTO, 1991.
- Rodríguez Estrada, Mauro / Austria Torres, Honorata. Formación de instructores. Serie Capacitación efectiva. México: Editorial Mc Graw Hill, S.A. 1991.
- Saldarriaga Agudelo, H. Cultura, Poder y Cambio Organizacional. Medellín: Revista DYNA, Noviembre, 1994. p.33.
- Weihrich, H. Excelencia Administrativa. Editorial ENPES, 1990. 210p.