

Gestión de recursos humanos en el sector de salud

Ummuro Adano, *Management Sciences for Health*

Contexto de la gestión de recursos humanos

En las últimas dos décadas, en muchos países la reforma del sector de salud se ha caracterizado por iniciativas enérgicas para reducir costos y cerrar brechas de cobertura. Se introdujeron diversos enfoques de descentralización, así como la formación de alianzas entre el sector público y privado, pero se han hecho muy pocos intentos por comprender o abordar los aspectos relacionados con los recursos humanos y las implicaciones de los cambios estructurales de este tipo.

Las reformas más recientes se han centrado en qué introducir, más que en los temas gerenciales relacionados con cómo implementar los cambios planificados. Muchas veces las iniciativas de reforma se han planificado en forma separada de las políticas de gestión de recursos humanos y se han alineado de manera inapropiada con la reforma más general de los servicios civiles y las políticas de educación. Adicionalmente, con frecuencia los líderes y profesionales del sector de salud no entienden la gestión de recursos humanos o tienen ideas diferentes respecto a este tema, lo cual provoca confusión y problemas en la implementación. Lamentablemente, en muchos casos el éxito de las iniciativas de reforma del sector de salud es limitado o éstas hasta pueden fracasar por completo (Johnson, 2002).

Un elemento clave para fortalecer los servicios de salud es el mejoramiento de la gestión de los proveedores de servicios de salud; este aspecto es esencial para la reforma del sector de salud. De hecho, los métodos utilizados para manejar los recursos humanos en el sector de salud pueden facilitar (u obstaculizar) el cumplimiento de objetivos y beneficios medulares de la reforma del sector de salud (OPS, 2001).

Este resumen técnico sintetiza las conclusiones de publicaciones recientes para ayudar a fomentar una comprensión general por parte de los diversos actores involucrados en la gestión de recursos humanos, particularmente los impulsores y profesionales de gestión de recursos humanos en los países en desarrollo. Si bien este resumen no es resultado de un estudio académico exhaustivo, presenta los temas actuales generales y sugiere algunas respuestas convincentes a las siguientes preguntas frecuentes:

1. ¿Qué es la gestión de recursos humanos?
2. ¿Existen “mejores prácticas” en la gestión de recursos humanos, provenientes de otros sectores fuera del sector de salud?
3. ¿Por qué generalmente se considera que el sector de salud es un “cliente difícil” en cuanto al uso eficaz de los valores y principios de gestión de recursos humanos?

4. ¿Qué se puede hacer para mejorar la calidad y relevancia de la asistencia técnica en la gestión de recursos humanos para el sector de salud?

¿Qué es la gestión de recursos humanos?

A continuación incluimos dos definiciones comunes de gestión de recursos humanos:

“Estructura formal dentro de una organización responsable de todas las decisiones, estrategias, factores, principios, operaciones, prácticas, funciones, actividades y métodos relacionados con la gestión de recursos humanos” (International Society for Human Resource Management).

“Uso integrado de sistemas, políticas y prácticas para prever las necesidades de recursos humanos y contratar, motivar, desarrollar y conservar a los empleados, con el fin de que la organización alcance sus metas establecidas” (Management Sciences for Health).

Las áreas de práctica o componentes básicos que conforman un sistema eficaz de recursos humanos son de igual importancia que la definición técnica del concepto de gestión de recursos humanos. En cuanto a lo completo y la conformidad con los mandatos establecidos en la bibliografía más general sobre el tema, la siguiente figura ilustra los componentes o “conjuntos” que usualmente se equiparan con los sistemas eficaces de gestión de recursos humanos.

La figura 1 ilustra que la gestión de recursos humanos no sólo se refiere al reclutamiento, datos de personal, supervisión o capacitación de empleados, tal como se entiende comúnmente. Si bien estas funciones evidentemente son importantes, deben ser planificadas y manejadas dentro de un sistema más amplio de gestión de recursos humanos. Bajo un enfoque sólido de gestión de recursos humanos, se incluye en un sistema integral de gestión lo que con frecuencia son funciones aisladas dentro de una organización: reclutamiento, contratación, retención, manejo de talentos, planilla, sistemas de información de recursos humanos, supervisión y desarrollo de los empleados.

Aunque los conocimientos tradicionales y los ejemplos concretos demuestran la importancia de los elementos administrativos en la gestión de recursos humanos, prácticamente no existe evidencia alguna para establecer un vínculo entre estas actividades y el desempeño de la organización, en ausencia de otros “conjuntos” del sistema de gestión de recursos humanos. Por ejemplo, los análisis cualitativos han mostrado que las descripciones de puesto detalladas son intrascendentes por sí mismas pero que conducen a un mejor desempeño de los gerentes de distritos de salud y proveedores de servicios de salud materna al combinarlas con la revisión del desempeño y

Preguntas frecuentes

- ¿Qué es la gestión de recursos humanos?
- ¿Existen “mejores prácticas” en la gestión de recursos humanos que provienen de otros sectores, fuera del sector de salud?
- ¿Por qué generalmente se considera que el sector de salud es un “cliente difícil” en cuanto al uso eficaz de los valores y principios de gestión de recursos humanos?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar la calidad y relevancia de la asistencia técnica de gestión de recursos humanos para el sector de salud?

Figura 1: Componentes del sistema de gestión de recursos humanos

Capacidad de gestión de recursos humanos

Presupuesto

Personal de recursos humanos

Políticas y prácticas de recursos humanos

Sistema de clasificación de puestos

Sistema de compensación y prestaciones

Reclutamiento, contratación, traslado, ascensos

Programa de orientación

Manual de políticas de recursos humanos

Procedimientos disciplinarios, de terminación del empleo, de quejas

Otros sistemas de incentivos

Relación con sindicatos

Cumplimiento con las leyes laborales

Prácticas eficaces en el lugar de trabajo (por ejemplo, abordar temas de equidad de género)

Gestión del desempeño

Descripciones de puesto

Supervisión

Planificación del trabajo y revisión del desempeño

Capacitación

Capacitación y desarrollo de los empleados

Desarrollo de gerentes/líderes

Vínculos con la capacitación externa anterior al empleo

Sistemas de información de recursos humanos (HRIS, por sus siglas en inglés)

Planificación del equipo humano

Datos de los empleados

Registro computarizado

Archivos de los empleados

(Adaptado de Human Resource Management Tool—A guide for strengthening HRM systems, MSH, 1999)

retroalimentación consultiva (Díaz-Monsalve, 2003; Fort y Voltero, 2004).

¿Existen “mejores prácticas” en la gestión de recursos humanos?

Es importante considerar cómo se han definido y evaluado las buenas prácticas de gestión de recursos humanos en otros sectores, fuera del sector de salud. Existen varios informes sobre estudios individuales, así como algunos análisis publicados. El mensaje clave y consistente que se encuentra en estos documentos es que la inversión en políticas y prácticas eficaces de gestión de recursos humanos, abordadas de manera sistemática tal como se describe arriba, definitivamente constituye una contribución positiva, significativa y medible al crecimiento y desempeño de la organización. Sin embargo, casi todas las investigaciones generales de corriente principal relacionadas con las intervenciones de gestión de recursos humanos y desempeño de las organizaciones se han centrado en las corporaciones comerciales del sector privado, y los elementos para medir el desempeño de una organización (por ejemplo, ganancias, cifras de ventas) que se han utilizado no se pueden aplicar fácilmente a un sistema de salud del sector público (Buchan, 2004).

No obstante, el mensaje general de la comunidad de investigadores de la gestión de recursos humanos es bastante consistente en cuanto a algunas consideraciones fundamentales. Éstas incluyen las siguientes:

- Independientemente del sector en cuestión, el hecho de alinear la gestión de recursos humanos con las directrices estratégicas de la organización permite lograr una mayor eficacia administrativa, ayuda a iniciar y manejar la transformación y el cambio e incrementa la dedicación y capacidad de los empleados.
- La gestión de recursos humanos es un factor importante para mejorar el desempeño y la productividad de los empleados y aumentar la ventaja competitiva de una organización, y contribuye directamente a alcanzar las metas de la organización.

Al mismo tiempo, los ejemplos de estrategias de gestión de recursos humanos de aplicación universal que se utilizan de la misma forma en todos los países no son convincentes ni concluyentes. En la mayoría de las situaciones, el hecho de identificar e implementar una serie previamente determinada de políticas de recursos humanos no conducirá por sí solo al mejoramiento del desempeño de una organización. Si bien los conjuntos ilustrados en la figura 1 constituyen una guía sistémica y sirven de marco para una buena práctica de gestión de recursos humanos, el diseño y la implementación de la gestión de recursos humanos variarán en los diferentes contextos. Por lo tanto, aunque es importante asumir un enfoque integral respecto a la gestión de recursos humanos, basando la gestión de recursos humanos en el conocimiento de prácticas prometedoras más globales, puede ser necesario adaptar las acciones específicas a un contexto particular de un país dado. Además, ninguna intervención tiene probabilidades de proveer por sí sola una solución sostenible de gestión de recursos humanos para todos los desafíos relacionados con el equipo humano que enfrenta una organización.

Gestión de recursos humanos en el sector de salud

El sector de salud se considera un cliente atípico en lo que se refiere a la aplicación eficaz de intervenciones de gestión de recursos humanos y la capacidad de generar resultados específicos para el sector, que se puedan atribuir directamente a esas intervenciones. Buchan intentó resaltar algunos de los aspectos y características por las cuales el sector de salud es único en cuanto a la aplicación eficaz de la gestión de recursos humanos en una organización:

1. En la mayoría de los países, la provisión de servicios de salud es un proceso altamente politizado con un considerable control y regulación gubernamentales; esto se debe principalmente a que el sector es uno de los receptores principales del gasto público y/o privado.
2. Usualmente el número de personas que trabajan en la provisión de servicios de salud es elevado; es un grupo diverso que consiste de personas con varias ocupaciones (por ejemplo, médicos, enfermeros o enfermeras, odontólogos) representadas por colegios profesionales poderosos que tienden a influir en la organización del ambiente laboral y los métodos de manejo de personal utilizados. Es difícil formar equipos eficaces y unidos y crear una cultura de aprendizaje compartido y trabajo en equipo en toda la organización cuando existen barreras de ocupación y diferencias de estatus evidentes. No obstante, en algunos hospitales en países desarrollados se ha asociado la comunicación eficaz y las relaciones positivas entre los diferentes cuadros de trabajadores de salud con un mejor desempeño (Scott, Mannion et al., 2003).
3. El acceso a oportunidades de educación previa al trabajo y capacitación en el lugar de trabajo para profesionales de la salud se controla por medio de estándares y requisitos de ingreso, los cuales a veces son establecidos por los colegios profesionales. Esto también afecta el tipo y calidad de los cambios en la gestión de recursos humanos que se pueden implementar para aquellos empleados que consideran que ciertos aspectos de su trabajo no están regulados pero que con frecuencia están regidos de manera inflexible por reglas y procedimientos (alcances de la práctica) que provienen de sus respectivos colegios profesionales.
4. Por lo general, los profesionales de la salud (especialmente los médicos y enfermeros o enfermeras) son leales a su profesión y sus pacientes más que a su empleador o la organización. Debido a que la gestión de recursos humanos es un enfoque basado en sistemas para mejorar el desempeño de una organización, estas lealtades divididas del equipo humano tienden a limitar el impacto de las intervenciones de gestión de recursos humanos.

Adicionalmente, aunque en la mayoría de las organizaciones la gestión de recursos humanos se aborda de manera fragmentada, esto ocurre particularmente en el sector público de salud, y especialmente en los países en desarrollo. Por ejemplo, la mayoría de los ministerios de salud de los países subsaharianos tienen una autoridad limitada o no tienen autoridad en aspectos clave relacionados

con el personal, como por ejemplo, establecimiento de escalas salariales, elaboración e implementación de procedimientos disciplinarios, reclutamiento y promociones y creación de posibilidades atrayentes y equitativas de desarrollo profesional que puedan ayudar a retener a los empleados. La fragmentación de estas funciones de gestión de recursos humanos es inherente a las propias estructuras gubernamentales. Por ejemplo, en Kenia la Comisión de Servicios Públicos trabaja en estrecha colaboración con la Dirección de Manejo de Recursos Humanos de la oficina del Presidente (una entidad separada) para definir los trabajos para todas las plazas establecidas dentro del servicio civil, así como las calificaciones y escalas salariales; y el Ministerio de Finanzas controla y elabora el presupuesto general.

En Kenia y otros países en desarrollo con situaciones complicadas similares en lo que se refiere a los recursos humanos, se observan dos problemas fundamentales que afectan el establecimiento y aplicación directa del mejoramiento de la gestión de recursos humanos en el sistema de salud:

- En estos países, el sistema de salud no es una sola organización cohesiva con integridad propia, al menos en lo que se refiere a políticas y prácticas de recursos humanos
- La gestión de recursos humanos es un sistema que funciona mejor cuando se conoce el “grupo meta” y cuando es una entidad autónoma. Cuando los implementadores se encuentran ante un sistema fragmentado de salud pública sin autoridad sobre las funciones básicas de recursos humanos y con una capacidad bastante limitada de tomar decisiones relacionadas con los recursos humanos, muchas veces no queda claro dónde y cómo se debe anclar la gestión de recursos humanos como actividad de organización estratégica.

Es crucial abordar estos desafíos prácticos, particularmente en el contexto de los ministerios de salud de los países en desarrollo, y mejorar nuestra comprensión de cómo funcionan (o no funcionan) los sistemas de servicios civiles, para entender y manejar apropiadamente los recursos humanos en el sector de salud pública.

Mejorar la asistencia técnica en gestión de recursos humanos para el sector de salud

Generar apoyo para los líderes de las organizaciones: El tema más general de recursos humanos y manejo de empleados no sólo es una inquietud técnica sino además, es un tema profundamente político y tiene que ver con aspectos relacionados de gobierno, así como desarrollo y gestión del capital humano. Por lo general, la autoridad respecto a los recursos humanos en cuanto a quién capacita, quién recluta, quién emplea y quién maneja el personal en un ministerio gubernamental es una fuente de gran poder e influencia y, en el peor de los casos, es una fuente de corrupción y abuso (Johnson, 2002).

Es importante que los planificadores de programas, consultores y otras personas involucradas en la reforma de la gestión de recursos humanos reconozcan, comprendan a profundidad, desarrollen y apliquen una serie de destrezas y diagnósticos para abordar estas dinámicas. En otras palabras, la asistencia técnica no tiene muchas probabilidades de

generar resultados sostenibles por sí sola, sin que a la vez ocurran algunos cambios de perspectiva interrelacionados en los líderes de las organizaciones y los colegios profesionales que son responsables de los recursos (Galer et al, 2005).

Invertir en la cultura e infraestructura de gestión de recursos humanos: En los países subsaharianos, generalmente los ministerios de salud cuentan con impulsores y equipos dedicados que manejan grandes programas de salud a nivel nacional para abordar el VIH/SIDA, la tuberculosis, la malaria y otras crisis de salud. Sin embargo, no hay personas dedicadas de manera similar a abordar la crisis (igualmente alarmante) de los recursos humanos para la salud y además, hay poco acceso a recursos y una escasez crónica de recursos financieros. Aun si hubiera suficientes trabajadores de salud disponibles, en la composición apropiada y con las destrezas adecuadas, éstos no podrán generar el impacto deseado si no existe un sistema sólido de gestión de recursos humanos, así como instalaciones bien organizadas y administradas y provistas del equipo y suministros apropiados. Será necesario realizar inversiones adecuadas para formar a gerentes de recursos humanos profesionales que cuenten con empleados capacitados, presupuestos apropiados y la autoridad necesaria y además, con el pleno apoyo de los líderes de alta jerarquía, para introducir e implementar políticas, prácticas y procedimientos de gestión de recursos humanos en todos los niveles de la organización. Adicionalmente, se requerirán mejores herramientas para monitorear y evaluar las iniciativas de gestión de recursos humanos.

Considerar el tema de género en la gestión de recursos humanos: El hecho de comprender y expresar interés por los empleados y tratarlos de una forma que responda a sus necesidades y deseos humanos básicos, incluyendo las consideraciones de género, conducirá finalmente a un mejor desempeño. Toda la información disponible sobre ejemplos concretos indica que las desigualdades por género en cuanto al pago, empleo y oportunidades de desarrollo profesional, además de los temas relacionados con acoso y violencia en el lugar de trabajo, tienen un impacto negativo considerable en el reclutamiento, retención, motivación y calidad de los trabajadores de salud. Los líderes de gestión de recursos humanos deben abogar por las intervenciones que permitan crear mejores condiciones de trabajo para todos y todas y deben implementar este tipo de acciones para ayudar a resolver la crisis que atraviesa el ámbito de los trabajadores de salud.

Colocar la gestión de recursos humanos al centro de la reforma del sector de salud y los servicios civiles: En años recientes, los organismos internacionales de desarrollo han enfatizado la necesidad de que los gobiernos de los países en desarrollo reformen y fortalezcan los sistemas de salud por medio de una combinación de reformas específicas del sector y de los servicios civiles en general. Estas reformas, particularmente aquellas orientadas hacia la descentralización, han ignorado en gran medida las complejidades y desafíos relacionados con la gestión de recursos humanos o no han abordado estos aspectos, poniendo en peligro de esta manera la implementación exitosa de las medidas de reforma. Ahora las reformas deben centrarse en esta gran brecha que está obstaculizando el progreso

hrresourcecenter.org

Visite el Centro Global de Recursos Humanos para la Salud (RHS) para encontrar, compartir y aportar conocimientos y herramientas de recursos humanos para la salud. Para las personas que trabajan a nivel nacional o mundial, el Centro Global de Recursos Humanos para la Salud proporciona información para:

- Mejorar la planificación estratégica y la toma de decisiones
- Fortalecer la elaboración de informes y presentaciones
- Apoyar el cabildeo por los recursos humanos para la salud (RHS)
- Mejorar el desarrollo profesional
- Ahorrar tiempo

(Kolehmainen-Aitken, 2003). Las reformas actuales y futuras del sector público deberán considerar el hecho de conferir autoridad a ministerios clave del sector social como la salud, especialmente con el fin de otorgarles el poder de asumir una responsabilidad y autoridad directa en la planificación, desarrollo y gestión de sus recursos humanos.

De la misma forma como la pintura y los pinceles necesitan de los pintores para que sea posible crear obras de arte, los medicamentos y la tecnología médica no conducirán a la provisión de servicios de salud de alta calidad si no se cuenta con trabajadores de salud motivados y manejados apropiadamente (Institute of Medicine, 2005). La reforma estructural y las iniciativas de financiamiento actuales y futuras deben incluir los factores de planificación, gestión y productividad de los recursos humanos desde el inicio. Adicionalmente, de la misma manera como se considera como requisito estándar llevar a cabo una evaluación de impacto ambiental antes de iniciar cualquier proyecto importante de infraestructura de capital, las iniciativas a realizarse en el sector de salud deben llevar a cabo una auditoría de los recursos humanos para establecer, al menos, un "inventario" de la solidez del sistema de gestión de recursos humanos, incluyendo la disponibilidad, requisitos y preparación de los trabajadores de salud para absorber las nuevas inversiones.

Conclusión

La mayoría de las organizaciones gastan más del 60% de su presupuesto en costos de personal. De esta forma, la gestión de recursos humanos se convierte

en un tema estratégico financiero, administrativo y de liderazgo. Es crítico que las organizaciones obtengan la mayor cantidad posible de beneficios de este gasto en formas que faciliten un desempeño sostenible de la organización. El desempeño general de una organización depende de la contratación apropiada de personal, además del desempeño y productividad de cada uno de los empleados.

Indudablemente, es posible alcanzar ciertos resultados positivos al implementar un enfoque fragmentado respecto a la gestión de recursos humanos, por ejemplo, fortalecer funciones estándares como el sistema de información de recursos humanos, mejorar la capacitación de los gerentes o desarrollar un enfoque de evaluación de desempeño, premios e incentivos y motivación de los empleados. Pero este progreso no será duradero si no se asume un enfoque sistémico más amplio respecto a la gestión de recursos humanos, que incluya cambios tan fundamentales como 1) conferir la autoridad a la organización de controlar el número y tipo de personas a quienes contrata, 2) desarrollar un equipo de gerentes profesionales de recursos humanos, 3) permitir que la organización establezca su política salarial o influya en ella y 4) crear la autoridad o los recursos para modificar el ambiente de trabajo y establecer reglas internas para manejar los recursos humanos de manera eficaz. Éstos son algunos de los temas importantes a enfrentar y abordar en los sistemas de salud pública de la mayoría de los países en desarrollo, con el fin de revertir las debilidades en la productividad de los empleados y el desempeño de las organizaciones.



The Capacity Project
IntraHealth International, Inc.
6340 Quadrangle Drive
Suite 200
Chapel Hill, NC 27517
Tel. (919) 313-9100
Fax (919) 313-9108
info@capacityproject.org
www.capacityproject.org

Las opiniones expresadas en esta publicación no necesariamente reflejan las opiniones de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional o el Gobierno de los Estados Unidos.

Fuentes bibliográficas

- Buchan J. What difference does ("good") HRM make? *Human Resources for Health* 2004;2(1):6.
- Diaz-Monsalve SJ. Measuring the job performance of district health managers in Latin America. *Ann Trop Med Parasitol* 2003;97(3):299-311.
- Fort A, Voltero L. Factors affecting the performance of maternal health care providers in Armenia. *Human Resources for Health* 2004;2(1):8-45.
- Institute of Medicine. Americans responding to the human resource crisis in HIV/AIDS. Washington, DC: The National Academies Press, 2005.
- Galer JB, Vriesendorp S, Ellis A. Managers who lead—a handbook for improving health services. Cambridge, MA: Management Sciences for Health, 2005.

- Hornby P, Forte P. Human resource indicators to monitor health service performance. Geneva, Switzerland: World Health Organization, 2000.
- Johnson D. Key issues in human resource management in low- and middle-income countries—a discussion paper. DFID Health Systems Resource Center, 2002.
- Kolehmainen-Aitken R. Decentralization's impact on the health workforce: perspective of managers, workers and national leaders. Boston, MA: Management Sciences for Health, 2003.
- PAHO. Report on the technical meeting on managed migration of skilled nursing personnel. Bridgetown, Barbados: Caribbean Office, PAHO, 2001.
- Scott T, Mannion R et al. The quantitative measurement of organizational culture in health care: a review of the available instruments. *Health Services Research* 2003;38(3):923.

La sociedad de Capacity Project

INTRAHEALTH
INTERNATIONAL

innovating to save lives

an affiliate of Johns Hopkins University


A catalyst for global health

 IMA
ADVANCING HEALTH & HEALING
THE WORLD OVER
WORLDHEALTH

 LATH
LIVERPOOL ASSOCIATES
IN TROPICAL HEALTH


TRG

 MSH
MANAGEMENT SCIENCES for HEALTH
a nonprofit organization strengthening health programs worldwide