

# ACTUALIDAD GERENCIAL *en línea*

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA MEJORAR LOS SERVICIOS DE SALUD

## En este número

La importancia de la GRRHH.....	2
La situación actual de la GRRHH.....	2
Los pilares de una GRRHH eficaz.....	3
El marco de acción de los recursos humanos.....	5
Prácticas de GRRHH que mejoran la satisfacción de los empleados.....	6
Los programas de incentivos mejoran la satisfacción y motivación de los empleados.....	10
Utilizar encuestas para mejorar las políticas y prácticas de GRRHH.....	12
Soluciones prácticas.....	14
Evaluación de la capacidad de GRRHH de su organización.....	15
La GRRHH y el liderazgo.....	16
Revitalizar la GRRHH en sus acciones y ejemplo.....	17
Comentarios de los revisores.....	18
Recursos.....	19
Un vistazo rápido a su sistema de GRRHH.....	20

**Favor tomar nota:** Si está leyendo este número de *Actualidad Gerencial en línea* en su pantalla como un documento en formato PDF, puede navegar fácilmente por todo el documento utilizando los vínculos que se encuentran bajo la opción denominada Bookmarks.

## Fortalecer la gestión de los recursos humanos para mejorar los resultados de salud

### Nota del editores

LA GESTION DE RECURSOS HUMANOS (GRRHH) ES ESENCIAL EN CUALQUIER ORGANIZACIÓN, y es aún más crucial cuando la crisis de salud pública y la escasez de personal colisionan, como actualmente ocurre en muchos países en vías de desarrollo del mundo. Dos expertos de MSH –Mary O’Neil, especialista de mayor jerarquía en recursos humanos (RRHH), y Stephen Reimann, asesor de mayor jerarquía en el área de RRHH– son los coautores del presente número de *Actualidad Gerencial en línea*, que podría ser de utilidad para cualquier persona interesada en el tema, ya sea como una introducción o una vía para lograr una comprensión más profunda.

Después de presentar las tres áreas primordiales de la GRRHH, a saber, los sistemas, políticas y prácticas gerenciales, sus componentes y el Marco de acción de los recursos humanos para la salud, los autores examinan lo que usted, como gerente, puede hacer para mejorar las prácticas de RRHH relacionadas con cinco preguntas de importancia crucial para el personal a su cargo. En caso de que usted deseara aprender más con respecto a cualquiera de estos temas, los autores le proporcionan vínculos a los diversos recursos en línea, incluidas herramientas e instrucciones detalladas de las medidas que puede adoptar en su organización. Posteriormente, los autores introducen la Herramienta de evaluación rápida de la GRRHH, herramienta que permite a las organizaciones evaluar la situación actual de su capacidad de administrar los recursos humanos. Para concluir, los autores describen la manera de vincular las prácticas gerenciales y los sistemas de GRRHH a la misión y metas de la organización y lo alientan a convertirse en un líder en GRRHH. ■



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA



Management Sciences for Health

## ACTUALIDAD GERENCIAL en línea

### Editores

Barbara K. Timmons  
Tempe Goodhue

### Editor fundador

James Wolff

### Distribución

Ryan Pierce

### Autores de este número

Mary O'Neil  
Steve Reimann

### Revisores para este número

Ineke Huitema, TB Coalition for Technical Assistance (TBCTA)/Tuberculosis Control Assistance Program (TB CAP) y la Fundación KNCV para la Tuberculosis de los Países Bajos

Carl Mayeza, Southern Africa Human Capacity Development (SAHCD) Coalition, Sudáfrica  
Jennifer Nyoni, Oficina Regional para el África de la Organización Mundial de la Salud, República del Congo

*Actualidad Gerencial en línea* (ISSN 1941-7403) es una publicación de Management Sciences for Health (MSH) con apoyo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Las opiniones aquí expresadas son las de los autores y no reflejan necesariamente las de MSH ni de la USAID.

Alentamos a los capacitadores y facilitadores a que impriman y fotocopien esta publicación, sin necesidad de autorización previa, siempre que se destine exclusivamente a fines no comerciales. Sírvase comunicarnos su experiencia al utilizar la publicación. Toda traducción, adaptación o utilización comercial de alguna parte de esta publicación deberá hacerse luego de haber recibido la autorización escrita de MSH.

Cita recomendada: Management Sciences for Health, "Fortalecer la gestión de los recursos humanos para mejorar los resultados de salud", *Actualidad Gerencial en línea*, Número 1, 2009.

Management Sciences for Health  
Office of Communications and Knowledge Exchange

784 Memorial Drive  
Cambridge, MA 02139

Tel.: +1.617.250.9500

Fax: +1.617.250.9090

Email: [communications@msh.org](mailto:communications@msh.org)

Sitio web: [www.msh.org](http://www.msh.org)

Este número fue publicado con el apoyo de: Oficina de Población y Salud Reproductiva, División de Salud Global de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional a través del Programa Leadership, Management, and Sustainability, de conformidad con el Acuerdo Cooperativo GPO-A-00-05-00024-00.

© 2009 por Management Sciences for Health, Inc.

## La Importancia de la GRRHH

La Gestión de los Recursos Humanos (GRRHH) es un área gerencial crucial, responsable del activo más importante de una organización: su gente. Normalmente, la GRRHH representa entre el 70% y el 80% de su presupuesto. Cuando las organizaciones administran sabiamente su inversión en las personas, el resultado es una fuerza laboral satisfecha y motivada, que presta servicios de salud de calidad, y una organización capaz de cumplir su misión, lograr sus objetivos de salud y mejorar su ventaja competitiva.

## La situación actual de la GRRHH

La GRRHH es, probablemente, uno de los sistemas menos comprendidos y peor utilizados del sector de la salud. Muchas organizaciones enfrentan dificultades apremiantes en la esfera de los recursos humanos (RRHH), como por ejemplo, la escasez de personal, la atrición y el ausentismo y la falta de moral en el trabajo. Un sistema eficaz de GRRHH encuentra soluciones para todas estas dificultades.

Aunque los gerentes subrayan continuamente la importancia del personal, existen muchas organizaciones que descuidan los sistemas, las prácticas y los procedimientos gerenciales necesarios para proteger este recurso.

En los países en desarrollo, los sistemas de GRRHH de la mayor parte de las organizaciones de atención de salud son deficientes y fragmentados. Muchas organizaciones no contratan profesionales en recursos humanos y esto trae como resultado un mayor porcentaje de puestos vacantes, retraso en los ascensos y promociones, una mayor carga de trabajo y el empeoramiento de la moral de los trabajadores. Adicionalmente, sin la guía de un profesional con experiencia en RRHH, los gerentes no desarrollan las habilidades de administración de recursos humanos necesarias, falla que disminuye su eficiencia. Casi 500 gerentes de más de 70 países del mundo, que participaron en los seminarios virtuales de MSH sobre la GRRHH, dicen que las organizaciones donde trabajan no tienen un gerente de RRHH profesional ni un sistema de GRRHH eficaz.

Ante las exigencias que impone la actual crisis del VIH y el SIDA, los gerentes de salud deben poner diligencia en reducir al mínimo el impacto de la pandemia sobre el personal de la organización o de los programas. Los responsables de formular políticas de salud y los gerentes de los servicios de salud deben planificar bien para mantener un número adecuado de empleados y desarrollar sus habilidades para hacer frente al reto de prestar servicios de salud esenciales, tarea que resulta cada vez más difícil.

Un sistema de GRRHH eficaz produce un impacto positivo profundo, como lo muestra el Recuadro 1 a continuación.

## Recuadro 1. Beneficios de un sistema de GRRHH eficaz

Para la organización	Para el empleado
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora la capacidad de la organización para conservar a su personal y lograr sus metas</li> <li>▪ Mejora el nivel de desempeño de los empleados</li> <li>▪ Utiliza eficazmente las habilidades y los conocimientos de los empleados</li> <li>▪ Disminuye los costos al mejorar la eficiencia y productividad de los trabajadores</li> <li>▪ Mejora la habilidad de la organización para manejar cambios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mejora la equidad entre la remuneración y el nivel de responsabilidad del empleado</li> <li>▪ Ayuda al empleado a entender la relación que existe entre la labor que desempeña y la misión y los valores de la organización</li> <li>▪ Ayuda a los empleados a sentirse mucho más motivados</li> <li>▪ Aumenta el grado de satisfacción del empleado con su trabajo</li> <li>▪ Estimula el trabajo en equipo</li> </ul>

## Los pilares de una GRRHH eficaz

### Definición de la GRRHH

MSH define la “gestión de recursos humanos” como el uso integrado de sistemas, políticas y prácticas gerenciales para reclutar, mantener y desarrollar la capacidad de los empleados con la finalidad de apoyar a la organización para que ésta logre las metas deseadas.

### Integración de los tres elementos de la GRRHH

La definición de la GRRHH hace hincapié en la integración de tres elementos clave, y ninguno de ellos es totalmente eficaz por sí solo. Estos son:

- sistemas;
- políticas;
- prácticas de gerencia y liderazgo.

Un buen sistema de GRRHH necesita estar apoyado por políticas de RRHH sólidas. Tanto el sistema como las políticas de RRHH requieren gerentes que practiquen el liderazgo respetando a los demás, comunicándose de manera eficaz y abogando por las necesidades del personal. Adicionalmente, los niveles

gerenciales superiores deben reconocer y reforzar la importancia de la GRRHH en toda la organización.

Cuando la GRRHH es eficaz, las políticas, prácticas y sistemas mejorarán las habilidades, el grado de satisfacción con el trabajo y la motivación de los miembros del personal para lograr un alto nivel de desempeño con el tiempo.

El Cuadro 1 presenta los componentes de un sistema de GRRHH en pleno funcionamiento.

### El papel de cada gerente dentro de la organización

En vista de la escasa capacidad de GRRHH de muchas organizaciones, son muchos los gerentes que no cuentan con políticas y sistemas organizativos para guiar y apoyar su trabajo. Ante la ausencia de sistemas de GRRHH sólidos a nivel de la organización, cada gerente tiene que desarrollar sus propias prácticas de gestión para dar estructura y supervisión al personal, tratarlos con justicia y defender sus intereses. Concentrándose en estas actividades, los gerentes pueden mejorar la satisfacción, el desempeño y la retención de los empleados de su unidad o departamento particular, aun cuando los sistemas y políticas de GRRHH de la organización no estén bien desarrollados.

## Cuadro 1. Componentes de la gestión de recursos humanos

Capacidad de la GRRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presupuesto de la GRRHH</li> <li>▪ Personal de GRRHH</li> </ul>
Planificación de la GRRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Misión y metas de la organización</li> <li>▪ Planificación de los RRHH</li> </ul>
Políticas y práctica del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de clasificación de los cargos</li> <li>▪ Sistema de remuneración y beneficios</li> <li>▪ Reclutamiento, contratación, traslado y ascenso</li> <li>▪ Programa de orientación</li> <li>▪ Manual de políticas</li> <li>▪ Disciplina, terminación del empleo y sistema de quejas</li> <li>▪ Otros sistemas de incentivos</li> <li>▪ Relaciones con los sindicatos</li> <li>▪ Acatamiento de las leyes laborales</li> </ul>
Información relativa a la GRRHH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Información sobre los empleados</li> <li>▪ Computarización de la información</li> <li>▪ Expedientes de personal</li> </ul>
Gestión basada en el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Descripciones de los cargos</li> <li>▪ Supervisión del personal</li> <li>▪ Planificación del trabajo y evaluación del desempeño</li> </ul>
Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitación del personal</li> <li>▪ Desarrollo de las habilidades de gerencia y liderazgo</li> <li>▪ Vínculos con la formación inicial externa</li> </ul>

## El marco de acción de los recursos humanos de salud

En vista de la gran cantidad de actores que influyen sobre la estrategia de RRHH, especialmente en el sector público, es importante identificar a estos actores y determinar sus intereses en cuanto se refiere al personal. Aunque la GRRHH es la base para mejorar la retención y el desempeño, un personal sostenible y de calidad también depende de los siguientes factores:

- buenas políticas de empleo;
- recursos financieros adecuados;
- instituciones de formación inicial capaces de formar un número suficiente de trabajadores de la salud;
- asociaciones con comunidades locales, sector privado, donantes y otros actores clave;
- liderazgo y promoción y defensa para reforzar las prácticas de RRHH en todos los niveles.

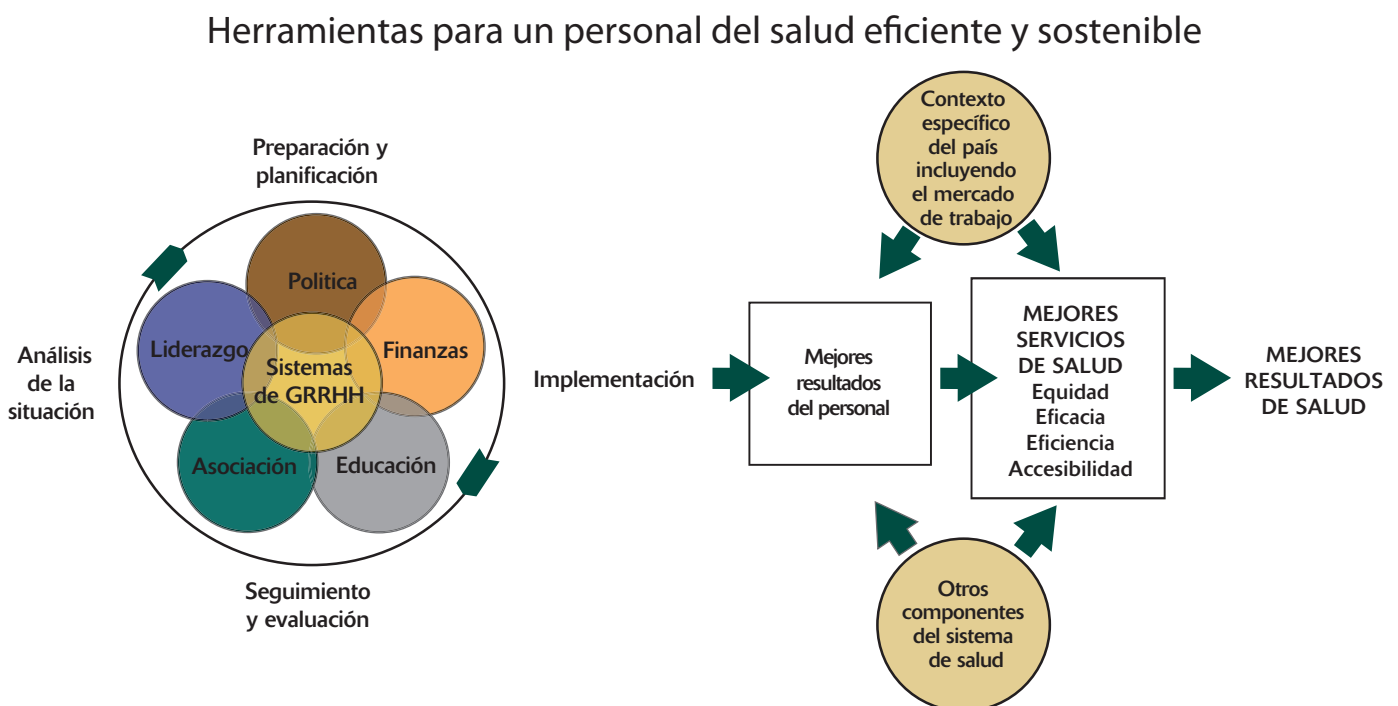
El marco del Gráfico 1 describe lo que podría ser un camino para elaborar una estrategia integral de recursos humanos de salud (RRHHS), que produzca

mejores resultados de salud. El punto de partida es los sistemas de GRRHH sólidos, el elemento central de este número de *Actualidad Gerencial en línea*. Un consorcio de actores de RRHH de USAID, la Organización Mundial de la Salud, la Alianza Mundial en pro del Personal Sanitario, los países asociados, las organizaciones no gubernamentales, los donantes y la comunidad académica elaboró el Marco de acción de los recursos humanos de salud en el año 2005.

El Marco de acción de RRHHS permite a los gobiernos y gerentes de salud formular una estrategia que les ayude a mantener un suministro de personal de salud bien formado. El marco examina seis componentes de la planificación y administración del personal para garantizar la disponibilidad de empleados bien formados en el lugar y el momento adecuados. El marco también sugiere acciones que los gerentes y los responsables de formular políticas pueden emprender para abordar problemas en las siguientes áreas: política, finanzas, educación, asociación y liderazgo. Los sistemas de GRRH se encuentran en la parte central del gráfico, porque integran a los demás componentes.

Para saber más acerca del Marco de acción de los recursos humanos de salud, diríjase a [http://erc.msh.org/documents/hr/HRH\\_Framework.doc](http://erc.msh.org/documents/hr/HRH_Framework.doc).

Gráfico 1. Marco de acción de los recursos humanos de salud



## Prácticas de GRRHH que mejoran la satisfacción de los empleados

Muchos factores influyen sobre la satisfacción de los empleados con su trabajo. Una remuneración justa es uno de estos factores, aunque, según las investigaciones, el dinero por sí solo no necesariamente mejora el desempeño ni el nivel de satisfacción de los empleados en el trabajo. Sin embargo, un sueldo justo, combinado con un trabajo que contribuye a lograr las metas de la organización, cuenta con el respeto de los colegas y ofrece la posibilidad de desarrollar habilidades, puede traer como resultado un nivel sostenido de satisfacción de los empleados. Esta satisfacción constituye, a su vez, un factor crucial para mejorar el desempeño y la retención del personal de salud.

Por lo general, los empleados hacen las siguientes preguntas básicas sobre su entorno de trabajo:

1. ¿Estoy recibiendo un trato justo?
2. ¿Qué debo hacer?
3. ¿Estoy haciendo bien mi trabajo?
4. ¿Es importante mi trabajo para la organización?
5. ¿Cómo puedo desarrollar mis habilidades dentro de la organización?

Un sistema de GRRHH eficaz y gerentes que practican una GRRHH eficaz pueden ayudar a garantizar que la respuesta a cada una de estas preguntas sea positiva y contribuya a un mejor desempeño y retención del personal. A continuación retomamos las preguntas, una por una, y las complementamos con medidas que usted puede adoptar para mejorar el entorno de trabajo.

### 1. ¿Estoy recibiendo un trato justo? Establecer justicia en el lugar de trabajo

Varios factores contribuyen a la percepción de justicia de los empleados, principalmente el trato que ellos sienten que reciben respecto a lo siguiente:

- remuneración salarial (especialmente importante);

- proceso de contratación;
- aplicación cotidiana de las políticas de personal;
- distribución del trabajo entre los empleados;
- apoyo y reconocimiento.

**Establecer sueldos equitativos.** Al elaborar un sistema integrado de GRRHH, examine la clasificación de los puestos de su organización y la escala de sueldos para asegurarse de que estos últimos correspondan al nivel de responsabilidad y sean competitivos con relación a las condiciones económicas locales. Probablemente no podrá hacer gran cosa para aumentar los niveles salariales en general, sin embargo sí debería poner todo su empeño en adoptar medidas correctivas internamente con miras a asegurar que todos los miembros del personal reciban una remuneración justa y equitativa, dentro de las directrices de la política vigente.

Controlar el impacto de los sueldos en el caso de empleados de programas financiados por donantes importantes, como el Fondo Global y el Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del SIDA (PEPFAR), entre otros, puede ser una tarea difícil. Estos programas suelen contratar personal con sueldos más altos de los que ofrecen sus contrapartes. Y este desequilibrio podría consumir al personal de su organización o causarle serios problemas de moral si sus empleados trabajan junto a personas que reciben sueldos superiores. Si usted tiene que hacer frente a una situación como ésta, debe abogar convincentemente por un acuerdo equitativo, aunque sea temporal y sólo dure hasta que termine el programa.

**Apoyar la aplicación justa de las políticas.** Otra responsabilidad gerencial importante es garantizar que todos los gerentes y otros miembros del personal apliquen las políticas de personal de manera justa, cotidianamente, y que las tareas y responsabilidades se distribuyan equitativamente entre los empleados. Cuando se trata de equidad, recomendamos transmitir siempre la información adecuada a los empleados, trabajar en beneficio de ellos y obrar de manera transparente.

**Saber más sobre la justicia.** Para obtener más información sobre el desarrollo de sistemas de cla-

sificación de los puestos, diríjase a <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.8.0.htm&language=english&module=hr#top>. Y si desea saber más sobre los sistemas de remuneración, diríjase a <http://erc.msh.org/documents/hr/HCD4.doc>.

## 2. ¿Qué debo hacer? Establecer las responsabilidades del cargo y las prioridades de trabajo

Las personas esperan recibir una respuesta específica a esta pregunta. En muchos casos, las descripciones de los cargos son demasiado vagas o incluso no existen, los supervisores no han especificado lo que esperan de los empleados o los gerentes contratan gente para un puesto particular, pero les piden desempeñar otras funciones.

Si los empleados no entienden cuáles son las prioridades de trabajo o si sus supervisores las cambian periódicamente, resulta difícil que el personal mantenga un nivel constante de productividad y un sentimiento de autoestima.

**Mantenga buenas descripciones de los cargos.** Una medida que usted puede adoptar para reforzar el sistema de GRRHH es asegurarse de contar con descripciones actualizadas de cada uno de los puestos de trabajo que proporcionan información sobre las obligaciones y responsabilidades generales, así como las relaciones de supervisión. A partir de las descripciones de los cargos, los supervisores pueden elaborar planes de trabajo conjuntamente con los empleados.

**Aclarar las responsabilidades.** Las descripciones de los cargos son, normalmente, de carácter general, y la mayor parte de los empleados no realizan todas las tareas que describen, todo el tiempo. Además, las descripciones de los cargos no especifican qué responsabilidades u objetivos de desempeño específicos son los más importantes en un período de tiempo dado.

Los supervisores y el personal que se encuentra directamente a su cargo deberían reunirse y llegar a un acuerdo sobre cuáles son las obligaciones más importantes. Esta reunión también puede servir como base para una evaluación anual del desempeño y para determinar las posibles necesidades en materia de capacitación.

**Utilizar el “traspaso de funciones” acertadamente.** Aclarar las funciones del personal es crucial a la luz del “traspaso de funciones” (*task shifting*), actualmente con-

siderado como una intervención prometedora para reforzar el alcance de los servicios de salud. La estrategia, utilizada sobre todo en el tratamiento del SIDA con antirretrovirales, consiste en traspasar parte de las funciones de un tipo o perfil de profesional sanitario a otro; generalmente desde los cuadros superiores a los cuadros inferiores ya existentes o a cuadros formados para cumplir objetivos de salud específicos. Si bien esta estrategia puede ampliar la provisión de servicios de manera importante, también puede hacer que el personal de salud se sienta agobiado de trabajo si tiene que asumir nuevas tareas sin una aclaración de su papel general. Para evitar este problema, es preciso aclarar las funciones y tener en cuenta las exigencias que compiten por el tiempo de los empleados.

**Saber más sobre las descripciones de los cargos.** Para obtener más información sobre las descripciones de los cargos, diríjase a <http://erc.msh.org/toolkit/toolkitfiles/file/pmt33.pdf>.

## 3. ¿Estoy haciendo bien mi trabajo?

### Estimular el buen desempeño a través de la retroalimentación

Los empleados necesitan recibir retroalimentación periódica sobre su desempeño en el trabajo. La preocupación de no saber si el desempeño es el que se esperaba puede tener un impacto directo sobre la motivación, el rendimiento y la productividad, y a menudo los empleados terminan negando o evitando sus responsabilidades.

**Alentar la retroalimentación continua.** Los empleados deben recibir retroalimentación durante una evaluación anual del desempeño; sin embargo, el reconocimiento del trabajo realizado tiene que ocurrir periódicamente y no una vez al año. Como gerente, usted debe alentar a los supervisores y a todo el personal a reconocer los esfuerzos de sus compañeros de trabajo y a agradecerles por el trabajo bien hecho. Es asombroso ver cómo las palabras de reconocimiento y agradecimiento pueden mejorar la motivación y el desempeño del personal.

Las personas también necesitan saber si su desempeño no es el que se esperaba de ellas. Aunque los supervisores podrían vacilar en tenerla, una conversación de este tipo no tiene por qué ser confrontacional o crítica, sino más bien una oportunidad para proporcionar coaching, brindar apoyo, resolver

los malentendidos, aclarar las expectativas mutuas y establecer metas.

**Realizar evaluaciones anuales de los empleados.** La GRRHH desempeña un papel clave en el sistema más formal de evaluación anual de los empleados. Es responsabilidad del gerente garantizar la implementación de un sistema de supervisión y que todos los supervisores comprendan y observen las políticas y procedimientos relacionados con la evaluación anual. Un elemento importante de un sistema de evaluación de la planificación del trabajo y el desempeño es celebrar reuniones conjuntas periódicas, como mencionado anteriormente.

Durante estas reuniones, el supervisor y el empleado llegan a un acuerdo sobre los objetivos específicos de desempeño y las prioridades de trabajo. Estos objetivos proporcionan los puntos de referencia concretos y se convierten en la base de la próxima evaluación del desempeño (generalmente después de 12 meses). Si usted también utiliza el sistema de evaluación del desempeño como base para elaborar los planes de desarrollo, esto le ayudará a alinear mejor los esfuerzos de desarrollo del personal con las metas de su organización.

La ausencia de un departamento de RRHH y/o de un sistema de evaluación formal anual de los empleados, no debería impedir que los gerentes celebren reuniones periódicas para evaluar el desempeño y planificar el trabajo. Usted puede desarrollar sus propias prácticas y sistemas. Otros gerentes podrían aprovechar estas prácticas, que a la larga podrían formar parte del sistema de GRRHH de la organización.

**Vincular las evaluaciones del desempeño a los incentivos.** A menudo a la gente le disgustan las evaluaciones del desempeño, y algunas veces no las toman en serio. A pesar de esto, las evaluaciones del desempeño deberían estar vinculadas a algún incentivo, de preferencia monetario. Cada persona debería recibir un incremento salarial basado en el costo de vida; sin embargo, se debería otorgar un pequeño incremento adicional solamente a las personas que cumplan las normas de desempeño. El sistema de incentivos es un aspecto clave de la GRRHH, pues informa al personal que su trabajo es importante, que debe responsabilizarse de sus acciones y que su contribución al logro de las metas de la organización es apreciado.

**Saber más sobre los sistemas de evaluación.** Para obtener más información sobre la implementación de sistemas de evaluación y planificación del trabajo, diríjase a: <http://erc.msh.org/documents/hr/HCD8.doc>.

#### 4. ¿Es importante mi trabajo? Hacer que el trabajo sea significativo

Cuando los empleados responden a esta pregunta con un "Sí" enfático, son más productivos. Para muchas personas, el hecho de poseer ciertas habilidades y competencias y desempeñarse bien en su trabajo no constituye una motivación suficiente. Ellos requieren algo más, necesitan saber que su trabajo es importante para las personas a las que prestan servicios y que es significativo para la organización y está vinculado a su éxito.

**Divulgar las contribuciones de los empleados.** Comunicar a los empleados que su trabajo es importante es uno de los elementos más importantes de la estrategia de GRRHH. Informalmente, esto se puede lograr mediante la celebración de reuniones del personal en las que el director o los jefes de departamento reconozcan los logros, aportes y contribuciones de todo el personal. Otra opción es divulgar las contribuciones del personal a través de los boletines informativos de la organización o los medios de comunicación. Reconocer el desempeño sobresaliente de un equipo o de una persona en particular puede constituir una herramienta poderosa y motivadora.

**Ofrecer oportunidades de desarrollo.** Las oportunidades de capacitación y formación, el representar a la organización o al departamento en eventos especiales y la contribución a iniciativas especiales, también pueden servir de motivación para los miembros del personal.

Adicionalmente, involucrar a los empleados en la planificación del trabajo y en las actividades de evaluación infundirá un sentimiento de pertenencia respecto a su trabajo y hará que se sientan orgullosos de ser parte de la organización y de sus éxitos.

**Ayudar a formar las metas estratégicas de la organización.** De manera más formal, la GRRHH desempeña un papel clave al contribuir a la planificación estratégica de la organización. Comprender las prioridades de la organización y las diversas habilidades que los empleados traen consigo para contribuir

al logro de esas prioridades, permitirá que todo el personal cumpla planes de trabajo que conectan el trabajo de cada persona con estas metas. Además, este proceso fomentará una mejor comprensión de la contribución de cada persona al logro de las metas de la organización.

**Prestar atención al clima de trabajo.** Estas estrategias y acciones contribuyen a crear lo que se denomina “clima de trabajo”. El clima de trabajo se define como la atmósfera que prevalece en el lugar de trabajo, según la experimentan los empleados. Es cómo se siente trabajar en un determinado lugar. Las prácticas de gerencia y liderazgo que proporcionan claridad, apoyo y retos contribuyen a la creación de un clima de trabajo positivo. Un clima de trabajo positivo mejora el nivel de esfuerzo que los empleados realizan más allá de las expectativas del cargo que ocupan y fomenta y mantiene la motivación del empleado, así como un nivel de desempeño alto.

**Saber más sobre el clima de trabajo.** Para obtener más información sobre cómo crear un clima de trabajo positivo, diríjase a: [http://erc.msh.org/leadernet/assets/files/MWL\\_ch3\(1\).pdf](http://erc.msh.org/leadernet/assets/files/MWL_ch3(1).pdf).

## 5. ¿Cómo puedo desarrollar mis habilidades?

### Ofrecer oportunidades de crecimiento al personal

Las personas se sienten motivadas y estimuladas cuando tienen oportunidades de aprender algo nuevo, desarrollar nuevas competencias y asumir nuevas responsabilidades, y creen que sus esfuerzos fortalecerán sus propias carreras. Es importante proporcionar estas oportunidades de desarrollo, que también pueden ser una manera importante de reconocer el buen rendimiento de los empleados. La participación en sesiones de capacitación y otras actividades en las que las personas comparten lo aprendido y valoran las experiencias que cada uno de ellos posee, estimula la colaboración y el trabajo en equipo por parte del personal y puede mejorar su desempeño y productividad en general.

**Incorporar la capacitación al sistema de GRRHH.** A menudo la capacitación está separada de la función de RRHH y los gerentes de los departamentos toman decisiones con respecto a la capacitación en el

momento que surgen las oportunidades, en lugar de tener un plan continuo de capacitación. El desarrollo del personal debería formar parte del sistema de GRRHH.

El mal manejo de la capacitación ocasiona problemas. Por ejemplo, el empleado tiene que dejar su puesto de trabajo por un tiempo demasiado largo, se les solicita a determinados empleados que asistan a una capacitación que no es la adecuada para ellos, se excluye a algunos empleados de las oportunidades de desarrollo, etc.

Para reducir al mínimo el tiempo que el personal tiene que ausentarse del trabajo, el departamento de GRRHH puede recurrir a métodos de desarrollo del personal como los siguientes:

- aprendizaje en el trabajo a través de mentores;
- asignación de tareas en diferentes entornos de trabajo;
- participación en equipos de trabajo y comités;
- presentaciones y discusiones técnicas durante las reuniones de personal.

En lugar de tener un sistema ad hoc con transparencia limitada, el departamento de GRRHH debería organizar un sistema basado en las necesidades reales de la organización y del personal. Este sistema debería estar basado en criterios claros de selección y elegibilidad. Los anuncios de oportunidades de trabajo y capacitación al interior de la organización y el apoyo para los candidatos internos enviarán un mensaje claro de que la organización valora las experiencias actuales del personal. Un programa de desarrollo y capacitación del personal bien administrado, basado en las necesidades de la organización y en criterios de elegibilidad claros, puede mejorar las habilidades y competencias del personal y traer consigo muchos beneficios.

**Saber más sobre el desarrollo del personal.** Para obtener más detalles sobre la organización de los sistemas de desarrollo del personal, diríjase a: <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.5.0.htm&module=hr&language=English>.

## Los programas de incentivos mejoran la satisfacción y motivación de los empleados

La investigación de los factores que contribuyen a mejorar la satisfacción y motivación de los empleados ha proporcionado evidencia de que las organizaciones deberían ofrecer una combinación de incentivos financieros y no financieros. Los estudios muestran que los incentivos financieros bien diseñados y administrados probablemente evitarán la insatisfacción de los empleados, pero no necesariamente los motivarán. Sin embargo, los incentivos financieros unidos a ciertos incentivos no financieros, pueden evitar la insatisfacción con el trabajo y al mismo tiempo motivar a los empleados.

### Elaboración de programas de incentivos

Un buen sistema de GRRHH debería incluir un sistema de incentivos que proporcione lo siguiente:

- incentivos financieros básicos, como sueldos, salarios y condiciones de empleo;
- incentivos financieros adicionales, si procede (por ejemplo, por alcanzar determinados objetivos o ser trasladado a un puesto en un lugar de trabajo alejado);
- incentivos no financieros (por ejemplo, un entorno de trabajo positivo, un horario de trabajo flexible, posibilidades de desarrollo profesional y recompensas intrínsecas en el lugar de trabajo).

### Tipos de Incentivos

El Cuadro 2 presenta una lista de incentivos que deberían ser incluidos en un sistema de incentivos de gran alcance.

Además, el sistema de incentivos debería:

- tener objetivos claros;
- ser realista y posible de cumplir;
- reflejar las necesidades y preferencias de los profesionales de la salud;

- tener estrategias bien diseñadas que correspondan al propósito;
- ser apropiado desde el punto de vista del contexto;
- ser justo, equilibrado y transparente;
- ser mensurable.

**Tome en cuenta a los voluntarios y al personal que no recibe sueldo.** En muchos sistemas de salud, además de los empleados asalariados, también prestan servicios los trabajadores de la salud de la comunidad, los voluntarios y otros miembros del personal no pagados. Algunos reciben un sueldo nominal o una gratificación, pero muchos de ellos no reciben ningún tipo de pago. El uso de voluntarios podría ser un tema controversial; sin embargo, los voluntarios y el personal no pagado están presentes en muchas situaciones y deben ser apoyados por buenas prácticas y sistemas de GRRHH, de la misma manera que el personal asalariado en general. Los incentivos no financieros, como un entorno de trabajo positivo, el apoyo para el desarrollo profesional y las recompensas intrínsecas, son especialmente relevantes para el personal no asalariado.

**Saber más sobre los programas de incentivos.** Para ver directrices generales sobre los incentivos para profesionales de la salud, diríjase a [http://www.ichrn.com/publications/guidelines/Incentives\\_Guidelines%20ENG%20low.pdf](http://www.ichrn.com/publications/guidelines/Incentives_Guidelines%20ENG%20low.pdf).

## Cuadro 2. Tipos de incentivos

### Incentivos financieros

#### Disposiciones y condiciones de empleo

- Sueldo/salario
- Pensión
- Seguro (por ejemplo, seguro de salud)
- Subsidios (por ejemplo, para la vivienda, prendas de vestir, transporte, estacionamiento, guarderías infantiles)
- Vacaciones pagadas

#### Pagos basados en el desempeño

- Logro de las metas de desempeño
- Antigüedad
- Lugar o tipo de trabajo (lugares alejados)

#### Otros tipos de apoyo financiero

- Becas
- Préstamos

### Incentivos no financieros

#### Entorno de trabajo positivo

- Autonomía en el trabajo y definición clara de las funciones y responsabilidades
- Reconocimiento del trabajo y los logros
- Estructuras de apoyo de la dirección y los colegas
- Carga de trabajo razonable y bien administrada
- Gestión eficaz de los riesgos de salud ocupacionales y seguridad, incluyendo un lugar de trabajo seguro y limpio
- Representación y comunicación eficaz del empleado
- Política de igualdad de posibilidades compulsiva
- Licencia de maternidad/paternidad
- Disposiciones de empleo flexibles
- Horario de trabajo flexible
- Interrupciones planificadas de la carrera

#### Apoyo para el desarrollo

- Supervisión eficaz
- Estructuras de coaching y mentores
- Acceso a la capacitación y educación y apoyo
- Año sabático y licencia de estudio

#### Acceso a servicios

- Salud
- Guarderías infantiles y escuelas
- Establecimientos recreativos
- Vivienda
- Transporte

#### Recompensas intrínsecas

- Satisfacción en el lugar de trabajo
- Realización personal
- Compromiso con los valores compartidos
- Respeto de los colegas y la comunidad
- Pertenencia a un equipo

**Fuente:** Alianza Mundial en pro del Personal Sanitario/OMS. 2008. *Guidelines: Incentives for Health Professionals*. Ginebra: OMS. (Adaptado de Buchan y col., citado en: Adams y Hicks 2001; Caldwell y Kingma 2007; Dambisya 2007.)

## Utilizar encuestas para mejorar las políticas y prácticas de GRRHH

El siguiente cuestionario (Cuadro 3) mide la satisfacción de los empleados, utilizando los cinco componentes del entorno de trabajo descritos anteriormente, es decir:

- trato justo;
- claridad respecto a las expectativas de trabajo;
- retroalimentación sobre el desempeño en el lugar de trabajo;
- trabajo que sea significativo y apreciado;
- oportunidades de desarrollo profesional.

### Definición de la satisfacción de los empleados

La “satisfacción de los empleados” se refiere a la percepción de bienestar que tienen los empleados en su entorno de trabajo y está estrechamente relacionada con el desempeño y la retención del personal en el lugar de trabajo. Es el resultado de una combinación de recompensas extrínsecas, como el sueldo y los beneficios, y recompensas intrínsecas, como el respeto y el aprecio. Los cambios positivos en los sistemas de GRRHH y la manera en que los gerentes y supervisores interactúan con el personal pueden au-

mentar el nivel de satisfacción del empleado. Aunque un nivel de satisfacción alto de los empleados no puede estar absolutamente vinculado a niveles más altos de retención, motivación y desempeño, un nivel bajo de satisfacción de los empleados definitivamente está vinculado a niveles de desempeño deficiente.

### Cómo utilizar la encuesta de satisfacción

Los gerentes pueden utilizar el cuestionario para establecer los datos de base, antes de implementar mejoras en el sistema de GRRHH. El mismo cuestionario puede ser utilizado aproximadamente un año después, para medir el impacto de las medidas adoptadas para mejorar las condiciones laborales.

Entregue el cuestionario a un grupo de muestra de empleados, que represente del 15% al 20% del personal total. El cuestionario es muy sencillo y a los empleados les tomará 10 minutos o menos llenarlo. Es importante incluir miembros del personal de todos los niveles y departamentos y asegurarse de que todas las respuestas sean confidenciales.

Si desea probar primero el cuestionario con su unidad o departamento, hágalo con un mínimo de seis personas y un máximo de 8% a 10% del total de empleados. Explíqueles el propósito del cuestionario y asegúreles que sus respuestas serán totalmente confidenciales. Los resultados le indicarán aquellas áreas del entorno de trabajo con las que los empleados se sienten menos satisfechos.

### Recuadro 3. Encuesta de satisfacción de los empleados

Estimado miembro del personal:

El Director y el Departamento de GRRHH están interesados en conocer su nivel de satisfacción, como empleado de la organización. Sus respuestas al cuestionario adjunto nos ayudarán a mejorar las políticas y prácticas de RRHH de la organización. Le rogamos dedicar unos minutos de su tiempo a responder a las preguntas. Sus respuestas serán absolutamente confidenciales. Por favor devuelva el cuestionario debidamente llenado a \_\_\_\_\_ antes del \_\_\_\_\_.

Muchas gracias.

**Instrucciones:** Marque con un círculo el número que mejor represente su opinión respecto a las siguientes afirmaciones.

Pregunta	En desacuerdo			De acuerdo	
	1	2	3	4	5
1. Mi salario es justo comparado con el de otros miembros del personal que tienen el mismo nivel de responsabilidad.	1	2	3	4	5
2. Mis beneficios son justos comparados con los de otros miembros del personal que están a mi nivel.	1	2	3	4	5
3. La descripción de mi cargo es exacta y está al día.	1	2	3	4	5
4. Mi supervisor y yo hemos llegado a un acuerdo con respecto a las prioridades de mi empleo.	1	2	3	4	5
5. Recibo retroalimentación clara de mi supervisor respecto a mi desempeño.	1	2	3	4	5
6. La evaluación anual de mi desempeño se basa en las prioridades establecidas en mi plan de trabajo.	1	2	3	4	5
7. Mi supervisor solicita mi opinión cuando enfrenta una dificultad o problema.	1	2	3	4	5
8. La organización reconoce y valora mi trabajo.	1	2	3	4	5
9. La organización me proporciona coaching y capacitación esencial para realizar mi trabajo.	1	2	3	4	5
10. La organización se esmera (en la medida de lo posible) en ofrecerme posibilidades de crecimiento profesional.	1	2	3	4	5

Si desea consultar la herramienta en formato PDF, diríjase a: [http://programs.msh.org/vhrm/filelib/Employee\\_Satisfaction\\_Tool.pdf](http://programs.msh.org/vhrm/filelib/Employee_Satisfaction_Tool.pdf).

## Soluciones prácticas: Mozambique, Kenia, Egipto y Uganda

Los siguientes resúmenes de intervenciones realizadas en cuatro países diferentes, muestran cómo el hecho de mejorar uno o más aspectos del sistema de GRRHH puede mejorar los resultados de salud.

### MOZAMBIQUE: CREACIÓN DE UNA ACTITUD DE LIDERAZGO PROACTIVO

Once unidades de salud de la Provincia de Nampula, Mozambique, participaron en el Programa de Retos, un programa de desarrollo de gerencia y liderazgo, iniciado después de que una evaluación determinó que la calidad de los servicios de salud era deficiente. Los funcionarios de mayor jerarquía determinaron que la razón principal era la ausencia de capacidad en las áreas de liderazgo y gerencia de RRHH, en un sistema de atención sanitaria que se estaba descentralizando rápidamente.

El Programa de Retos creó equipos de carácter participativo e integró el fortalecimiento del liderazgo con la manera en la que el personal de todos los niveles encaraba los retos cotidianos en las unidades de salud. Después del programa, el personal ya no esperaba ser capacitado; sino que solicitaba proactivamente capacitación en las áreas más necesarias y se sentía facultado para marcar una diferencia. Después de un año, la evaluación demostró que 10 de los 11 centros de salud mejoraron sus servicios de salud.

Para obtener mayor información, diríjase a: <http://www.human-resources-health.com/content/6/1/14/>.

### KENIA: INVOLUCRAR A LOS ACTORES PARA EXPEDITAR LA CONTRATACIÓN Y MEJORAR LA RETENCIÓN

A pesar del número de personal de salud desempleados de Kenia, el coeficiente de ocupación de cargos de la mayoría de los centros de salud era de sólo 50% y debido a una distribución desequilibrada del personal, muchas personas que necesitaban terapia antirretroviral no tenían acceso a ella. Aun habiendo los fondos necesarios a disposición, tomaba de uno a dos años llenar los cargos vacantes. Kenia necesitaba urgentemente acelerar el proceso de contratación y distribución del personal.

Se conformó un grupo de actores para reunir a los líderes de varios sectores y diseñar e implementar un modelo de contratación y distribución del personal, y movilizar a 830 trabajadores de la salud adicionales. El proceso de reclutamiento se acortó a menos de tres meses. Al proporcionar orientación en el trabajo y pagar los sueldos puntualmente, el programa mejoró la tasa de retención y el nivel de satisfacción de los empleados.

Para obtener mayor información, diríjase a <http://www.human-resources-health.com/content/6/1/19/>.

### EGIPTO: CÓMO MEJORAR EL DESEMPEÑO CREANDO UN CLIMA DE TRABAJO IDÓNEO

Un Programa de Desarrollo del Liderazgo (PDL) en la Gobernación de Aswan, en la región Alta de Egipto, dirigido a equipos a nivel nacional, distrital y de centro de salud, se fijó como objetivo modificar las prácticas gerenciales, promoviendo una cultura de resolución de problemas y planificación en equipo, una supervisión de apoyo, retroalimentación sobre el desempeño, y responsabilidad y empoderamiento personales. Los participantes aprovecharon el PDL y, para fines del tercer año, más de 100 establecimientos de salud tomaban parte en el programa.

Algunos de los resultados positivos en el área de la salud pública un año después de haberse realizado los talleres iniciales del PDL incluyeron un aumento en el número de nuevas consultas de planificación familiar en tres distritos en un 36%, 68% y 20%. La mortalidad materna en la Gobernación de Aswan disminuyó, en un año, de 50 por cada 100.000 nacidos vivos a 35.5 por cada 100.000.

Para obtener mayor información, diríjase a <http://www.msh.org/projects/lms/NewsRoom/Aswan/>.

## UGANDA: CÓMO USAR LA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN RÁPIDA DE LA GRRHH

La rotación de personal del *Family Life Education Programme* (FLEP) de la Diócesis de Busoga estaba aumentando, el desempeño general del programa estaba declinando y el clima en el lugar de trabajo era malo. La gente dejó de acudir inclusive a los servicios religiosos, a pesar de que había muy pocas opciones en la zona.

El programa FLEP utilizó la Herramienta de evaluación rápida para evaluar las fortalezas y debilidades de sus sistemas de GRRHH y para elaborar y aplicar un plan de acción. Después de adoptar medidas costo-eficaces centradas en profesionalizar el enfoque de GRRHH de la organización, el aumento de la satisfacción de los empleados disminuyó la rotación del personal, mejoró el desempeño y aumentó la utilización de los servicios de salud.

Para obtener más información, diríjase a <http://www.human-resources-health.com/content/6/1/11/>.

## Evaluación de la capacidad de GRRHH de su organización

Una de las mejoras maneras de lograr un sistema de GRRHH sólido y de gran alcance es reunir información que le ayude a planificar e implementar mejoras. Identifique las fortalezas y las áreas que necesitan mejorar de su organización, priorice las áreas que necesitan mejorar y posteriormente formule un plan de acción para la GRRHH con el fin de encarar sus retos más urgentes.

La evaluación debería examinar el sistema de GRRHH de su organización, específicamente las siguientes seis áreas generales: capacidad de los recursos humanos, planificación de los recursos humanos, políticas y prácticas de administración de personal, datos correspondientes a los recursos humanos, sistema de gestión basado en el desempeño y capacitación. El Cuadro 1, componentes de un sistema de GRRHH en pleno funcionamiento, de este número de *Actualidad Gerencial en línea*, presenta los 22 componentes de la GRRHH que entran dentro de estas seis áreas generales.

Llevar a cabo una evaluación de la GRRHH le ayudará a abordar las políticas, la planificación, la capacitación y la gestión de manera integrada.

### Cómo usar la herramienta de evaluación rápida de la GRRHH

Las organizaciones de todo tamaño o nivel de desarrollo pueden utilizar la Herramienta de evaluación rápida de la gestión de recursos humanos para evaluar la situación actual de sus sistemas de GRRHH, identificar las áreas que necesitan fortalecimiento y adoptar las medidas necesarias para mejorarlas.

La herramienta está organizada según las seis áreas de la GRRHH y los 22 componentes del Cuadro 1. Después de cada componente, se encuentra una descripción de las cuatro etapas de desarrollo posibles, desde recién empezando hasta totalmente desarrollado. Las personas que llenan la encuesta tienen que indicar dónde piensan ellas que su organización está funcionando con respecto a cada componente.

Las características de las cuatro etapas ofrecen información útil para elaborar un plan de acción dirigido a mejorar las áreas de GRRHH que necesitan fortalecimiento. Diríjase a [http://programs.msh.org/vhrm/filelib/HRM\\_Assessment\\_Tool\(1\).pdf](http://programs.msh.org/vhrm/filelib/HRM_Assessment_Tool(1).pdf) para acceder a los materiales que proporcionan la herramienta de evaluación y que lo guiarán a través del proceso de evaluación de la situación actual, identificación de áreas que necesitan mejorar y adopción de medidas.

### Trabajar con un equipo de base amplia

Es útil conformar un equipo con empleados de distintos departamentos y de diferentes niveles dentro de su organización para trabajar en forma conjunta con la finalidad de:

- llevar a cabo la evaluación;
- discutir los resultados;
- priorizar las áreas de necesidad;
- elaborar un plan de acción;
- aplicar el plan;

- generar un apoyo más amplio para los esfuerzos continuos de GRRHH.

Trabajar en equipo también ayudará a que todos los empleados de todos los departamentos conozcan mejor las preocupaciones, prioridades y posibles temores del personal en todos los niveles.

## La GRRHH y el liderazgo

En las muchas organizaciones que descuidan gravemente la GRRHH, la solución comienza con el liderazgo. Para mejorar la situación hacen falta gerentes que se hagan cargo y líderes capaces de formar asociaciones estratégicas con otros actores clave, influir sobre los responsables de formular políticas y forjar nuevas direcciones para los RRHH de la organización.

En su calidad de gerente comprometido con mejorar la GRRHH, usted puede utilizar cuatro prácticas de liderazgo a manera de herramientas, para cumplir los objetivos y prioridades de la GRRHH en su organización. Estas prácticas son:

- **Explorar** para conocer la situación de la GRRHH en su organización y las prácticas, experiencias y tendencias existentes en el entorno.
- **Concentrarse** en los temas y acciones de la GRRHH que ayudan a la misión, la estrategia y las prioridades de la organización.
- **Alinear y Movilizar** el tiempo y las energías de los actores y el personal, así como recursos materiales y financieros.
- **Inspirar** al personal a sentirse comprometido y a aprender continuamente a adaptarse y a hacer las cosas mejor para alcanzar las metas de la GRRHH.

### Los retos son significativos

A pesar de la importancia crucial de los recursos humanos para el funcionamiento de los sistemas de salud, son muy pocos los esfuerzos concertados que se han realizado para hacer frente a la escasez de personal del sector salud en muchos países en desarrollo. La pandemia del VIH / SIDA ha intensificado

una situación de por sí muy grave, y la habilidad de muchos países para cumplir las Metas de Desarrollo del Milenio se encuentra obstaculizada por las deficiencias de los sistemas de GRRHH de las organizaciones.

Los retos clave que enfrentan muchos países incluyen encontrar la manera de:

- aumentar el nivel de satisfacción y la productividad de los empleados ante la insuficiencia de personal, los sueldos bajos y la falta de recursos;
- obtener información exacta y realizar una planificación eficaz del personal ante los sistemas de datos del personal subdesarrollados;
- igualar las aptitudes y competencias exigidas con las de los trabajadores de la salud ante la disminución de los niveles de dotación de personal, causada por la pandemia del VIH / SIDA, la migración de los profesionales de la salud y las condiciones de trabajo desfavorables de las zonas de difícil acceso;
- proveer una gestión de RRHH eficaz y eficiente y supervisión de apoyo ante las aptitudes de GRRHH subdesarrolladas y la promoción deficiente de la GRRHH de la organización;
- delegar tareas a los cuadros de trabajadores que poseen o que podrían desarrollar fácilmente las competencias necesarias.

### El liderazgo es esencial en todos los niveles

La única manera de enfrentar estos retos y resolver la actual crisis de la GRRHH es a través de un liderazgo visionario e inspirador del sector salud, particularmente por parte de los operadores y gerentes de RRHH. El liderazgo no es del dominio exclusivo de un grupo pequeño y selecto de hombres y mujeres excepcionales. Todas las personas pueden aprender a convertirse en líderes y enfrentar los retos que les obligan a ampliar sus límites. Para crecer de esta manera, el personal requiere el apoyo y la retroalimentación de sus pares, supervisores, miembros de la familia y también de aquellas personas que ellos respetan y admiran. Las aptitudes de liderazgo no pueden desarrollarse en forma aislada, ya que las personas no pueden liderar en situaciones de aislamiento.

El liderazgo es esencial para fortalecer los sistemas de GRRHH de la organización. Las organizaciones necesitan líderes fuertes, tanto con responsabilidad directa sobre la GRRHH como un liderazgo de nivel superior al interior de la organización, para apoyar e integrar las diferentes áreas funcionales de la GRRHH. Los líderes pueden infundir una filosofía positiva, centrada en las personas y con un conjunto de valores, en virtud de los cuales los empleados son vistos como activos, que tienen derecho a la equidad, respeto, aprecio y apoyo.

El liderazgo y la capacidad al interior del país para determinar e implementar las prioridades nacionales en un contexto político dado, son cruciales para lograr un avance sostenido. Estos elementos críticos no pueden ser importados del extranjero, pero sí pueden ser desarrollados y alimentados dentro del país.

Para obtener una perspectiva general de los temas de liderazgo estratégico para la GRRHH, diríjase a [http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief\\_14.pdf](http://www.capacityproject.org/images/stories/files/techbrief_14.pdf).

## Revitalizar la GRRHH con sus acciones y ejemplo

Las dimensiones de la crisis de RRHH en el sector salud fueron reportadas en términos fuertes en muchos artículos y publicaciones en el transcurso de los últimos años. Todos hemos escuchado hablar de las estadísticas del personal de salud que emigra de África cada año y cómo el personal que se queda en el país sufre debido a la carga excesiva de trabajo y una moral de trabajo baja. Para algunas personas, la respuesta radica en capacitar una mayor cantidad de personal de salud, y eso es realmente importante.

Sin embargo, no es sostenible simplemente capacitar una mayor cantidad de personal y asignarlo a establecimientos con una administración deficiente. No queremos crear una “puerta giratoria” a través de la cual el personal entra y sale constantemente.

El sistema de GRRHH puede ser un agente de cambio muy poderoso. Puede transformar un clima de trabajo caracterizado por una moral baja en un entorno donde el personal se siente satisfecho con su trabajo, las personas se sienten motivadas a desempeñarse a un nivel superior y la tasa de retención del personal aumenta constantemente.

También hemos aprendido que existe reticencia a invertir en un sistema de GRRHH cuando las organizaciones solamente ven los costos y no los beneficios. Este es el motivo por el cual el liderazgo en RRHH es tan importante. Una nueva clase de líder con una visión de futuro –comprometido con ir más allá de las palabras y adoptar medidas– es esencial para desarrollar servicios de salud de calidad que salven vidas.

Adicionalmente, los gerentes que “hacen lo que predicán” y que continuamente utilizan prácticas gerenciales que promueven la satisfacción, el desempeño y la retención de los empleados, se convierten en ejemplos que otros desean emular. Ellos pueden inspirar a otras personas de la organización a cambiar su comportamiento.

Cada nivel del sistema de salud carece de una masa crítica de gerentes –tanto en el área de RRHH como en general– que saben cómo liderar y ejercer influencia para realizar cambios tanto dentro como fuera de sus organizaciones y que implementan una buena GRRHH. Si usted comprende que el liderazgo se caracteriza por la adopción de medidas para lograr resultados, entonces usted y su equipo serán parte de esos líderes. A medida que implemente y practique una buena gestión de los RRHH y logre resultados, un número cada vez mayor de personas dentro de su organización se sentirán motivadas a apoyar sus esfuerzos.

Todavía queda mucho por hacer. Lo alentamos a utilizar la Herramienta de evaluación rápida de la GRRHH y a desarrollar e implementar un plan de acción para encarar las deficiencias que vaya identificando. Al hacerlo, usted estará creando un clima positivo para sus recursos humanos y demostrando que, aun con recursos limitados, las cosas pueden cambiar.

Para que estos cambios sean sostenibles, le rogamos recordar tres elementos clave:

- **El poder de los equipos.** Cuando los equipos trabajan en forma conjunta, aumenta el apoyo, la innovación y la influencia.
- **Sustentabilidad.** Su equipo debe sostener el cambio, incorporando las soluciones en los sistemas de administración cotidiana de la organización.

- **Conexión con los resultados de salud.** Concéntrase en las mejoras del sistema de GRRHH que a su vez mejoran los resultados de salud para las personas a las que presta servicios.

No subestime lo que puede lograr, especialmente cuando trabaja de manera conjunta con sus cole-

gas y basa sus recomendaciones de mejoramiento en datos concretos, recolectados al interior de su organización. La gente está ansiosa por respaldar un cambio positivo en el área de recursos humanos y su liderazgo puede señalarles el camino.

## Comentarios de los revisores

### *Un foro para discusión de técnicas y conceptos presentados en este número*

Fue un placer leer este documento. Es un buen recurso para los lectores, además que es fácil ver donde se puede encontrar información adicional. Al principio del documento se explica claramente lo que cubre el documento.

—Ineke Huitema, TBCTA/TB CAP  
Fundación KNCV para la Tuberculosis  
Países Bajos

En general, este número de *Actualidad Gerencial en línea* sobre la GRRHH es muy enriquecedor y además está redactado en un lenguaje sencillo y práctico. Las indicaciones para obtener información adicional con respecto a temas específicos ayudan al lector a no sentirse abrumado por la cantidad de herramientas.

—Jennifer Nyoni  
Recursos Humanos para Gestión de la Salud  
Oficina Regional de la OMS para el África  
República del Congo

Este número de *Actualidad Gerencial en línea* estimula una nueva forma de pensar respecto a la manera en la que deben enfrentar los retos los profesionales de salud a nivel mundial en un entorno de VIH / SIDA. El tema, redactado en un lenguaje sencillo y a través del uso de estudios de casos, se centra en el desarrollo de la Capacidad Humana en los países en vías de desarrollo y nos ayuda a proporcionar soluciones para encarar la retención de los profesionales de salud en los países que están inmersos en esa lucha.

—Carl A. Mayeza  
Southern Africa Human Capacity Development (SAHCD) Coalition  
Sudáfrica

## Recursos

- Bossert, Thomas, Till Bärnighausen, Diana Bowser, Andrew Mitchell y Gülin Gedik. 2007. *Assessing Financing, Education, Management, and Policy Context for Strategic Planning of Human Resources for Health*. Ginebra: Organización Mundial de la Salud.
- Joint Learning Initiative. 2004. *Human Resources for Health: Overcoming the Crisis*. Cambridge, MA: Global Equity Initiative / Harvard University Press.
- Management Sciences for Health. *Human Resources Resource Kit*. Este es uno de los muchos recursos que MSH proporciona a través del Centro de Recursos Electrónicos de Actualidad Gerencial. Disponible en inglés en: <http://erc.msh.org/mainpage.cfm?file=2.5.0.htm&module=hr&language=English/>.
- Mansour, Joan Bragar, Sylvia Vriesendorp y Alison Ellis. 2005. *Gerentes que lideran: Un manual para mejorar los servicios de salud*. Cambridge, MA: Management Sciences for Health. Usted puede pedir este libro del sitio web de MSH (<http://www1.msh.org/resource-center/ebookstore/product.cfm?p=55>).
- Organización Mundial de la Salud. 2006. *Informe sobre la salud en el mundo 2006: Colaboremos por las salud*. Disponible en <http://www.who.int/whr/2006/es/index.html>.
- Physicians for Human Rights. Agosto de 2006. *Bold Solutions to Africa's Health Worker Shortage*. Disponible en <http://physiciansforhumanrights.org/library/documents/reports/report-boldsolutions-2006.pdf>.
- Dos sitios web proporcionan información amplia sobre la GRRHH: Capacity Project (<http://www.capacityproject.org>) y Human Resources for Health (<http://www.human-resources-health.com>).

# Un vistazo rápido a su sistema de GRRHH

La GRRHH es, probablemente, uno de los sistemas menos comprendidos y peor utilizados del sector de la salud. Posiblemente, determinar la visión de su organización para los recursos humanos y cómo deberían fortalecer sus sistemas, sea una tarea estimulante. Ya sea que usted trabaje a nivel nacional, regional o local, tomar el siguiente examen le ayudará a pensar con respecto a algunos de los temas tratados. El examen no pretende reemplazar el análisis más formal que usa algunas de las herramientas descritas en esta publicación, pero sí puede proporcionarle una idea rápida de la calidad de la administración del personal de salud de su organización. Si responde “sí” o “algunas veces” a las preguntas del cuestionario, se merece nuestras felicitaciones. Si su respuesta a muchas de las preguntas es “no” o “no sabe”, es tiempo revisar el enfoque de gestión de los recursos humanos de su organización y mejorarlo.

Examen sobre recursos humanos dirigido a los gerentes	No	Algunas veces	Sí	No sabe
1. ¿Comprenden los empleados la contribución del trabajo que realizan al cumplimiento de la misión y las metas de la organización?				
2. ¿Consideran los empleados la evaluación del desempeño como una oportunidad para saber más sobre sus habilidades y competencias y discutir los planes futuros?				
3. ¿El papel que desempeña el supervisor es valorado y respaldado por la organización?				
4. ¿Las descripciones de los cargos están al día y a disposición de todos los empleados?				
5. ¿Son los empleados los primeros en ser considerados para llenar las vacancias y otras oportunidades de ascenso?				
6. ¿Comprenden los empleados las políticas de sueldos y beneficios de la organización? ¿Las consideran justas y equilibradas?				
7. ¿Tiene su organización un sistema claro para el manejo de voluntarios?				
8. ¿Puede su organización emprender una planificación a gran escala, sabiendo que tiene o que podría capacitar a los recursos humanos necesarios?				
9. ¿Cuenta su organización con estrategias para ofrecer cargos significativos?				
10. ¿Posee su organización un espíritu de excelencia y buen desempeño?				
11. ¿Son puntuales los empleados? ¿Trabajan de manera productiva durante toda la jornada laboral?				
12. ¿Dedican los gerentes menos del 10% de su tiempo a resolver quejas?				

## ACTUALIDAD GERENCIAL *en línea*

La publicación *Actualidad Gerencial en línea* fue diseñada para ayudar a los gerentes a promover y apoyar la prestación de servicios de salud de alta calidad. Los editores recibirán con sumo agrado todos los comentarios, preguntas o solicitudes de suscripciones en línea que tengan a bien hacernos.

Office of Communications and Knowledge Exchange  
784 Memorial Drive  
Cambridge, MA 02139

Tel.: +1.617.250.9500  
Fax: +1.617.250.9090  
Email: [communications@msh.org](mailto:communications@msh.org)  
Sitio web: [www.msh.org](http://www.msh.org)