

Construir el puente entre la información de recursos humanos y la toma de decisiones eficaces: los diez pilares de la toma de decisiones exitosas basadas en datos

Ummuro Adano, Management Sciences for Health

Introducción

En el campo de la provisión de servicios de salud es necesario contar con conocimientos bien fundamentados y respaldados por estudios de casos o pruebas clínicas convincentes para poder tomar decisiones de salud sensatas. De esta manera se asegura que las innovaciones y prácticas nuevas en el campo de la salud se basen en los mejores datos y resultados de investigación que estén disponibles. Sin embargo, en el campo de los recursos humanos para la salud (RHS) no necesariamente se aplica el mismo rigor, particularmente en cuanto al uso de datos para tomar decisiones eficaces estratégicas, programáticas y de políticas. Por lo tanto, los profesionales en recursos humanos y formuladores de políticas enfrentan el gran desafío de contextualizar los datos e información de recursos humanos para implementar procesos más eficaces de toma de decisiones y la subsiguiente formulación de políticas y práctica.

Con apoyo externo, los países en vías de desarrollo del África subsahariana están empezando a desarrollar mejores sistemas de información de recursos humanos (SIRH) como parte de una respuesta integral a algunos de los desafíos fundamentales que se enfrentan a raíz de la crisis del sector de la salud. Aunque ésta es una medida positiva, es igual de importante empezar a pensar en implementar enfoques sencillos y prácticos para apoyar a los planificadores de recursos humanos y los principales responsables de la toma de decisiones para ayudarles a ser líderes y gerentes eficaces en lo que respecta al manejo de datos de recursos humanos.

La toma de decisiones basadas en datos (DDDM, por sus siglas en inglés) es un proceso colaborativo continuo que permite tomar decisiones informadas en cuanto a políticas y gestión de recursos humanos, sobre la base de un análisis apropiado de datos e información pertinentes.

El propósito de este resumen técnico es presentar diez pilares fundamentales y prácticos para ayudar a los gerentes de recursos humanos, profesionales en recursos humanos y analistas de políticas a construir un puente entre los datos e informes de recursos humanos y la toma de decisiones eficaces de políticas y gestión de recursos humanos.

1. Utilización de los datos

Uno de los principales errores con relación al uso eficaz de información de recursos humanos en la toma de decisiones se podría resumir como sigue: *Desarrollemos o recopilemos datos y ellos los utilizarán.* Hoy en día tenemos la suficiente experiencia para saber que no basta con que los datos estén disponibles; los líderes del sector de la salud necesitan

que exista un proceso para analizar informes e información, hacérselos llegar a los responsables de la toma de decisiones en el momento oportuno y asegurar que se cuente con la autoridad y los recursos necesarios para actuar con base en los datos. Sin embargo, si este proceso es deficiente o si no hay suficiente colaboración, puede ocurrir que se tomen decisiones que no se basan en información apropiada (y que son incorrectas) o que no se centran en los temas prioritarios.

2. Desarrollo de una cultura de investigación

Para utilizar los datos con eficacia se requiere una perspectiva y una ética profesional apropiadas, con el fin de implementar activamente una cultura de investigación que ayude a las personas a cuestionar el *status quo*. En el campo de los recursos humanos para la salud, esta cultura de investigación deberá manifestarse a través de individuos, equipos y grupos de trabajo a diferentes niveles de la organización que exploran y sondan el ambiente con regularidad para poder encontrar y proporcionar respuestas a una serie de preguntas prioritarias de políticas y gestión de recursos humanos. Por ejemplo, se puede plantear las siguientes preguntas para discutir y estructurar el tema del uso de información, con el fin de respaldar la toma de diversas decisiones:

- Qué datos de recursos humanos para la salud debemos recopilar para:
- Abogar por la contratación de más trabajadores de salud
 - Abordar el tema de la distribución desigual de los trabajadores existentes
 - Eliminar los “fantasmas” de la planilla: asegurar que los ex-empleados no continúen percibiendo un salario
 - Llevar un registro de los trabajadores de salud que dejan su empleo y determinar por qué se retiran, a dónde van y qué hacen cuando llegan allí
 - Influir en las políticas de normas de contratación, reclutamiento, utilización, desarrollo de la trayectoria profesional y desarrollo profesional continuo
- ¿Cómo utilizamos los datos en realidad, qué decisiones se basan en ellos?
- ¿Cómo se puede facilitar el uso de estos datos (en reuniones internas de los departamentos, reuniones de alta gerencia, reuniones anuales de revisión del sector, grupos de trabajo de recursos humanos para la salud, grupos de líderes de interesados en los SIRH, entre otros)?

Toma de decisiones basadas en datos (DDDM, por sus siglas en inglés)

La toma de decisiones basadas en datos se divide en tres áreas funcionales:

- *Recopilación, integración y divulgación de datos*
- *Análisis, control de calidad y reporte de datos en forma regular*
- *Procedimientos para tomar las medidas pertinentes con base en los datos para influir en las políticas y la práctica*

Al abordarlas en su conjunto, estas áreas funcionales constituyen un proceso integral para la planificación y gestión del equipo humano. Además, la toma de decisiones basadas en datos se puede emplear como guía para las organizaciones que tratan de enfrentar desafíos o aprovechar oportunidades en forma proactiva en un mercado de recursos humanos que es complejo y que evoluciona a paso acelerado.

Presentación de los datos

La forma como se recopilan y presentan los datos también puede influir en la toma de decisiones y formulación de políticas. Por lo general, los datos convincentes que se han recopilado, sintetizado y divulgado con un fuerte apoyo captan la atención de los principales responsables de la toma de decisiones; no así los datos que se presentan en forma de informes rutinarios que únicamente se distribuyen en reuniones a nivel gerencial o en un solo departamento.

Compatibilidad con valores, intereses y experiencias previas

Raras veces nos acercamos a los datos y la evidencia como agentes totalmente imparciales o libres de sesgos; más bien, es probable que aportemos algunos de nuestros propios valores y suposiciones de lo que esperamos, y a veces esa actitud determina la forma como interactuamos inicialmente con los datos o las personas que los presentan. Aquí nos basamos en el supuesto de que si los datos plantean un tema que nos afecta profundamente, entonces es más probable que lo notemos y lo reconozcamos (y viceversa).

- ¿Con qué frecuencia ocurre este proceso?
- ¿Qué aspectos, si los hay, influyen en la calidad de los datos y seguridad en el uso de los datos?

3. Temas contextuales

El contexto es el ambiente o entorno general donde se recopila, analiza y utiliza la información de recursos humanos para la formulación de políticas y toma de decisiones gerenciales. Es importante que los planificadores y gerentes de recursos humanos entiendan las diversas dimensiones y factores determinantes del contexto en que se utilizan los datos para tomar decisiones, ya que esto es fundamental para la formulación de políticas eficaces y la práctica. Entre algunos elementos importantes del contexto se encuentran los siguientes:

- **Fuerzas sociales, políticas y otras fuerzas que actúan en el ambiente de políticas de recursos humanos a nivel nacional.** Para ciertas decisiones se requiere la participación de actores políticos de diferentes niveles del gobierno; dependiendo de la naturaleza de la decisión por tomar es básico llevar a cabo algún tipo de evaluación de riesgo político para determinar si la información resuena con los formuladores de políticas clave, políticos o asociaciones de profesionales. En otros casos, varias agencias clave (como la Comisión de Servicios Públicos o la Dirección de Gestión de Recursos Humanos, que muchas veces están localizadas fuera del Ministerio de Salud pero que aún así tienen grandes responsabilidades y “espacio para tomar decisiones” para definir lo que ocurre con los recursos humanos para la salud) deben estar conscientes de la importancia del tema y valorar las decisiones que se puedan tomar o las acciones que se deberán emprender a raíz de esto.
- **Factores históricos y culturales.** Por ejemplo, si en el sector de la salud se observa una tendencia histórica de apoyar a las agencias financiadas por el gobierno para que jueguen un papel más preeminente y proactivo en la provisión de trabajadores de salud, un contexto de este tipo podría inhibir la implementación de una idea nueva, basada en los datos, que respalde la introducción de otros actores (por ejemplo, el sector privado) como nuevos proveedores de trabajadores de salud.
- **Factores relacionados con el sistema de salud.** A veces se necesita contar con “agentes de conocimiento” de recursos humanos de la salud capaces e influyentes para trabajar en el sistema.
- **Contextos relacionados con los recursos.** A veces los factores (humanos, financieros, de infraestructura o relacionados con las destrezas) requeridos para influir en la formulación de políticas y la toma de decisiones cobran fuerzas a expensas de los datos; en otras palabras, los datos pueden ser perfectamente legítimos pero el contexto de recursos en términos de la implementación puede obstaculizar el proceso de toma de decisiones.

4. Alinear diferentes fuerzas, intereses y convicciones

La teoría de análisis de políticas indica que los datos “afectan las convicciones existentes de personas importantes respecto a las principales características del problema que se estudia y la forma como se podría resolverlo o mitigarlo” (Bardach, 2000). Sin embargo, los planificadores de recursos humanos y formuladores de políticas enfrentan un desafío

único: pueden tener acceso a diferentes tipos de información de recursos humanos proveniente de múltiples fuentes, en diversas formas y quizá en momentos distintos y con diferente frecuencia. Además, las decisiones que se deben tomar con base en estos datos pueden involucrar a diferentes personas de múltiples agencias que no trabajan juntas en forma permanente. Para que el proceso de toma de decisiones sea fructífero será necesario que los planificadores y gerentes de recursos humanos reconozcan estos vínculos y relaciones; de lo contrario, existe el potencial de que surjan conflictos, que ocurra un estancamiento o que los datos no sean utilizados.

Adicionalmente, no basta con que en una organización sólo unas cuantas personas estudien los datos e información de recursos humanos para la salud como parte del desempeño de sus funciones cotidianas y que al mismo tiempo se espere tomar decisiones firmes y duraderas. Por ejemplo, un enfoque que actualmente se considera en Uganda es desarrollar un marco sencillo para analizar y presentar datos de recursos humanos y ponerlos a disposición para ser discutidos durante las reuniones anuales de revisión conjunta del sector de la salud. Este tipo de enfoque racionalizado y colaborativo para compartir datos sobre recursos humanos para la salud es importante, dado el carácter delicado de los recursos humanos para la salud; y la forma de utilización de datos para la toma de decisiones eficaces son determinadas por una amplia gama de actores. De manera similar, las convicciones, experiencias previas, valores y destrezas de estos actores son los factores que determinarán si los datos se utilizarán en la toma de decisiones o no. Otros factores importantes incluyen oportuna oportunidad y los costos económicos de esas decisiones.

5. Prepararse para enfrentar a personas escépticas

Los usuarios de datos determinan la utilidad de un conjunto de datos por medio de preguntas como las siguientes:

- **¿Qué hay de nuevo en esto? ¿En qué difiere esto de lo que ya sabemos o tenemos?** Como personas responsables de la recopilación e intercambio de datos, puede ser que proporcionemos información que las personas han conocido por años pero que nunca han tomado como base para sus actos. Una parte de la solución puede consistir en combinar estos mensajes con mecanismos para cambiar el pensamiento que genera esta autocomplacencia o escepticismo en primer lugar.
- **¿Qué significado tienen estos informes?** Debido a la complejidad de los informes y la evidencia, las personas podrían creer que es necesario trabajar más tan sólo para entender la evidencia, y esto podría provocar una falta de interés o falta de voluntad de involucrarse.
- **¿Cuáles son las ventajas percibidas del cambio?** Muchas veces las personas tratan de evitar los cambios, pero también son influenciadas por las ventajas percibidas del cambio (Stocking, 1985). Por consiguiente, si los planificadores y gerentes de recursos humanos tienen la capacidad de identificar dentro de la organización a una masa crítica de personas que activamente buscan ideas nuevas y que están abiertas al cambio y hasta dispuestas a correr riesgos, entonces hay mayores probabilidades de éxito.

6. El poder del individuo

Los individuos son participantes clave en la toma de decisiones respecto a la forma cómo se debe o no se debe utilizar los datos, ya que los individuos son los que deciden si aceptarán o rechazarán las nuevas conclusiones obtenidas con base en los datos. Aun al presentarles datos convincentes, las personas tienen la tendencia de aceptar o rechazar las ideas nuevas sobre la base de sus preferencias individuales. La bibliografía relacionada con este tema indica que estas decisiones individuales son moldeadas por una serie de cualidades y capacidades personales que se deben tomar en cuenta en cualquier proceso de toma de decisiones (Rogers, 1983). A nivel individual, estos factores incluyen los siguientes:

- La complejidad de lo que se presenta
- Valores y convicciones, entre ellos la opinión actual sobre ciertos temas
- Percepción de riesgos o la medida en que las personas evitan los cambios
- Posición o estatus de la persona individual dentro de la organización
- Conocimientos y destrezas
- Apoyo por parte de la organización para realizar cambios
- Vínculos de socios, la capacidad de trabajar en redes e intercambiar conocimientos dentro del sistema social.

7. El poder de la organización

Hay varios factores organizativos que influyen en el proceso de toma de decisiones:

- La estructura de la organización, su función, valores, cultura, influencia, composición y contexto socioeconómico (Stocking, 1985)
- Las características del personal (edad, género, composición étnica), su nivel de destrezas y formación (Kaluzny et al, 1974)
- La medida en que la gerencia está abierta a acoger ideas nuevas y el tipo de apoyo disponible para implementar acciones innovadoras
- La influencia de las actividades de los grupos interesados o la opinión pública en las organizaciones responsables de tomar decisiones relacionadas con los recursos humanos para la salud
- El grado en que los datos pueden generar percepciones de legitimidad, un ambiente de confianza y sociedades de colaboración entre diferentes actores dentro de la misma organización y entre diversas organizaciones que deben trabajar juntas.

8. Manejar conversaciones difíciles

De vez en cuando, a raíz de los resultados generados por los datos se pueden dar situaciones donde es necesario sostener conversaciones difíciles con un equipo u organización, que pueden provocar inestabilidad o caos. Normalmente, esto ocurre cuando ciertos datos nuevos ponen en duda el *status quo* o un tema de políticas particular que ha estado vigente por mucho tiempo y esto provoca diferencias de opinión entre los miembros de un equipo; y si las interacciones subsiguientes no se manejan con tacto y delicadeza, la situación puede convertirse fácilmente en un conflicto insidioso dentro del equipo. Por lo

general, a muchas personas les incomoda el conflicto y temen que las emociones negativas que puedan surgir en las conversaciones difíciles se intensifiquen (Senge et al, 1994). O bien, si las personas quieren que se tome una cierta decisión, puede inquietarles presentar datos que podrían conducir a un resultado negativo. Muchas veces el temor a las conversaciones difíciles puede llevar a las personas a evitar o posponer discusiones importantes porque les preocupa la controversia y temen que la relación con sus colegas en el trabajo se vea afectada.

Una parte de la estrategia para fortalecer la toma de decisiones basadas en datos consiste en llevar a cabo una sesión interactiva con un facilitador capacitado y un modelo de comunicación apropiado para reflexionar sobre las conversaciones difíciles, entenderlas y responder a ellas. Un método que se puede emplear es un estilo de comunicación humorística, incluyente y no amenazadora que se vale de muchos ejemplos con que los interlocutores se puedan identificar, para guiar a los grupos de personas responsables de tomar decisiones en conversaciones potencialmente difíciles que podrían ocurrir a raíz de la presentación de ciertos datos y llegar a un acuerdo común de beneficio mutuo. En la mayoría de los casos, el facilitador no pretende “corregir” ni imponer orden en la conversación del grupo sino podría señalar la presencia de puntos de vista que provocan polaridades, invitar a los participantes de la conversación a suspender sus suposiciones y guiar la conversación hacia un terreno común. Un segundo factor clave es presentar los datos que podrían causar conflicto en un lenguaje claro y libre de juicios de valor, y siempre dejar abierta la posibilidad de que los usuarios pueden conocer los datos y aún así decidir restarles importancia o hasta ignorar la información presentada.

9. Proceso y relaciones

Las personas logran que las estrategias, planes y datos se implementen exitosamente cuando los transforman en políticas, prácticas y resultados. Entonces, las características de las relaciones entre los usuarios potenciales de los datos en una organización dada constituyen una de las dinámicas más críticas para el éxito o el fracaso; sin embargo, muchas veces esta dinámica se subestima o hasta se pasa por alto en el proceso de toma de decisiones basadas en datos. Esto es lamentable, ya que si el proceso se desarrolla correctamente se puede lograr lo siguiente:

- Traer a la luz los temas medulares
- Permitir que los participantes superen barreras individuales, profesionales y de organización
- Desarrollar un mayor sentido de apropiación conjunta
- Mejorar la comunicación y el entendimiento
- Desarrollar un equipo líder cohesivo, centrado en hacer avanzar el tema de la planificación y gestión de recursos humanos en la dirección correcta.

10. Un camino, no un destino

Los teóricos que apoyan la toma de decisiones basadas en datos arguyen que la toma de decisiones basadas en la evidencia no es una solución única ni una herramienta estándar que se puede aplicar *ad hoc* o al azar; más bien se trata de un proceso continuo, impulsado por el conocimiento, en el cual es necesario recopilar, analizar e intercambiar datos de manera

Redes sociales

Por lo general, las afiliaciones que los individuos mantienen con ciertas organizaciones influyen en sus valores, convicciones y orientación y crean lo que en la bibliografía sobre la toma de decisiones basadas en datos (DDDM) se denomina comúnmente “el efecto de subirse al tren”: si vemos datos que son compatibles con nuestros valores personales y profesionales y los de nuestra red social es más probable que los adoptemos, y viceversa (Dobbins et al, 2002).

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



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

Esta publicación fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de la publicación es responsabilidad de Capacity Project y no necesariamente refleja las opiniones de USAID o el Gobierno de los Estados Unidos.

continúa porque ésta es la única forma de descubrir las tendencias (positivas y negativas) y tomar las medidas pertinentes (Doyle, 2002).

Además, la toma de decisiones basadas en datos es un proceso dinámico y colaborativo; es una función modular que se debe implantar en la ética de los ministerios de salud. A través de la toma de decisiones basadas en datos los responsables de la toma de decisiones pueden abordar los temas de recursos humanos más importantes del momento, sopesar la evidencia disponible, considerar varias opciones y reflexionar sobre las decisiones que toman desde el punto de vista estratégico y práctico. Los planificadores y gerentes de recursos humanos deben encabezar esta iniciativa y actuar como agentes del cambio; de no contar con un alto nivel de compromiso por parte de ellos, será difícil que la información de recursos humanos se convierta en una parte integral de las operaciones del sector de la salud. Ellos pueden empezar a modelar el uso de datos y estimularlo al divulgar los beneficios y las experiencias de éxito. Además, pueden programar reuniones de los equipos de los diferentes departamentos, la alta gerencia y hasta equipos multisectoriales para revisar, cuestionar y analizar los informes requeridos para la toma de decisiones basadas en datos.

Referencias

Bardach E. *A practical guide for policy analysis: The eightfold path to more effective problem solving*. New York, NY: Chatham House Publishers, 2000.

Dobbins M, Ciliska D, Cockerill R, Barnsley J, DiCenso A. A framework for the dissemination and utilization of research for health-care policy and practice. *Online Journal of Knowledge Synthesis for Nursing* 2002;9:7. Accessed 8 July 2008 at: [http://health-evidence.ca/downloads/A_framework_for_dissemination_\(2002\).pdf](http://health-evidence.ca/downloads/A_framework_for_dissemination_(2002).pdf)

Doyle D. Knowledge-based decision-making: moving beyond intuition through data-laced wisdom leading to informed actions. *School Administrator*. Dec 2002. Available at: http://findarticles.com/p/articles/mi_m0JSD/is_11_59/ai_94893402

Kaluzny A, Veney J, Gentry J. Innovations of health services: a comparative study of hospitals and health departments. *The Millbank Memorial Fund Quarterly Health and Society*. 1974;52(1).

Rogers E. *Diffusion of innovations*. New York, NY: Free Press, 1985.

Senge P, Kleiner A, Roberts C, Ross R, Smith B. *The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization*. New York, NY: DoubleDay, 1994.

Stocking B. *Initiative and inertia: case studies in the NHS*. London, UK: Nuffield Provincial Hospitals Trust, 1985.

Conclusión

El principal objetivo de cualquier SIRH debería ser promover el mejor uso de los datos para poder tomar decisiones eficaces. Este objetivo es común a muchas organizaciones, entre ellas los socios del trabajo para el desarrollo como la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y el Banco Mundial. De manera similar, para los ministerios de salud podría ser interesante saber que por medio de las iniciativas de recopilación de datos se genera un valor máximo en términos reales, humanos, que conduce a la toma de decisiones eficaces, y no sólo se generan más informes. Por lo tanto, es importante invertir en el desarrollo de un proceso y una cultura sostenibles para motivar activamente a las personas a aprovechar las oportunidades para dialogar sobre los datos e información de recursos humanos y posteriormente tomar decisiones eficaces gerenciales y de políticas. Y para terminar, vale la pena evaluar periódicamente cómo el acceso a datos de alta calidad ha conducido en realidad a la toma de decisiones más estratégicas y luego divulgar esos ejemplos para ayudar a fomentar una cultura de toma de decisiones basadas en datos.

Fuentes de información adicionales

Capacity Project. Drawing on data: effective decision-making for the health workforce. Voices from the Capacity Project No. 21. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/Voices/voices_21.pdf

Capacity Project. Global HRIS strengthening [website]. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: <http://www.capacityproject.org/hris/>

Wakibi, S. Data quality considerations in human resources information systems (HRIS) strengthening. Capacity Project Technical Brief No. 10. Chapel Hill, NC: Capacity Project, 2008. Available at: http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_10.pdf

El asocio de Capacity Project

innovating to save lives

INTRHEALTH
INTERNATIONAL

Jhpiego
an affiliate of Johns Hopkins University

PATH
A catalyst for global health

IMA
WORLDHEALTH
ADVANCING HEALTH & HEALING
THE WORLD OVER

LATH
LIVERPOOL ASSOCIATES
IN TROPICAL HEALTH

TRG

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