



### TALLER NACIONAL DE PREPARACIÓN DE CUADROS Y RESERVAS EN LA SALUD PÚBLICA.

#### EL ENTRENAMIENTO

El entrenamiento es parte integrante y fundamental del Sistema de Preparación para la Dirección en Salud Pública. Puede definirse como un proceso de enseñanza - aprendizaje que permite al individuo adquirir y/o desarrollar conocimientos, habilidades, destrezas y mejorar las actitudes hacia la responsabilidad otorgada a fin de que logre un eficaz desempeño en su labor.

Es una figura docente para el proceso de enseñanza aprendizaje, con sus categorías didácticas y métodos que se debe utilizar más en la preparación de los directivos de salud.

Posibilita la superación básica y especializada, se caracteriza por el aprendizaje en el propio servicio, facilitando la adquisición de habilidades y destrezas y la asimilación de nuevas metodologías y tecnologías de trabajo.

Deben realizarse acciones previas para garantizar la motivación y disposición del entrenado.

Como figura docente debe ser acreditado por el CPENSAP y certificado por los CEMS, previa propuesta y planificación emanadas de las comisiones de cuadros del nivel correspondiente (municipio, provincia, Facultad).

La decisión clave para lograr una alta efectividad en este procedimiento es la selección del entrenador, que debe basarse en su condición de ejemplo integral de dirigente en nuestra sociedad socialista. Cada director, como máximo responsable a su nivel, debe realizar las propuestas para escenarios de entrenamiento y posibles entrenadores con que cuente en su colectivo. Esto conllevaría un proceso de análisis y aprobación por su nivel superior, que allanaría el camino a la posterior acreditación.

Al intervenir el entrenamiento como mecanismo modificador de las formas de conducta de que dispone una persona y buscar la optimización de dicho comportamiento para la actividad de dirección, es necesario tener en cuenta cuatro principios básicos referentes a las personas que van a ser entrenadas, estos son:

1. Deben querer aprender y reconocer la necesidad del cambio, sentir la necesidad de mejorar su situación tanto laboral como personal.
2. Deben darse cuenta de que lo que están aprendiendo se ajusta a sus necesidades y decidir que vale la pena el esfuerzo y el tiempo que les llevará aprender.
3. Necesitan aprender, crearse habilidades por medio de la práctica para entender el proceso.

4. Necesitan evaluar por sí mismos y obtener una recompensa intrínseca al darse cuenta que saben hacer algo nuevo.

Para que se complementen estos principios, es necesario basarse en los siguientes aspectos:

**Carácter activo participativo:** La acción educativa y didáctica se produce por medio de la participación, la acción y la ejecución que realicen los entrenados.

**Carácter individualizado:** La influencia del entrenamiento funciona mediante las particularidades de los entrenadores y la necesidad de cambio que ellos experimenten.

**Carácter aplicado del conocimiento:** En aquellos casos en que los entrenados experimenten su utilidad y aplicación es posible entrenarlos. (1)

## **FUNCIONES**

1. **Transmisión de Información:** El elemento esencial en muchos programas de entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo, la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc. Puede cobijar también la transmisión de nuevos conocimientos.
2. **Desarrollo de Habilidades:** Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. Es un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.
3. **Desarrollo o modificación de actitudes:** En general, se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumento de la motivación, desarrollo de la sensibilidad en cuanto a los sentimientos y reacciones de las demás personas. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con las relaciones a establecer con trabajadores, pacientes y familiares, así como con la comunidad.
4. **Desarrollo de conceptos:** El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativa o para elevar el nivel de generalización, capacitando cuadros que puedan pensar en términos globales y amplios.

Los **principales objetivos** del entrenamiento son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los trabajadores, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

### **Principios éticos** a cumplir en el entrenamiento:

- El respeto al trabajo, la experiencia, creatividad y el profesionalismo de todos los participantes.
- Igualdad plena, en el plano de la comunicación, es decir, en el intercambio de ideas, concepciones y experiencias.
- La responsabilidad y el sentido de pertenencia.
- La estimulación por el esfuerzo realizado y la motivación por el perfeccionamiento del trabajo.

### **Organización del entrenamiento por etapas:**

1. **DIAGNÓSTICO:** es uno de los pasos más importantes para poder trabajar con el método, es el punto de partida para la planificación del mismo.
2. **PLANIFICACIÓN:** se definen los objetivos, métodos, vías, fecha de inicio y culminación, participantes, acciones e indicadores para evaluar la efectividad del entrenamiento.
3. **DEMOSTRACIÓN:** del objeto de entrenamiento, mediante la aplicación de métodos activos.
4. **CONTROL:** está presente desde que se inicia el Entrenamiento, porque es un sistema en sí mismo.
5. **EVALUACIÓN:** parte de la autoevaluación del entrenado y al final cada uno de los participantes (Entrenado y Entrenador evalúan los resultados del Entrenamiento de forma individual.

Los escenarios para el entrenamiento deben reunir las condiciones pertinentes para el desarrollo exitoso de los mismos, debiendo ser previamente acreditados para ello.

Algunas formas de entrenamientos aplicables al sistema de preparación para la dirección en salud y cómo organizarlas:

#### • **Capacitación en el puesto.**

La capacitación en el puesto es uno de los métodos de desarrollo más común. Sus modalidades son las siguientes:

- a. Rotación de puestos
- b. Método de asesoría
- c. Aprendizaje de acción.

#### a) Rotación de puestos.

Es la técnica de capacitación a directivos que incluye el movimiento de un individuo de un departamento a otro para ampliar su comprensión y experiencia e identificar sus fortalezas y debilidades. Así también se descubren los puestos que prefiere.

La rotación de puestos tiene muchas ventajas. Además de proporcionar una experiencia de capacitación muy amplia para cada persona, ayuda a evitar el estancamiento mediante la introducción constante de nuevos puntos de vista en cada departamento, puede mejorar la cooperación interdepartamental, se entienden mejor los problemas de los demás y propicia la familiarización de la persona en entrenamiento con los directivos.

El éxito de la rotación consiste en que:

- 1.- El programa se diseñe para las necesidades y capacidades de la persona que en particular se va a capacitar y no represente una secuencia habitual de pasos que todos deben seguir.
- 2.- Se deben considerar tanto los intereses, aptitudes y preferencias de la persona, así como las necesidades de la organización.
- 3.- Se requiere definir el tiempo en que una persona habrá de pasar en determinado puesto de acuerdo con la rapidez con la que aprende.
- 4- Los directivos a los que se asignan estas personas deben estar capacitados especialmente para que retroalimenten el proceso educativo y vigilen el desempeño y desarrollo de manera interesada y competente.
- 5- La duración del programa estará en correspondencia con las necesidades de aprendizaje de las personas.

El programa inicialmente debe de ser orientador, para familiarizarse a fondo con la organización (institución, municipio o provincia u otra), estudiando la estructura organizacional, los objetivos y los procesos de trabajo, como parte del entrenamiento participarán en reuniones con funcionarios de la organización.

Es necesario se logre una identificación con la cultura y los valores de la organización. El propósito de la rotación y desarrollo de los directivos debe crear valores compartidos y un panorama de la organización que contempla sus objetivos propiciando una amplia comunicación y asegurando mediante un sentido de valores y propósitos compartidos el que se cumplan con las políticas de la organización.

#### b) Método de asesoría.

Una de las formas de utilización del método de asesoría es cuando el entrenamiento se realiza a una persona que requiere prepararse para sustituir a un directivo que abandonará por algún motivo su puesto, en este caso la persona en capacitación trabaja directamente con el directivo al que va a reemplazar, y éste a su vez es responsable del asesoramiento de la persona en capacitación.

Para que sea eficaz, el directivo debe dedicarle el tiempo necesario, estar motivado para capacitar a su reemplazo al comprender la trascendencia de esta tarea y lograr que se establezca entre ambos una adecuada relación.

c) Aprendizaje acción.

Es la técnica de capacitación mediante la cual las personas en entrenamiento trabajan tiempo completo en el análisis y solución de problemas de departamentos u otras estructuras de la organización.

Incluye el proporcionar a las personas en capacitación, el tiempo libre para trabajar horario completo en el análisis y solución de problemas en departamentos u otras estructuras que no le son propios. Las personas en capacitación se reúnen periódicamente con los responsables de esas estructuras organizativas con quienes se analizan y discuten los resultados y progresos obtenidos.

Las ventajas de esta técnica son que proporciona al personal la experiencia real con problemas verdaderos lo que propicia el desarrollo de capacidades en el análisis y solución de problemas y la planeación, además de que se suelen encontrar soluciones importantes.

Otra técnica de entrenamiento que pueden ser útiles para la capacitación de directivos es:

#### ▀ **Capacitación fuera del puesto.**

Puede ser mediante:

- Conferencias.
- Seminarios.
- Método de estudio de casos.

El método de estudio de casos es más práctico, en el cual se le presenta al directivo una descripción escrita de un problema organizacional para su diagnóstico y solución.

Tiene como objetivo proporcionar la experiencia real en la identificación y análisis de problemas complejos, organizado de manera tal que el progreso del alumno sea guiado sutilmente por un moderador capacitado.

Todo entrenamiento concluye con una autoevaluación del personal sobre el que se incidió, primero, y posteriormente una evaluación por el que lo dirigió, que debe medir las transformaciones alcanzadas y dejar definidas las metas y proyecciones de trabajo para una próxima etapa.

El control está presente en todas las etapas del método.

El algoritmo general de trabajo será: **diagnóstico – entrenamiento – control – evaluación**. Es necesario partir del estado inicial que tiene el directivo o equipo de trabajo a transformar, lo que nos indica las acciones a realizar para llevarlas a un estadio superior de desarrollo, como fase demostrativa que involucre responsablemente a todos los participantes y, finalmente, el control y la evaluación que nos dan la efectividad de las acciones realizadas como parte del método aplicado y nos permiten conocer el estado real de la estructura para desarrollar sus funciones de dirección.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

- El **entrenamiento** es un proceso educacional a corto plazo mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función a objetivos previamente determinados.
- El entrenamiento debe ser **planificado, continuo y dinámico**, ya que día a día se van creando nuevos retos y oportunidades que no deben pasarse por alto y que harán que una organización sea mejor y promueva el desarrollo de sus directivos potenciando sus conocimientos y habilidades.
- Se reconoce el **entrenamiento** como la **mejor forma** de preparación para los directivos
- El desarrollo de recursos humanos **estimula** a lograr una mejor calidad, eficiencia y productividad en las instituciones y a la vez fomenta el más alto compromiso en los directivos.
- El entrenamiento debe **permitir el desarrollo del capital humano** al mismo tiempo que a la **organización**.
- Para convertir el entrenamiento en una **actividad útil**, es necesario que la capacitación resulte de un **proceso de investigación y detección de necesidades** donde se utilizan métodos e instrumentos que le dan la validez a los datos que se están recolectando para determinar la necesidad de entrenamiento de los cuadros y reservas.