LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO PARA LA SALUD

José M. Murillo Jiménez
Licenciado en Recursos Humanos
Jefe de Clasificación y Valoración de Puestos de la C.C.S.S.
Docente en el área de Recursos Humanos

RESUMEN

El artículo destaca la importancia del concepto de la Administración de Recursos Humanos, en el sentido de un proceso secuencial de alcanzar la potencialidad del ser humano hacia los objetivos institucionales, reconociendo las necesidades y las expectativas de los individuos que conforman las organizaciones.

Luego de un análisis de las principales variables de la Administración de Recursos Humanos, concluye con la importancia de formar cuadros profesionales, cuya labor principal se centra en funciones de prevención de la salud y, por ende, muy relacionadas con las necesidades de la población en la cual se destaquen.

Las líneas de acción que propone el autor, van a encontrar bloqueos y medidas restrictivas por parte de la clase hegemónica y su estado.

INTRODUCCION

Es innegable que en la fase productiva de toda actividad laboral, el factor humano es imprescindible para la transformación de la materia prima en bienes y servicios. Este factor humano son, ni más ni menos, los seres que conforman las estructuras empresariales e institucionales llamadas industrias o instituciones de servicios. Estas estructuras físicas, es obvio, no podrían moverse por sí mismas, ni producir, ni darse relaciones de tipo normal e informal en su interior, si no existiera el ser humano.

El ser humano es el que da vida a las empresas o instituciones, pero como todos sabemos, este ser tiene personalidad, actitudes, cualidades y habilidades. De esto se desprende fácilmente que existe una interacción constante entre la organización y el individuo, donde entran en juego una serie de elementos que, tanto la empresa como el ser humano, deben tener en cuenta para una interacción eficaz.

Hasta hace pocos años, en el ambiente administrativo las expresiones Administración de Personal y Administración del Recurso Humano eran sinónimas, lo cual constituía un gran error. La Administración de Personal es precisamente aquella técnica que se encarga de administrar las relaciones que emergen entre el individuo y la organización.

La Administración del Recurso Humano trasciende esta simple relación para profundizar en la persona misma y administrar sus recursos (habilidades, cualidades y actitudes).

LA ADMINISTRACION Y ALGUNOS CONCEPTOS BASICOS

La Administración se ha definido con una serie de acepciones de acuerdo con los autores que la conceptualizan: para efectos de nuestro trabajo, he escogido una definición de administración acorde con nuestro tema. Para *Jenson T.J. Clark* la administración es: "la actividad de dirección y organización del personal y los recursos materiales para el logro de sus metas y finalidades".[1]

La concepción de la Administración como un proceso, antes que como una técnica, es realmente nueva y nos ubica en el uso controlado, secuencial y sistemático de los recursos humanos, físicos y económicos, para llegar al logro óptimo de los objetivos previamente establecidos. A

1. Jesús Ugalde Víquez. *Administración Institucional*, San José, Costa Rica: EUNED, 1979, página 74.

esto debemos agregar que también debe responder a la participación creadora de la mente humana, principio y norte de este trabajo: la administración del recurso humano.

Como el ser humano tiene personalidad propia, así como actitudes, habilidades, emociones que pueden entrar en conflicto, son estos aspectos los que precisamente debe administrar el Gerente de Recursos Humanos, y no el Gerente de Personal. Para un mejor entendimiento, es menester definir cada uno de esos términos.

Personalidad

Según *Gordon W. Allport* personalidad es: "la organización dinámica, dentro del individuo y de los sistemas psicofísicos que determinan su singular ajuste al medio".[2]

Si bien es cierto, desde el punto de vista del lenguaje común, el término personalidad se utiliza principalmente para sintetizar la impresión que se tiene de una persona, lo cierto es que es más que eso: como vimos en la definición, personalidad es todo lo que el hombre es como sistema psicológico individual.

Actitudes

Las actitudes son formas ideológicas. Por la misma razón, su estudio debe ser problemática de la psicología. Según definición de Gordon W. Allport "la actitud es un estado mental y neutral de disposición, organizado mediante la experiencia, que ejerce una influencia directiva o dinámica sobre la conducta del individuo ante todos los objetos y situaciones con los que se relaciona".[3]

Emociones

Las emociones del ser humano son un recurso importantísimo que es preciso conocer; las emociones tales como la ira y la excitación, involucran cambios fisiológicos notablemente similares, aunque es difícil diferenciarlos y determinar su intensidad. Los cambios fisiológicos pueden manifestarse de diferentes maneras: expresiones faciales, cambio de color, trastornos estomacales y otros.

PAPEL DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

Por lo comentado, es necesario tener una idea del por qué los diferentes componentes del ser humano constituyen recursos de la Administración y el por qué el moderno administrador del recurso humano debe saber dirigirlos, para poder conducir este elemento tan valioso de las organizaciones y encauzarlo para el logro de una mayor productividad.

Por definición, la administración se desenvuelve en un medio dinámico. El elemento básico de la Administración es el ser humano que, lejos de ser un autómata, es una personalidad vibrante, cambiante, con sus propias tendencias sociales y culturales. La personalidad humana y sus efectos sobre el ambiente que la rodean y la interacción de ambos, condicionan constantemente la administración. Donde quiera que se encuentren individuos trabajando para el logro de un fin, se puede apreciar la dinámica humana.

Por otra parte, la administración está condicionada por la dinámica de las tendencias políticas y de la opinión pública. Ejemplo de ello se encuentra en todas partes: las elecciones presidenciales y sus efectos sobre las políticas del Estado, la influencia de los partidos políticos en los ajustes administrativos, las tendencias legislativas y sus influencias en la estructuración y cuantía del presupuesto, el establecimiento de impuestos y su íntima relación con las reacciones de la opinión pública, entre otros. Y es precisamente en este ambiente complejo donde la administración opera, por lo que en sí constituye un drama de procesos, problemas, políticas y personas en constante movimiento.

Por último, podemos mencionar como factor dinámico de la administración, la cambiante tecnología y la adaptación de las nuevas condiciones en el proceso evolutivo del conocimiento humano. Desde el punto de vista del recurso humano, no podemos perder de vista como, año tras año, aumenta el costo de las operaciones, debido a que salarios y prestaciones continúan su tendencia a subir. Las vacaciones son más prolongadas, las jornadas de trabajo más breves; el auge de los negocios es cada vez mayor y, por consiguiente, las horas extraordinarias del trabajo y las presiones competitivas, como consecuencia de lo anterior, aumentan. Con el objeto de evitar trabajo deficiente, desperdicios, errores y otros problemas costosos, la administración prosigue su incesante búsqueda de nuevos caminos para lograr la máxima cooperación de empleadores y trabajadores, nuevos caminos para que los salarios pagados produzcan la mayor utilidad posible.

Hubo una época en que se creía que la única manera de conseguir que el trabajador hiciera un esfuerzo adicional era pagándole más, otorgándole mayores prestaciones y si eso no daba resultado, se amenazaba con el despido.

En la actualidad, la administración sabe que ni más dinero, ni más beneficios marginales dan por resultado ineludible una mayor productividad, tampoco se consigue amenazando con el despido.

En el mercado de mano de obra, casi todo individuo puede encontrar un nuevo empleo. En nuestros días, un número cada vez mayor de empresas llega a la conclusión de que la forma más segura de obtener la colaboración

2. Armando Campos s. *Introducción a la psicología social*, San José, Costa Rica, 1985, página 212.
3. Armando Campos S. *Op. cit.*, página 397.

plena del trabajador, es motivándolo, satisfaciendo sus necesidades psicológicas. En el terreno de la motivación, como en cualquier otro, la administración necesita un plan bien concebido para la administración de los recursos que posee el individuo.

La administración del recurso humano parece alterar en parte estos criterios establecidos. Su estudio y objetivo nos demuestran claramente que los esfuerzos están dirigidos hacia los recursos que poseen los individuos; estos recursos deben administrarse para bien del individuo mismo y el de la organización. Por lo tanto, deberán emplearse métodos de comunicación, dinámica de grupos, valoración de encuestas, estudios de conflictos, dirección de reuniones, formación, adiestramiento y capacitación acelerada, por lo que esta nueva dimensión de administrar el recurso humano aparece en dos partes bien definidas.

La primera corresponde a una educación o moldeo del modo de pensar y actuar de los jefes de las empresas e instituciones, en donde todos sus niveles y categorías, desde el presidente hasta el más modesto jefe de unidad, han de aclarar sus conceptos sobre lo que es dirigir, corregir, elegir, enseñar y administrar.

El administrador debe de estar capacitado para identificar ese recurso humano que llamamos al principio personalidad, las influencias de cultura empresarial en la personalidad y las cualidades del individuo.

La segunda parte se refiere al conocimiento de la cultura organizacional.

La personalidad del funcionario va marcando una acción dentro de la cultura de la empresa, o más específicamente, los individuos influyen con su personalidad en la minicultura de los centros o unidades de trabajo, de una organización dada. Por esto, es de gran importancia que el administrador de recursos humanos identifique muy bien la personalidad de cada uno de los trabajadores.

Como todo grupo social, la empresa o institución tienen una cultura, un conjunto de valores, creencias y normas que condicionan la forma como deben comportarse los individuos dentro de ella; por eso es fundamental también para el administrador de recursos humanos conocer sobre las actitudes a fin de estar en condiciones de analizar y comprender cómo se manifiestan en los trabajadores, poder determinar por qué se producen, cuándo se producen, qué consecuencias para la institución y para el individuo pueden acarrear dichas actitudes y estar en condiciones de establecer métodos o formas de contrarrestar una actitud negativa por parte de un trabajador, o bien, de saber encauzarla positivamente, cuando ésta se produzca.

Pero ¿qué podemos entender como conflicto? En el sentido más restringido, puede definirse que existe conflicto cuando dos o más motivos entran en contradicción.[4]

Motivo es lo que impulsa a la acción y no viene de fuera del individuo, sino de dentro de él.

Las emociones en los individuos pueden presentarse de diferentes formas y de acuerdo con la personalidad del trabajador, pueden ser superadas, o bien ocasionar tal grado de tensión que amerite la incapacidad del funcionario. Por ser este recurso tan importante para la buena marcha de los objetivos fijados por la institución, es menester saber administrarlos por parte del profesional en recursos humanos, para brindar pronto auxilio al funcionario y ayudarle a superar una fuerte emoción producida por alguna frustración, por conflictos o por actitudes de jefes o de compañeros.

Todos los recursos que hemos analizado son de trascendental importancia en la administración; pero, existe otro recurso que podríamos señalar como sintetizador de todos los demás y que procede del interior del individuo: la motivación. Este recurso en la actualidad es el más importante de administrar para lograr productividad en el trabajo. Pero ¿cómo podemos definir motivación? La motivación se refiere a los motivos del comportamiento humano, según nos lo dice el autor citado anteriormente.

Los motivos del comportamiento humano que ya habíamos definido, de acuerdo con la psicología, se dividen en dos: los primarios y los secundarios. Los motivos primarios son los que radican en necesidades o impulsos de tipo biológico, dentro de estos están el hambre, la sed, el sueño, las emociones.

Los motivos secundarios son aquellos que provienen del aprendizaje social, entre ellos están: pertenencia, afiliación, reconocimiento, apropiación y estatus.

Como hemos podido apreciar, los motivos humanos no son simples, sino complejos, no pueden verse como acontecimientos puramente inmediatos. Los motivos humanos involucran capacidad de abstracción. En la división de motivos analizada, es obvio que la que más interesa al profesional de la administración del recurso humano son los motivos secundarios, o sea, aquellos que son fundamentalmente aprendidos. De aquí la importancia de correlacionar la influencia que tiene la personalidad del individuo y la cultura de la organización sobre éste.

Hemos hecho un ligero análisis de lo que es y representa la administración del recurso humano; ahora cabe preguntarse, ¿cuáles serían algunas de las técnicas que podemos seguir para administrar ese recurso humano?

Para analizar al hombre como productor, tendría que encontrarse un método para medir y cuantificar sus habilidades productivas. Esto lo podemos lograr por medio de la idea del capital humano, el cual se define como las habilidades, talentos y conocimientos productivos de un individuo y se mide en términos del valor (el precio multiplicado por la cantidad) de los bienes y servicios producidos. Ahora bien, el administrador del recurso humano, al igual

4. Armando Campos S., *Op. cit.*, página 155.

que el economista, debe invertir en el capital humano para poder lograr la motivación de los trabajadores.

Carlos Marx, en su obra *El capital*, reconocía la productividad del capital humano en la economía capitalista. Según consideraba, nadie habría invertido en capital humano ya que no hubieran podido apropiarse de los beneficios; en otras palabras, la inversión en el capital humano consiste en la formación y capacitación del individuo para su desarrollo personal y cuyos conocimientos adquiridos los pone a disposición de la organización para lograr una mayor productividad.

Alfred Marshall dedicó un capítulo de su libro *Principles of Economics*, a la importancia de la formación industrial. Sabía que el capital humano influía en los ingresos del trabajador.[6]

La inversión en el capital humano se puede encontrar, no en salarios de eficiencia, sino en ingresos de eficiencia, que se miden no con referencia a la cantidad de rendimiento resultante del trabajo por el que son obtenidos, sino con el esfuerzo de habilidad y eficacia requeridos del trabajador, es decir, los recursos con que dispone el individuo.

La mano de obra no es una mercancía porque se encuentra ligada a los seres humanos, sostenía Neil Chamberlain; pero, por otro lado, debe ser posible efectuar la distinción entre el "valor" del hombre y el valor de su trabajo; es decir de los recursos que posee, puestos al servicio de la empresa o institución, y que el administrador de recursos humanos debe tener la habilidad para determinar la problemática de: ¿qué beneficios de mercado y no-mercado, se derivan de incrementar las habilidades (recursos) de un individuo? ¿Cómo deben considerarse la eficiencia y equidad en la distribución de las habilidades? ¿Podría el individuo y el profesional del recurso humano emplear o administrar los escasos recursos, sin tener en cuenta los valores del individuo, sus habilidades, su personalidad y sus actitudes?

RECURSO HUMANO Y EL PRINCIPIO SALUD PARA TODOS

Como hemos podido apreciar en párrafos anteriores, la inversión del recurso humano, básicamente por medio de aumentar los recursos que cada ser humano tiene, o el hacer que ellos se den cuenta que los poseen, se logra con la capacitación o formación de cada uno de los funcionarios.

En el aspecto de formación del recurso humano que labora en el área de la salud debe seguirse un proceso lógico de capacitación y formación que conlleve a la preparación y búsqueda de recursos en los seres humanos que, descubiertos, los pongan al servicio de los demás en un campo tan importante y complejo como es la salud.

Es responsabilidad del Administrador de Recursos Humanos encauzar los recursos por medio de la formación y capacitación, hacia una concientización del nuevo orden mundial en el aspecto de acercar los índices a la meta "*Salud para todos en el año 2000*".

Por tal motivo, es importante formar cuadros de médicos, enfermeras y personal de apoyo con otra mentalidad, de tal modo que puedan llegar a la población a ejercer funciones de prevención y promoción de la salud con una administración de recursos humanos potencial, hecha por especialistas en recursos humanos, mediante el desarrollo de programas y métodos de capacitación y formación sencillos, pero oportunos. No obstante, desde ya se pueden vislumbrar algunos obstáculos por la sobrevaloración que la población ha hecho de la medicina altamente tecnificada, dado el condicionamiento que el mismo sistema ha impuesto.

De hecho se ha optado por la tecnología más cara, la cual, a pesar de su gran avance, es incapaz de resolver los grandes problemas colectivos de salud de la población.

En la formación y la administración del recurso humano para la salud del año 2000, en la línea de acción que hemos señalado, encontraremos bloqueos y medidas restrictivas por parte de la clase hegemónica y su estado, pero esto forma parte de la lucha para formar al nuevo recurso humano. El reto y el desafío está en el cómo. Por el momento, hemos iniciado el por qué.

6. Lester C. Thurow, *Inversión en el capital humano*, Ed. Trillas, México, página 13.

BIBLIOGRAFIA

Campos Santelices, Armando. *Introducción a la psicología*. Editorial UNED, San José, Costa Rica, 1988.

Cohen, Noemi; Gutiérrez Sara. *Trabajadores y seguridad social en América Latina*. Instituto Mexicano del Seguro Social.

Mercado, F.; Sanjins A. y otros. *Medicina ¿para quién?* Editorial Ediciones Nuevas en Sociología, México, D.F., 1980.

Quevedo Reyes, Santiago; Campos Santelices, Armando. *Psicología de la administración educativa*. Editorial UNED. San José, Costa Rica, 1985.

Thurow Lester C. *Inversión en el capital humano*. Editorial Trillas, México, D.F., 1978.

Ugalde Víquez, Jesús. *Administración institucional*. Editorial EUNED, San José, Costa Rica, 1979.