

Formación continua en la empresa de salud

Estibaliz Izarzugaza Iturrizar.

Técnico de Calidad de Red de Salud Mental de Bizkaia.
Osakidetza, Servicio Vasco de Salud. Bizkaia.

Resumen: El vertiginoso progreso científico, técnico y social que estamos viviendo en los últimos tiempos tiene una influencia decisiva en la prestación de la asistencia sanitaria. Uno de los factores fundamentales es la formación de los profesionales, por lo que no debemos limitar dicha formación a los estudios académicos, sino que debería prolongarse con actividades de actualización continuadas durante toda la vida laboral.

No podemos olvidar, sin embargo, que la formación continúa es de carácter voluntario y difícilmente exigible por la Dirección de la empresa. Esta característica se afianza aún más en un entorno laboral como el que ofrece la Administración Pública.

En este contexto, el realizar una óptima gestión formativa es una tarea compleja, que debe hacer frente a una realidad poliédrica desde la que se pueden diferenciar muchas partes interesadas (empresa, profesionales, sindicatos, formadores, etc.) y por lo tanto múltiples intereses, no siempre orientados en la misma dirección.

Palabras Clave: Formación, Calidad, Transferencia, Competencia.

Contexto

Osakidetza, entiende por *Formación*, tanto las “actividades docentes en centros del sector público en forma de cursos de formación o perfeccionamiento del personal propio” como “seminarios, coloquios, mesas redondas, conferencias, colaboraciones o cualquier otro tipo similar de actividad”.

Conforme al IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas (2006-2009), la formación continua es “un subsistema integrado en el Sistema Nacional de Formación Profesional, constituida por el conjunto de actividades formativas que se desarrollan en las Administracio-

nes Públicas, dirigidas a la mejora de competencias y cualificaciones de los empleados públicos, que permitan compatibilizar la mayor eficacia y la mejora de la calidad de los servicios en las Administraciones Públicas con el desarrollo personal y profesional de los empleados”. Esta definición evidencia el carácter bifronte de la formación continua, configurándose así como un derecho y un deber de los trabajadores vinculado por una parte a la promoción y al desarrollo de la carrera profesional, y por otro a la mejora organizativa del servicio ofrecido.

Cualquier agente público y/o privado puede establecer sistemas de formación, regular sus requisitos y otorgar acreditaciones autonómica-

mente. Así se crea el Consejo Vasco de Formación Continuada de las Profesiones Sanitarias y se regula un sistema de acreditación de la formación continuada, con el objetivo de asegurar la calidad de las actividades de formación que son ofertadas a los distintos profesionales sanitarios.

Los principios sobre los que se basa la Formación Continúa en las Administraciones Públicas son los siguientes:

- Consideración de los recursos humanos como el activo más importante.
- Responsabilidad compartida de todos los agentes intervinientes en la formación.
- Búsqueda de una actitud positiva hacia el aprendizaje, entendido como un proceso ininterrumpido durante todo el ciclo vital.
- Favorecer el acceso de los empleados públicos a mejores puestos y condiciones laborales.

A qué nos referimos cuando hablamos de Formación

La formación es uno de los medios de producción de competencias. Las competencias existen cuando los trabajadores transfieren, de manera efectiva y a su debido tiempo, los conocimientos adquiridos mediante las actividades formativas a su puesto de trabajo. Haber adquirido unos conocimientos, por lo tanto no significa necesariamente ser competente. En este sentido, podemos diferenciar los siguientes tipos de aprendizajes:

Aprendizaje significativo: el que da sentido a lo que se aprende. Integra el conocimiento en el día a día. Es de utilidad porque las personas lo entienden y se acerca a las demandas de formación.

Aprendizaje mecánico: lo que se aprende y no se utiliza porque no se integra en el uso habitual. Curiosamente, este es el estilo habitual.

Para ser pertinente, la formación se debe emplear para cubrir la distancia entre las competencias necesarias y las competencias reales. Esa distancia debe ser analizada tanto a nivel macro de la Organización, como a nivel micro en las áreas concretas. Y por supuesto considerando un horizonte temporal de medio y largo plazo.

Se distinguen tres tipos de objetivos en la gestión formativa de una Organización, que en una etapa posterior serán útiles para evaluar los efectos de la formación:

- *Objetivos pedagógicos:* hacen referencia a los conocimientos, capacidades o comportamientos que los asistentes a la acción tienen que haber adquirido al finalizar la formación.
- *Objetivos operativos:* indican lo que el asistente a la formación debe ser capaz de hacer, en el lugar de trabajo, una vez terminado el plazo de formación. Estos serían los objetivos de transferencia.
- *Objetivos de impacto:* representan los efectos previstos de la acción de formación sobre las condiciones de explotación de la Organización.

Los asistentes a la formación son coproductores constantes de la formación, por lo que hay que despertar su motivación durante todo el proceso formativo. La característica de servucción que posee la formación, hace referencia a la simultaneidad entre la producción de un servicio y su consumo (el cliente participa en la producción de la formación). La servucción depende del nivel de escucha de los formadores, la claridad y aceptación de los objetivos pedagógicos y de resultados, el feed-back entre alumnos sobre los progresos efectuados, el atractivo de los métodos utilizados, la coherencia de los criterios de selección de los asistentes, entre otros factores.

Las competencias profesionales de una persona están constituidas por la combinación de unos conocimientos (*saber*), unas habilidades (*saber hacer*), valores motivacionales (*actitudes*) y unas creencias que conforman las personas (*personalidad*).

El aprendizaje no es un adiestramiento, sino que supone una reorganización de los conocimientos adquiridos. Formar es provocar cambios en la conducta de los trabajadores de una Organización a fin de mejorar la eficacia organizativa, procurando compatibilizar los objetivos de los profesionales y los de la Organización.

La formación también es un instrumento de socialización de los trabajadores (se incorporan así a la cultura de la Organización, proyectos, misión,

visión, valores...). En las Administraciones Públicas, la formación debe contribuir a reforzar la orientación al ciudadano de todo servicio público, en el caso de un servicio sanitario, el paciente y usuario.

Por su impacto estratégico, la formación no puede ser un conjunto de actividades desorganizadas y sin relación alguna, sino que ha de integrarse en una gestión planificada, coherente con los criterios generales de la Organización y susceptible de ser evaluada. Así, los presupuestos para formación no se considerarían un gasto sino una inversión.

Las condiciones necesarias para garantizar, o al menos posibilitar, el éxito de la formación son las siguientes:

- Tener soporte político en la Organización (Política de Gestión de Calidad, Política de Recursos humanos).
- Estar planificada.
- Ser continua.
- Partir de un Diagnóstico de Necesidades Formativas desde los problemas de la Organización.
- Implicar a los formadores.
- Estar estructurada, organizada y con responsables.
- Tener recursos asignados.
- Poseer rigor metodológico y didáctico.
- Ser evaluada.
- Ser participativa.
- Estar coordinada con iniciativas similares.

El reto en la actualidad está en pasar de una formación basada en la oferta, dirigida a las personas, fuera del puesto de trabajo, basada en la transmisión de conocimientos, estructurada en programas cerrados y pasiva a otro tipo de for-

mación basada en la demanda, liderada por los directivos, dirigida a equipos de trabajo, unida a la ocupación, basada en el aprendizaje, ligada a la tarea, a medida de las necesidades de la Organización y activa.

Entre las críticas que se suelen hacer a la gestión formativa de las empresas públicas están la falta de información sobre los procedimientos utilizados en el diagnóstico de necesidades, la poca participación de los profesionales en el proceso y la oferta formativa deficitaria respecto a las necesidades de formación sentidas por los profesionales. Esto se relaciona directamente con la idea de los promotores de la formación al reconocer que existe un exceso de oferta formativa, escasa coordinación entre promotores y desconocimiento de la repercusión de la formación en el puesto de trabajo. Reseñables son además los problemas de calendario ya que año tras año se sufre la concentración de la oferta en el tercer y cuarto trimestres del año debido al cronograma de elaboración de Planes, presentación de los mismos a las subvenciones del INAP (Instituto Nacional de Administración Pública) y resolución de las subvenciones. En este sentido sería positivo considerar la existencia de Planes bianuales o trianuales, ya que la experiencia nos dice que el plazo anual se queda corto para realizar todo el ciclo del proceso.

Por otra parte, debería clarificarse cuál debe ser el objetivo de la Formación Continua y en caso de existir varios (promoción y desarrollo personales, adecuación al puesto de trabajo), debería indicarse cuál primaría en caso de entrar en conflicto. Entre las posibles soluciones podrían estar, priorizar los objetivos de la Organización de tal modo que sólo se tuvieran en cuenta la promoción y desarrollo personal en la medida en que no estuvieran en conflicto con la adecuación al puesto de trabajo. Otra línea de trabajo sería dedicar parte del esfuerzo formativo a la promoción y desarrollo individual y parte a la adecuación al puesto de trabajo, separando ambos objetivos y negociando las partidas presupuestarias.

Proceso de elaboración de un Plan de Formación. Ciclo de Mejora PDCA (Plan-Do-Check-Act)



El éxito de cualquier Plan de Formación está en realizar una buena detección de necesidades formativas. Teniendo en cuenta que una necesidad formativa es la distancia que hay entre una competencia deseada y una competencia actual, podemos citar cuatro fuentes básicas de información: Proyectos de cambio o inversiones, cambios en el entorno, problemas en la Organización, evolución de las competencias profesionales.

El análisis de necesidades formativas se puede hacer tanto de forma reactiva como proactiva, o incluso ambas a la vez. Aquellas necesidades que no puedan ser resueltas con la formación se convierten en inputs para la mejora estructural de la Organización.

A partir de la información aportada por el análisis de las necesidades formativas, el responsable del Plan de Formación debe formular los objetivos formativos, operativos y de impacto de la formación. Estos objetivos constituyen el horizonte a corto plazo (un año) que va a ser formulado en el Plan. Es uno de los momentos críticos, ya que se trata de lograr una definición operativa de los objetivos del aprendizaje. Los objetivos formativos pretenden transformar los conocimientos en acción.

El resultado final de la planificación de la formación es el Plan de Formación, documento donde a partir del Diagnóstico de Necesidades Formativas se especifican los objetivos que debe conseguir la formación y se detallan las actividades específicas que se deberían realizar para alcanzar cada uno de ellos y a quiénes van dirigidas estas actividades. El Plan de Formación es un instrumento de gestión diseñado a medida de cada Organización y difícilmente podrá ser exportable a otras Organizaciones puesto que dos Organizaciones diferentes tienen realidades diferentes a las que hacer frente.

El Plan de Formación debe ser sencillo y fácil de entender, evitar ambigüedades, estar bien estructurado, ser práctico y realista, ser flexible, permitir introducir cambios, ser completo y no contener información innecesaria.

Diseño y Programación de las acciones con diferentes fases a seguir:

- Definir los objetivos formativos.
- Definir los contenidos formativos.

- Definir el sistema didáctico.
- Determinar el momento y el lugar en el que se llevará a cabo la formación.
- Definir los destinatarios.
- Definir los sistemas de apoyo a la acción formativa.
- Definir los formadores.
- Definir los costes de cada acción y el presupuesto global del Plan. (coste de la formación como sumatorio de los costes de calidad-prevenición y evaluación- y costes de la no calidad-fallos externos e internos).

Garantía de Calidad de un Plan de Formación, es entendida como todas las condiciones que debe reunir el Plan para conseguir la calidad prevista de las competencias que se han de producir. Entre otras variables (a valorar y priorizar en cada tipo de Organización) se pueden citar:

1. La elección y formulación de los objetivos que se desean alcanzar.
2. La delimitación del grupo de personas por formar.
3. La transferencia de lo adquirido con la formación.
4. La coherencia entre los objetivos de los prescriptores y las respuestas de formación de los prestatarios de formación.
5. Los factores de motivación de los alumnos.
6. Implicación de la Dirección y de los prescriptores.
7. La coherencia con la política de recursos humanos.

En la etapa de **Ejecución del Plan** lo que se pretende es llevar a cabo las diferentes acciones integradas en el Plan de Formación y para ello se utilizan diferentes recursos relacionados con la gestión de la calidad de la formación, como son el Pliego de Condiciones, Programa Formativo, Guía de Aprendizaje y el Plan de Gestión.

Por último, se puede considerar la **Evaluación del Plan de Formación** como un proceso sistemático para determinar, a nivel de los participantes, si se han logrado los objetivos de aprendizaje y conocer si la formación ha contribuido a resolver los problemas de la Organización, a desarrollar los pro-



yectos de la Dirección de la Organización y a promover las carreras profesionales de los empleados. Dicha evaluación debe ser pertinente, aportando información relevante para tomar decisiones necesarias en cuanto a la política de formación, próxima a todos los participantes en el proceso formativo y rápida con el fin de poder reorientar el proceso en caso de disfunciones importantes. Existen técnicas cualitativas de evaluación, como son la observación de resultados, entrevistas, técnicas grupales, estudio de casos, y técnicas cuan-

titativas del estilo de cuestionarios, test, pruebas prácticas o pruebas de rendimiento.

Esta última etapa supone la entrada nuevamente al círculo de mejora constituyendo una información directa para el siguiente análisis de necesidades formativas, así como para el diseño y programación del siguiente Plan de Formación de la Organización. De ahí la importancia de realizar siempre una evaluación de resultados, empleando los métodos más idóneos.

Contacto:

Estibaliz Izarzugaza Iturrizar

Técnico de Calidad de Red de Salud Mental de Bizkaia.

Osakidetza, Servicio Vasco de Salud. Bizkaia.

correo electrónico: estibaliz.izarzugazaiturrizar@osakidetza.net

Referencias bibliográficas

III Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas:

- Instituto Nacional de Administración Pública (2002). Guía para la evaluación de necesidades formativas. Programa de actividades de Formación Continua. Factam, S.L.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2002). Guía para la evaluación de los resultados de la formación. Programa de actividades de Formación Continua.
- Instituto Nacional de Administración Pública (2002). Guía para la evaluación de impacto de las acciones formativas en las administraciones públicas. Programa de actividades de Formación Continua.

López Camps, J. y Leal Fernández I. (2002). *Aprender a planificar la formación*. Paidós.

Le Boterf G., Barzucchetti S. y Vincent F. (1993). *Cómo gestionar la calidad de la formación*. Edipe.

Instrucción 1/2002 del Director General de Osakidetza. Determinación de los criterios para abono de las cuantías por la impartición de cur-

sos contemplados en los programas de formación continuada del Ente Público de derecho privado Osakidetza-Servicio Vasco de Salud.

Decreto 319/1999, de 31 de agosto, por el que se crea el Consejo Vasco de Formación Continuada de las profesiones sanitarias y se regula un sistema para su acreditación.

Resolución de 17 de octubre de 2005, de la Secretaría General para la Administración Pública, por la que se ordena la publicación del IV Acuerdo de Formación Continua en las Administraciones Públicas.

Orden de 1 de febrero de 2007, de la Consejera de Hacienda y Administración Pública, por la que se regulan los requisitos y el procedimiento para la homologación de acciones formativas por parte del Instituto Vasco de Administración Pública.

Fundación Confemetal (1999). El Plan de Formación de la Empresa. Guía práctica para su elaboración y desarrollo. Col. Mad Comunicación.

Euskalit. Fundación vasca para la calidad. www.euskalit.net

- Recibido: 09-12-2009.
- Aceptado: 13-02-2010.