

Administración de recursos humanos. Generalidades en Salud.

Nereida Rojo Pérez.
Vicedirectora de Investigaciones
Profesora Titular
Master en Técnicas Educativas
Master en Salud Pública
Investigador
ENSAP

Cuidad de La Habana, 2005

“Una visión de futuro sin acción es sólo un sueño.
Una acción sin visión de futuro carece de sentido.
Una visión de futuro puesta en práctica puede cambiar el mundo ”

1. Introducción:

Desde que el hombre actuó en grupo para sobrevivir, se inició una actividad administrativa inconsciente y asistemático; el grado de complejidad que fueron adquiriendo las organizaciones laborales, a partir de la Revolución Industrial, obligó a sistematizar las acciones tendentes a coordinar los esfuerzos sociales, hasta considerar a la Administración como campo de estudio particular.

Las primeras teorías administrativas se inician con el desarrollo industrial capitalista, urgidos de organizar grandes grupos de hombres en un mismo proceso de trabajo sobre la base de aumentar constantemente los niveles de producción y productividad laboral. Si bien existen distintas propuestas de periodización de las escuelas de pensamiento en la Ciencia de la Dirección, en general se acepta la existencia de tres épocas o períodos la Clásica, la Neoclásica y la Contemporánea.

Estas distintas escuelas y corrientes son un reflejo del proceso de evolución de los conceptos administrativos producto de los cambios a nivel socioeconómico, político y tecnológico que han revolucionado la teoría y la práctica de esta disciplina. Siendo sin dudas el cambio histórico más trascendental, haber abandonado progresivamente el intento de transformar a hombres y mujeres en “tuercas” o “tornillos” de la maquinaria laboral para dar paso a una construcción donde el sujeto con su cultura, su vida y sus pasiones, es el ente esencial del proceso de trabajo y de dirección, cualquiera sea la rama de la economía de que se trate.

La Dirección en Salud es una de las áreas de conocimiento básico que conforman a la Salud Pública como ciencia y se define como aquella disciplina que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de la organización y su conducción para la obtención de objetivos predeterminados, consecuentes con una determinada organización, los que se alcanzan con el esfuerzo de los trabajadores, en una interacción humana constante.

La capacidad gerencial se considera como un recurso indispensable para el avance de cualquier sociedad, al punto que las diferencias en la disponibilidad del mismo constituyen parte fundamental de las distancias tecnológicas entre los distintos países. Al mismo tiempo se reconoce como un recurso escaso a escala internacional.

Los cambios ocurridos en la economía mundial en el siglo XX influyeron de manera decisiva en la teoría y la práctica de la Dirección en Salud. Complejidad, incertidumbre, innovación tecnológica e inestabilidad son elementos que han modificado el ser y el quehacer de esta disciplina.

Como consecuencia de ello las instituciones se descentralizan, reducen sus niveles jerárquicos, se desarrolla el trabajo de equipo y el énfasis cada vez más se pone en la calidad de los productos y servicios, en el trato al usuario y en la motivación y satisfacción de los proveedores.

El factor estratégico fundamental lo constituyen los recursos humanos a partir de un liderazgo real y del compromiso del personal con los valores y la cultura de la organización; cada vez más ligada a las relaciones con el contexto, dado el proceso creciente de internacionalización e interdependencias.

2. Administración de Recursos Humanos y Proceso de Trabajo en Salud:

La Administración de Recursos Humanos tiene como objetivo organizar a los trabajadores de una entidad dada, para alcanzar los objetivos y metas de la organización. Es el proceso administrativo aplicado al desarrollo de los conocimientos, habilidades y destrezas requeridos para lograr un rendimiento efectivo de las distintas categorías de trabajadores. Está dirigido a obtener mayores resultados en términos de rendimiento, aprovechamiento del tiempo de trabajo, salud del trabajador y a conservar los mejores valores, tradiciones, experiencias y prácticas de los miembros de la organización, en beneficio de la institución, de sí mismos y el país.

En este proceso, el dirigente debe ser un "desarrollador" de la organización y de su personal y debe hacer lo necesario para alcanzar las metas previamente trazadas siendo un agente de cambio. Para los gerentes lo pertinente no es cómo hacer las cosas correctas, sino encontrar las cosas correctas que hacer y concentrar en ellas los recursos y los esfuerzos".

Los cambios ocurridos en el sector salud han estado dirigidos a lograr transformaciones sustantivas en los servicios y sistemas de salud, los cuales se deben reflejar en la capacidad de sus instituciones para responder a las necesidades de salud de la población con coherencia en la organización y atención al trabajador. Otros retos de la Administración de Recursos Humanos, vienen dados por la especificidad del trabajo en el sector.

En el proceso de dirección en salud al igual que en el resto de los sectores se movilizan recursos humanos, materiales, financieros e instalaciones, para prestar servicios a una población determinada, pero tiene un conjunto de características propias devenidas de su objeto de trabajo y de la profesión. Un sistema de salud es un complejo de una alta significación social, el cual está influido por la dinámica del mercado internacional, el desarrollo de las economías nacionales, el sistema socio-político donde se inscribe y lógicamente por las posibilidades de acceso tecnológico e informático.

La oferta de servicios de salud en el mundo moderno constituye una tarea compleja y ardua. Son valores de uso cuya aspiración de consumo es universal, pero cuyo acceso real depende del nivel de desarrollo socioeconómico y cultural de cada país o nación,

condicionado por la División Internacional del Trabajo, cimentada por el capitalismo en sus distintas formas de estructuración geopolítica.

Son evidentes las limitaciones para cubrir la demanda de servicios de salud en los países del sur y los grupos de población desposeídos del norte, dada la escasez de voluntad política, recursos financieros, barreras tecnológicas la baja capacidad de conducción, y a un factor cada vez más importante, el detrimento de los valores, principios y vocación de servicio del personal en función de sus condiciones de vida, lo que ha traído aparejado un alto grado de insatisfacción de la población, de los propios trabajadores y por ende, del nivel de conflictividad laboral y social vinculado a las inequidades en salud.

Para comprender la realidad de las organizaciones de salud, se introdujo en la literatura administrativa una tipología organizacional con una visión innovadora que permite caracterizar y comprender las exigencias del trabajo gerencial en este sector y que se desprenden de lo siguiente:

Las organizaciones de salud son organizaciones especializadas, cuyo funcionamiento depende principalmente de sus miembros de más alto nivel –los profesionales médicos- más leales a la profesión que a la organización.

Los profesionales tienen una gran autonomía, pues son los únicos que disponen de los conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

Por lo general existen dos estructuras jerárquicas, una para los profesionales y otra para el resto de los trabajadores.

El objeto de trabajo tiene dimensiones biofísicas y psicosociales, cuya definición varía de acuerdo con la representación del proceso salud-enfermedad de cada grupo de usuario, donde cada problema se torna único e irrepetible.

El servicio se realiza sobre personas en una estrecha interrelación entre el que brinda el servicio y el que lo recibe. El consumidor contribuye y es parte del proceso de salud.

El trabajo es de naturaleza emergente y da poco margen a ambigüedades y errores porque tiene perjuicios graves para la salud de la población.

El proceso de trabajo está compuesto por un conjunto de actos fragmentados que deben ser integrados y cuya medición es difícil.

En este proceso confluyen intereses diversos: usuarios, profesionales, gestores, dirigentes políticos, gubernamentales, empresarios, suministradores de materias primas y la comunidad, por tanto estas organizaciones son espacios de realización de múltiples intereses, donde el desempeño de la función gerencial no puede regirse por reglas fijas y rutinas burocráticas en el marco del paradigma administrativo tradicional.

Existe otra diferencia sustancial, el óptimo a alcanzar es la salud y ésta se produce en el diario vivir de la gente, mientras los servicios de salud obran fundamentalmente sobre la enfermedad. Estos elementos indican que la Administración de Recursos Humanos en

Salud, requiere de conocimientos especializados, nivel de profesionalidad científico-técnico, valores éticos y humanísticos y ubicuidad con la realidad económico- social que se intenta dirigir.

Estos cambios demandan formar un gerente con pensamiento estratégico, con competencia conceptual y técnica, con habilidades para las relaciones interpersonales, con capacidad para enfrentarse a la incertidumbre, la complejidad y la innovación tecnológica constante e influir en los niveles de decisión en interés de la sociedad y del colectivo a su cargo.

La Administración de Recursos Humanos coordina de la mejor forma posible a los tres elementos claves del proceso de trabajo: la fuerza de trabajo, el objeto y los medios de trabajo, para el alcance de los objetivos de la organización y de las personas que la conforman. Se considera un componente de la dirección estratégica, con una función integradora y proactiva y debe ser precursora de los cambios, teniendo en cuenta los objetivos de largo alcance de la organización.

Esta rama especializada de la Administración, tuvo sus orígenes en las primeras décadas del siglo XX en las grandes empresas; surge primero una secretaria o funcionario y después un aparato organizacional coordinador de esta actividad, lo que da paso a las oficinas o departamento de personal, con la función esencial de contratar y despedir al personal. Sus actividades en la organización se consideraban de carácter funcional.

3. El Campo de la Administración de Recursos Humanos

La Administración de Recursos Humanos constituye un sistema, cuya premisa fundamental es concebir al hombre como el elemento fundamental de la organización, el único capaz de innovar y revolucionar los procesos de trabajo en salud, a partir de una visión perspectiva, para enfrentar con creatividad y realismo los principales retos de la humanidad: crecimiento de la población, diversidad y complejidad de los perfiles de salud, crecimiento de la demanda social de servicios de salud, frente a los cada vez más limitados recursos, necesidad de aplicación de los logros de la ciencia y la tecnología, la revolución de la informática y las comunicaciones y la agresividad de los mercados en el ámbito internacional.

En este contexto se requiere del personal una alta vocación de servicios, fidelidad y altos valores humanistas y éticos, aguzada capacidad gerencial para responder a nuevas demandas y necesidades; para buscar soluciones alternativas para antiguos o nuevos problemas, para crear instituciones fuertes, flexibles, capaces de garantizar servicios eficientes a largo plazo y para lo cual deben utilizar las habilidades y conocimientos estratégicos.

Desde la perspectiva empírica, la Administración de Recursos Humanos recluta, selecciona, ubica, mantiene y desarrolla a las personas adecuadas con la motivación adecuada y las competencias adecuadas en el lugar adecuado y el momento preciso. Significa por tanto, conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y un alto nivel de satisfacción laboral, basado en el principio de la equidad entre los intereses sociales, institucionales y personales.

La Gerencia Integrada de Recursos Humanos es una función del equipo de dirección estratégico de una unidad, organización o territorio y se le reconocen cuatro subsistemas: La Administración de Personal, la Organización del Trabajo, el Clima Organizacional y la Formación y Desarrollo de los Recursos Humanos. En el sentido filosófico las partes son elementos, cuya interacción constituye el todo y da lugar a las cualidades que nacen del sistema, por lo que tienen que operar de forma simultánea y armónica, para garantizar la efectividad del proceso de trabajo.

3.1 Administración de Personal:

Se inicia con la planificación e incluye además el reclutamiento y la selección de personal, su formación y desarrollo, la evaluación del desempeño y el sistema de compensaciones.

La planeación tiene como propósito conocer el personal de las distintas categorías y niveles que debe ser contratado, tomando en cuenta los cambios, a partir de las entradas y las salidas, como resultado de estudios acerca de la composición de los recursos humanos y las nuevas necesidades, ya sean de orden social, económico y/o tecnológico. Se trata de anticipar la cantidad y calidad del personal necesario a la organización, a partir de sus objetivos presentes y previsibles a mediano y largo plazo.

El reclutamiento es el conjunto de procedimientos para atraer candidatos potencialmente capaces y calificados para la organización, ya sean de fuentes primarias o secundarias.

La selección, proceso de decisión que determina entre los candidatos reclutados, el de mayor ajuste a las exigencias del cargo y las estrategias de la organización. Es muy importante hacer énfasis en el potencial de desarrollo del individuo y no solo en sus habilidades en el momento dado.

El subsistema de formación y desarrollo está dirigido a acrecentar los conocimientos y destrezas del hombre y la mujer en el puesto de trabajo y su crecimiento personal y profesional, lo cual se garantiza con equidad al posibilitar el ascenso hacia puestos de más responsabilidad y exigencia a los más calificados e identificados con la filosofía y la cultura organizacional.

Los sistemas de compensación que incluyen el salario, los beneficios sociales y la higiene y seguridad en el trabajo y la evaluación del desempeño que incluye la valoración de un conjunto de elementos entre los que se encuentran: el cumplimiento de los estándares previstos, los niveles de desempeño reales, los resultados de los objetivos y tareas individuales, los comportamientos pertinentes al puesto de trabajo, la disciplina laboral, así como la motivación y satisfacción de prestadores del servicio en cuestión.

La evaluación del desempeño y las compensaciones bien asignadas contribuyen a que haya un clima organizacional adecuado y a crear la cultura institucional.

3.2 Clima Organizacional:

Se refiere al ambiente interno en que opera la organización, el cual está influido lógicamente por la calidad de sus relaciones con el contexto al cual envía y

recibe información para la toma de decisiones. En el clima influyen en la práctica todos los factores objetivos y subjetivos presentes en las instituciones, las formas y condiciones de trabajo, los estilos de dirección, los sistemas de compensación, las relaciones interpersonales, los procesos comunicacionales internos y externos, ascendentes y descendentes, horizontales, formales e informales.

Un adecuado clima fomenta el desarrollo de una cultura organizacional establecida sobre la base de necesidades, valores, expectativas, creencias, normas y prácticas compartidos y transmitidos por los miembros de una institución y que se expresan como conductas o comportamientos compartidos.

3.3 Organización del Trabajo

La creación de la cultura institucional está íntimamente ligada a las formas de organización del trabajo, entendiendo como tal al conjunto de medidas técnicas y socio-sanitarias que permiten conjugar en la forma más racional la técnica y los hombres en el proceso de trabajo, para garantizar el aprovechamiento más eficaz del tiempo de trabajo, de los recursos existentes y los resultados esperados de calidad y rendimiento del trabajador.

La organización del trabajo en el Socialismo se basa en un tipo cualitativamente nuevo de relaciones económicas, que descansan sobre la propiedad social. Dicha organización debe incentivar la disciplina consciente en el trato cuidadoso del patrimonio público, nuevas actitudes de los hombres respecto del trabajo y de los trabajadores a las distintas formas de emulación socialista.

La Organización del Trabajo es un sistema integrado por un conjunto de siete elementos que tienen carácter objetivo, derivados del contenido del concepto de trabajo vivo. Dichos elementos son: división y cooperación en el trabajo, métodos de trabajo, organización y servicio al puesto de trabajo, condiciones de trabajo, normación del trabajo, organización del salario y disciplina laboral.

Cada uno de ellos tiene una estructura propia que lo caracteriza, una determinada funcionalidad y un conjunto de propiedades que permiten analizarlo como un todo y no como elementos aislados que se van sucediendo.

Es un proceso que comprende la división más conveniente del trabajo en distintas operaciones y las medidas para asegurar la eficaz intervención de los mismos; el abastecimiento material y técnico para atender los lugares de trabajo, el debido ritmo de trabajo, la alternancia razonable de los períodos de trabajo y descanso, la normación científica y los estímulos eficaces, la creación de las debidas condiciones higiénico-sanitarias y estéticas, para preservar la salud del trabajador, habida cuenta de las peculiaridades físicas e intelectuales de los trabajadores y las condiciones de cada puesto. Particular importancia adquiere en el control y uso eficiente del tiempo de trabajo.

La Organización del Trabajo está influida lógicamente por la organización social del trabajo, el marco legal vigente, por las condiciones laborales existentes y las características del trabajo que se realice, sobre las cuales a su vez actúa. No es una

actividad aislada sino en constante intercambio con las demás disciplinas y componentes relacionados con el proceso laboral.

Es un hecho constatable a lo largo de la historia que todo cambio fundamental en la estructura de las fuerzas productivas supone una transformación más o menos rápida de las formas que adopta el trabajo: sus características materiales y humanas y su grado de división.

3.4. Formación y desarrollo:

En este contexto es determinante para la organización laboral capitalizar los recursos humanos. De ahí que el liderazgo de un programa de formación de personal estará dado por utilizar el conocimiento científico básico para crear y mejorar las prácticas de los servicios de salud y por ello se debe iniciar con el entrenamiento, es decir la preparación para el cargo particular que se va a ocupar.

Los gestores de los recursos humanos son formados para asumir funciones técnicas y políticas, para modificar la realidad a través de pasos secuenciales, previamente estructurados con una lógica científica a la que deben unir el arte de juzgar, de convencer, de ganar adeptos para sus ideas con bondad y justicia. En síntesis, ejercer el liderazgo para decidir y actuar mejor frente a riesgos e incertidumbres; capacidad de negociación y de integración de factores organizacionales cada día más ambiguos y diversos que convierten a la Gerencia en una actividad individual y colectiva.

Educación, inteligencia, amplios intereses, capacidad analítica, habilidades para las relaciones interpersonales, manejo del tiempo de trabajo, confianza en sí mismo, tolerancia frente a ambigüedades, frustración y presión, ingenio, audacia, integridad, previsión, visión e intuición, salud física y mental, así como capacidad para mantener los asuntos personales son algunas de las características de los gerentes que se asocian a las instituciones de alto desempeño.

En el Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano de julio de 1996, se adicionan otros, inherentes a la sociedad socialista como la fidelidad y la defensa de los principios de la Revolución Socialista, un estilo de vida austero que lo haga acreedor de la confianza de los demás y el fomento de una política de cuadros entre sus subordinados sobre la base del mérito y la capacidad

La formación postgraduada debe proporcionar a los profesionales de la salud, un conjunto de competencias -conocimientos, habilidades y actitudes- que definen el saber y el saber hacer, potencializan los recursos individuales y grupales y les facilitan el ejercicio de las funciones claves de la Gerencia. Una buena formación gerencial en salud, se sustenta en una excelente formación en Salud Pública, donde se deben integrar las Ciencias Sociales, la Ética, la Economía, la Cibernética, la Epidemiología, la Estadística, la Enfermería, la Clínica Médica u Odontológica y los Medios Diagnósticos, entre otras disciplinas que de forma interdisciplinaria y transprofesional han permitido ampliar su horizonte de trabajo.

La formación gerencial debe ser un proceso mediante el cual el dirigente y su equipo de trabajo adquieren nuevos valores, reconstruyen su experiencia e incrementan el grado de comprensión sobre sus propias habilidades, capacidades y limitaciones para enfrentar el

objeto dirigido y el medio donde se desenvuelve. Los conocimientos gerenciales deben aportarle una nueva visión de su organización, de sí mismos, de su carrera y de sus subordinados, además de contribuir para reforzar el poder, el liderazgo, la capacidad de análisis, comprensión y solución a los problemas administrativos y de salud.

Esta situación exige una capacidad gerencial para interferir en la realidad con visión de futuro. La gestión de recursos humanos en salud deben propiciar iniciativas para aumentar la sostenibilidad del sistema, dinamizar los servicios de salud en la utilización de los recursos nacionales e internacionales, optimizar las inversiones, reducir costos, controlar los procesos, mantener la universalidad, cobertura y accesibilidad de la atención de salud, incrementar su calidad, mejorar la atención al trabajador y elevar su autoestima.

Los administradores de salud, como representantes de la medicina socializada, tienen el deber de legitimar su accionar; pues se sabe que producto del fenómeno de la globalización en el mundo empresarial en general, se han contrapuesto el gestor privado y el público, el primero como ejemplo de eficiencia y modelo de lo que debe ser y hacer el segundo.

La pertinencia de la formación es por definición, capacidad de respuesta a las exigencias y necesidades de la sociedad y al mismo tiempo clara visión de lo que debe ser su accionar futuro, en particular lo que debe aportar al contexto socio sanitario en el cual se inscribe. Desde una perspectiva pragmática, tornar la formación pertinente significa hacerla relevante para la sociedad de forma tal que sea indispensable para la toma de decisiones, a partir de sus resultados de investigación e innovación tecnológica; sentida como propia y digna de apoyo y compromiso.

La formación debe estar adecuada a los requerimientos de los diversos actores sociales, flexibilidad para los cambios, constituirse en agente activador de los cambios en el medio en que actúa con acciones comprometidas, relevantes y oportunas.

Los programas de formación para lograr pertinencia y legitimidad social deben reducir la brecha entre la institución docente como sistema que produce conocimientos científicos y los servicios de salud en que se realiza la práctica profesional.

Se exige de la academia y ella debe responder cada vez más al reclamo de formar al personal y continuar trabajando con ellos en el servicio. Sin embargo, en el campo de la salud hace falta desmitificar la queja habitual de que las escuelas no forman el personal que el sistema necesita. Al respecto Mario Rovere señala: "... lo que sucede en la mayoría de los casos es que los perfiles de formación se remiten a modelos prestadores que operan como imaginarios y que son diferentes para los grupos de profesores y de práctica profesional".

En el desarrollo de habilidades, se debe fomentar la experiencia en el trabajo; la observación de prácticas administrativas de avanzada ayuda a formar actitudes y valores en el trabajo porque sin dudas, el objetivo último de toda la capacitación y formación en gerencia es fortalecer la capacidad de acción de los dirigentes.

En general, se aprecia la necesidad de un escenario de cambios en términos de efectividad sanitaria y eficiencia sectorial, los cuales requieren del personal de

salud nuevas habilidades y modos de actuación donde sean relevantes la cultura, la estrategia y la organización en su sentido más amplio.

En este escenario estimular la participación de todos los actores sociales que de alguna manera están relacionados con el proceso laboral: los trabajadores, la población, las entidades formadoras, las asociaciones de profesionales, los empleadores y los sindicatos, a través de una verdadera relación de cooperación, para lograr la polivalencia, flexibilidad e integralidad del recurso humano y lograr los objetivos y metas que el Sistema de Salud se propone en términos de indicadores de cobertura, accesibilidad y calidad de los servicios prestados. Es particularmente atinado, a llamar la atención del sindicato como parte de la estructura de cualquier organización ya que por su poder real es un vehículo para canalizar las inquietudes, expectativas y aporte de soluciones a los problemas del personal y de los servicios.

Sin dudas, el escenario futuro impone al sector brindar servicios sanitarios de óptima calidad, orientados hacia las necesidades sentidas y expresadas de los usuarios internos y externos de los servicios y tomando en consideración los recursos que se gastan, la cultura en que se prestan y la percepción del prestador.

“Nuestras instituciones son o deben ser... casas de ciencia y de cultura, y su reforma exige indagar su compleja realidad con los mismos recursos de la ciencia y la cultura; solo de esa manera podrán identificarse los problemas de fondo, de raíz y solo de esa manera podrán identificarse acciones eficaces, orientadas hacia objetivos claros, bien definidos, con la seguridad de que se modificarán positivamente los procesos y las estructuras y no solamente los síntomas”.

Ing. Manuel Pérez Rocha