

MANUAL DE RECURSOS HUMANOS EN SALUD

Ana Maria Malik

Con la colaboración de:

Pedro Brito

Lucila Pedroso da Cruz

Neide Michel Abbud

**ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD
Oficina Sanitaria Panamericana, Oficina Regional de la
ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD
División de Desarrollo de Sistemas y Servicios de Salud**

FUNDACIÓN W.K.KELLOGG

1996

colocados a disposición, después de haber sido comprados por otras personas, pueden ser consideradas como "recursos humanos".

Es necesario esclarecer que, antes de cualquier otro tipo de adjetivación o de utilización de adverbios, se está trabajando con personas, que son diferentes de los demás recursos organizacionales: ellas tienen percepciones, emociones, preferencias, creen o no en lo que se les dice, son poco previsibles.

Es necesario tener claro que el concepto de recurso humano asume un modelo sistémico, que privilegia la producción, el producto, el resultado y no las relaciones. El uso de otros modelos explicativos llevaría a otras interpretaciones. Sin embargo, para un primer abordaje del papel de los recursos humanos en la organización, este modelo es de los más adecuados.

El subsistema de administración de recursos humanos

Asumiendo, hasta este momento, el modelo de sistemas y considerando la organización como un sistema abierto (que interacciona con el ambiente que lo rodea) y complejo (compuesto por una serie de subsistemas con diferentes finalidades, idealmente todos con el mismo objetivo final), sin duda la administración de recursos humanos merece ser clasificada como uno de sus subsistemas. El modelo lógico que será presentado a continuación no es totalmente real, pues la realidad no se rinde frente a este tipo de formulación. La lógica aquí presentada con finalidad didáctica es bastante simplificada, como cualquier persona que ya observó servicios de salud fácilmente lo percibirá.

En primer lugar, es necesario que exista la organización, que tenga objetivos, que los conozca y los comprenda, para tener claro lo que desea hacer. Los dirigentes sabrán traducir las ideas abstractas al campo de lo concreto, o sea, descubrir cuáles son las personas aptas/capacitadas/habilitadas para hacer aquello que la organización precisa. Por ejemplo, decir que se necesita enfermeros es muy vago, pues hay profesionales de esta categoría que desarrollaron competencias en salud pública y hay otros que se especializaron en áreas médico-quirúrgicas; están los que desempeñan mejor actividades asistenciales y otros cuya predisposición se inclina a la actuación administrativa. Siempre se trata de enfermeros, pero saber qué características se desea para realizar determinada tarea, aunque solo sea para ofrecer entrenamientos compatibles, puede tornar más eficiente y eficaz la organización como un todo, al menos a largo plazo.

La decisión sobre quienes son los trabajadores que se necesitan sería la primera información requerida para desencadenar el ciclo del subsistema de la administración de recursos humanos en su primer componente lógico. Después, cuando estos trabajadores estén en el ejercicio de sus funciones, en conjunto con el funcionamiento de la organización, sería realizado el último componente: la evaluación de los recursos humanos.

Cabe recordar que la definición de necesidades no acostumbra ser el primer paso, ni la evaluación, siempre y cuando se haga, debería ser el último. Tener en mente que estas son actividades necesarias ya es un comienzo. Los tiempos para su realización serán determinados por la propia vida organizacional.

Provisión de recursos humanos

Para asegurar la provisión de recursos humanos en la organización hay dos funciones tradicionalmente entendidas: el reclutamiento y la selección.

Reclutamiento significa teóricamente, buscar el trabajador que la organización necesita, donde esté, e interesarlo en convertirse en miembro de ella. En realidad hay dos posibilidades extremas en esta función:

El reclutamiento externo

1. *El profesional deseado existe, es especializado y es identificado conformando parte de alguna organización diferente de la que quiere atraerlo.*

Ahí ocurre un mecanismo de seducción, tratando de hacer que este profesional opte entre las dos situaciones, la actual y las eventuales condiciones más atractivas que irán a compensarlo por aceptar las nuevas circunstancias. Incluso en el área de la salud, donde existe el mito de los grandes especialistas, esta situación es bastante rara. Cuando ocurre, se limita a algunas categorías profesionales, cuando no a algunos nombres, en general de técnicos en salud y casi nunca de gestores.

Este tipo de mecanismo es más frecuente en el sector privado, principalmente ante la exigencia de los concursos y la existencia de "cuadros de personal" bastante rígidos en buena parte del sector público.

2. *Se define el perfil del cargo, se escriben sus requisitos y se divulga en lugares donde se puede imaginar que aquellos que llenan el perfil se interesarán en la vacante.*

Por ejemplo, cuando en una institución se define que se contratarán agentes de salud sin calificación previa en el área (esta será

ofrecida por la organización), con preferencia de aquellos provenientes de la propia región, el lugar elegido para divulgar lo que se pretende sería alguna sede de asociación comunitaria, iglesia o escuela locales.

Los resultados de estos dos mecanismos de reclutamiento son bastante diferentes, incluido el segundo caso (situación en que se esperaría que fuese más fácil obtener el profesional deseado, en vista del menor número de exigencias), dependientes de situaciones de mayor o menor oferta de empleos en la economía. Es decir, siempre se debe dar atención a la situación socio-político-económica en que se está, bajo el riesgo de que los instrumentos utilizados se tornen inadecuados.

De hecho, cuando hay abundante oferta de empleo en todos los sectores, se torna más difícil atraer trabajadores calificados sin ofrecerles grandes incentivos. Al mismo tiempo, los trabajadores no calificados no hacen opción real por el área de la salud y acostumbra ser más atractivo trabajar en áreas en las cuales las personas con quienes se lidia son saludables, no sufren y no esperan de los otros un bálsamo para sus dolores. Cuando hay desempleo, para casi cualquier oferta de trabajo hay amplitud de candidatos.

El reclutamiento interno

No se relaciona con el ingreso a la organización, sino con la transferencia de una unidad a otra. Esto puede ocurrir cuando se abren nuevos puestos en la organización y se quiere valorizar a los trabajadores ya insertados en ella.

Este caso es relativamente común para posiciones gerenciales o cuando se tiene conocimiento que, por distintos mecanismos de evaluación existentes e implantados, hay

funcionarios descontentos con su situación presente de trabajo o inadaptados a ella. Por ejemplo, si algún trabajador termina un curso que lo capacita/habilita para otra área, y además trabaja con actividades generales que no le interesan, en el caso de existir la necesidad de llenar un puesto, la organización cuenta por lo menos con dos alternativas: contratar alguien de afuera o verificar si alguno de sus funcionarios estaría interesado en ser transferido, trayendo nuevos miembros para posiciones no disputadas.

Hay organizaciones en las cuales, dependiendo de la función, se abre una proporción de plazas para los de casa y otra para los del exterior. Hay otras en que entran como nuevos solo personas para cargos generales, en la base de la pirámide, mientras que prácticamente todos los demás son preparados internamente. Todo esto hace parte de la llamada "política de recursos humanos de la organización".

La selección de personal, a su vez, vendría idealmente después del reclutamiento y tendría por finalidad, descubiertas las personas que interesan a la organización, verificar cuáles de ellas son las más adecuadas para el trabajo disponible.

Es común entender que la selección debe ocurrir cuando hay exceso de oferta de candidatos, de modo de garantizar que los mejores ingresen en la organización. Sin embargo, sería deseable que eso ocurriera siempre, de manera que aumente la probabilidad (pues garantizar es imposible) de que un nivel mínimo de exigencias sea cumplido.

La definición de este nivel mínimo y de las situaciones en que es o no exigible, compete a los responsables por las decisiones en cada

organización. El hecho, por ejemplo, de que no haya médico contratado para una unidad de urgencias no significa necesariamente que si solo uno se presenta como candidato a la vacante, aunque ese médico sea poco calificado, deberá ser admitido. Como siempre y frente a cualquier decisión, alguien deberá definir criterios y adecuarlos, cuando fuera necesario. Hay diversos tipos de mecanismos de selección, aunque, se pueden indicar dos casos extremos:

- Concurso público, en el cual la lógica que prevalece es la de intentar ofrecer a toda la población, siempre y cuando se ubique en el perfil divulgado para el reclutamiento, igual derecho de solicitar a aquella posición.
- Indicación, según la cual el que toma la decisión o recluta se va a asesorar de personas de su confianza (o de quienes dependen de ellos) respecto a quién colocar en determinado puesto. El criterio, en este caso puede ser *técnico* (la persona más competente para realizar las funciones correspondientes) o *político* (la persona más conveniente desde otros puntos de vista ajenos a la competencia para realizar aquellas funciones).

Por más que estas decisiones puedan parecer de rutina, deberían ser consideradas estratégicas, pues pueden influenciar los rumbos y no solo los resultados de la organización. El hecho de ser sobrino del director general no necesariamente capacita a alguien para ser el responsable por las compras o para ser el nuevo anestesista. Sin embargo, debe ser considerado también que esta relación de parentesco tampoco descalifica a la persona.

Aún falta considerar la cuestión de los exámenes médicos y psicotécnicos de admisión, en el caso que haya otros requi-

sitos además de los de conocimiento. Naturalmente, depende únicamente de la organización saber lo que desea. Por ejemplo, es deseable que un técnico de laboratorio tenga buena vista, pero un operador de cámara oscura puede ser ciego sin que esto interfiera negativamente en su trabajo. Un chofer de ambulancia debe tener mayor tolerancia al estrés que un dactilógrafo y una operadora telefónica debería ser paciente, aunque pueda tener problemas dermatológicos.

Aplicación de recursos humanos

Una vez que el individuo ha ingresado a la organización y se vuelve un recurso humano en ella, es necesario revisar dónde irá a prestar sus servicios. Se trata de decisión que no es sencilla, pues incluso en organizaciones de salud y en funciones técnicas, hay áreas que necesitan con distinta urgencia de determinadas categorías profesionales, con diferentes requisitos. Es el caso de unidades de internación ortopédica que no requieren solamente un cuerpo de enfermería entrenado sino que, además, es necesario que los técnicos tengan fuerza física para ayudar en la remoción de pacientes inmovilizados.

La finalidad básica de esta actividad, es subsidiar las decisiones respecto a cuál es el lugar más adecuado para un determinado trabajador dentro de una organización, teniendo en consideración su eficiencia, eficacia y efectividad.

Una manera de desencadenar este subsistema es por medio de la socialización del individuo en la organización, analizando sus reacciones al conocerla como un todo y en cada área en particular. Contradictoriamente, es común que las organizaciones consideren innecesaria esta actividad, asumiendo que todo lo que sea transmitido al funcionario en este período será olvidado, o que podrá ser suplido en otros momentos de su vida organizacional.

Sin embargo, es ahí que comienza a ser construido el contrato psicológico entre el individuo y la organización, cuando el trabajador comienza a percibir, según su propia capacidad de interrelación, lo que la organización tiene para ofrecerle y lo que ella le pide. Estos criterios provendrán de su capacidad de asimilar los datos objetivos que le sean ofrecidos, pero también de su observación sobre cómo son, qué hacen y cómo lo hacen sus colegas o futuros colegas.

Al mismo tiempo, durante este período sus reacciones y sus comportamientos estarán siendo observados, formal o informalmente, por sus actuales o futuros colegas, superiores directos y, eventualmente, por profesionales del área de recursos humanos. Esta puede ser una manera de, además de familiarizar al nuevo funcionario con la organización, hacerle posible percibir con cuáles de las tareas específicas que le vayan a ser atribuidas él tendrá mayor o menor afinidad, evitando urgencias de traslados o retiros prácticamente inmediatamente después de la admisión.

De hecho, es siempre útil saber que todo el proceso de reclutamiento, selección e introducción tiene costos importantes. Vale decir, que despedir a un trabajador que está aún en el período de ganar experiencia, aunque pueda ser muy adecuado en algunas situaciones con la finalidad de evitar otros problemas, revela distorsiones en el proceso de selección y es caro.

La actividad de aplicación de recursos humanos tiene en vista básicamente colocar al trabajador, nuevo o antiguo, en el lugar donde su contribución para la acción organizacional sea sustantiva. Esto significa, al menos, intentar respetar las habilidades técnicas y compatibilidades personales con las tareas y con los diferentes actores de la organización, con los cuales tendrá que necesariamente interactuar más tarde o más temprano.

Hasta este momento, pareciera que la colocación es hecha solamente en función del trabajador. Sin embargo, la aplicación debe respetar también las necesidades de la organización, pues es en función de las actividades que esta tiene que realizar que se justifica la contratación y aplicación de una persona. Esta característica acostumbra ser frecuentemente olvidada: sin la organización y sus necesidades, no tienen por qué existir los recursos humanos y, mucho menos, el órgano o el subsistema que trate de ellos.

Conservación de recursos humanos

Una vez reclutado el individuo, seleccionado, socializado, aceptado y habiendo comenzado a trabajar en la organización, por

una serie de motivos (entre los cuales se incluyen los costos mencionados anteriormente) se hace necesario mantenerlo dentro de ella. En realidad, es cuando se piensa en la conservación del personal que el concepto de contrato psicológico comienza a asumir la forma de un contrato más objetivo, mediado por relaciones de trabajo.

Simplificando mucho, un contrato puede ser definido como un instrumento por medio del cual diferentes partes afirman formalmente sus deseos, derechos y obligaciones. El contrato de trabajo responde a esta definición, aunque deje muchas entre líneas por llenar.

Conservar al trabajador en la organización depende de una ecuación, en la cual uno de los términos corresponde a aquello que el trabajador cree estar ofreciendo a la organización (a) y el otro corresponde a aquello que él percibe estar recibiendo de ella (b). Continuando el raciocinio matemático implícito en el concepto de ecuación, ella solo será válida si (b) fuera percibida como mayor o igual a (a). Una de las maneras de interpretar la ecuación pasa por el instrumento contractual.

Resumiendo, en el momento en que al trabajador le parezca que él ofrece a la organización más de lo recibe de ella, o se retira, o dejará de ser un trabajador interesado en permanecer en la organización.

Con frecuencia, esta última situación es más grave aún que perderlo, pues al no irse no se abre vacante. Ese trabajador puede contribuir a desperdiciar los recursos de la organización y eventualmente a minar las condiciones psicológicas de trabajo de los demás colegas.

En las "condiciones operacionales" (condiciones que la organización le ofrece al trabajador), está aquello que los teóricos de la motivación llaman "condiciones higiénicas de trabajo". Lo más visible entre estas condiciones son los aspectos relacionados con sueldos, derechos, subsidios y plan de car-

gos y salarios. Pero además hay una serie de otras variables a considerar, que van desde el tipo de tarea, el tipo de jefatura y condiciones físicas de acceso, hasta condiciones físicas de trabajo (como calor o frío excesivos, nivel de ruido, etc).

Frecuentemente, el contrato de trabajo se refiere a la función, número de horas y la remuneración. Todo el resto trasciende lo formal, sea por que es más cómodo dejar que las circunstancias se resuelvan, sea por que nadie tiene certeza si es conveniente, y hasta qué punto, regular las relaciones de carácter personal. A partir de ahí, es de competencia de la organización y de sus actores identificar y definir las expectativas, las reglas y hasta los plazos y validez de cada una de las definiciones asumidas. Lo interesante es que esos aspectos son dejados de lado, inconscientemente, para que sea garantizada la agilidad en los eventuales cambios de reglas. A pesar de esto, rara vez estas cuestiones son tratadas con algún profesionalismo.

Desarrollo de recursos humanos

Una vez han sido atraídos los mejores que ha sido posible encontrar, y seleccionados entre ellos los que satisfacen las necesidades y los deseos de la organización, los nuevos funcionarios son insertados en contexto, y colocados en las unidades que más necesitan de ellos y donde ellos puedan desempeñar más a gusto sus actividades, es el momento de pensar en perfeccionar cada vez más las actividades de desarrollo personal y profesional del individuo, y hasta de desarrollo organizacional.

El desarrollo profesional acostumbra definirse por medio de las actividades de entrenamiento técnico y de reciclaje. Hoy se sabe, que para tener buenos resultados en

las organizaciones no basta haber reclutado buenos profesionales, también se necesita que ellos desempeñen sus tareas de acuerdo con las normas de la organización y se sientan satisfechos con sus condiciones de trabajo.

Este enfoque debe incluir a los funcionarios con menor escolaridad o preparación técnica, pues tanto es entrenamiento enseñar a un obrero a manejar una caldera, como enseñar a un físico los principios de mantenimiento de un nuevo y moderno aparato.

La idea del entrenamiento es ofrecerle al trabajador una habilidad más, sea por que han aparecido innovaciones tecnológicas en sus áreas de actuación, sea por que hay necesidad de incorporar una nueva actividad entre aquellas desarrolladas en la organización, o aún por que se verificó que el desempeño del técnico no era satisfactorio.

En cualquiera de los casos, el sistema de desarrollo debe estar alerta en relación a lo que ocurre en la organización, pues debe tomar conocimiento, tanto de la evaluación del desempeño de los trabajadores, como de las innovaciones, ya sea en términos de objetivos como de tecnologías recién incorporadas. Solamente de esta manera le será posible al órgano de recursos humanos de las organizaciones trabajar con el concepto más contemporáneo de esta área: la administración del desempeño.

De hecho, administración del desempeño solamente puede ocurrir en caso que exista el conocimiento respecto a lo que se desea realizar y cómo se desea realizarlo, de forma de garantizar la disponibilidad de los insumos necesarios para la consecución adecuada de cualquier tarea. Ciertamente,

el conocimiento es uno de esos insumos y, con certeza, no es de aquellos que se pueda dispensar: es un insumo esencial.

La administración del desempeño va más allá del simple entrenamiento técnico. Ella sustenta también lo que se ha convenido en llamar "desarrollo", pues parte de la premisa que los horizontes de cualquier individuo deben ser ampliados.

Esto en principio, evitaría que un trabajador social gastara su tiempo siendo entrenado en perfeccionar, por ejemplo, sus conocimientos sobre técnicas de aplicación de entrevistas o de trabajo en grupo. Se le puede, por ejemplo, ofrecer la oportunidad de estudiar idiomas, para permitirle leer más (no solo artículos técnicos sino también cualquier otro tema), o tomar algún otro curso de su interés (como relacionado con derecho, seguridad social o gestión), aunque no esté entre los intereses de la organización aprovechar al profesional en este tipo de actividad.

Nótese que en este caso hay una diferencia: cuando la organización percibe que podría aprovechar a algún trabajador en función administrativa, debe indicarle el hecho, e incluso incentivarlo para que haga algún entrenamiento o reciclaje en el área. En el caso de que el interés sea del trabajador por llegar a una mejor posición y desee entrenarse, la organización podría ayudarlo pagándole el curso, aunque no tuviera la intención de asimilarlo a la actividad administrativa.

Hay servicios de salud que, creyendo que una mayor escolaridad tiende a elevar el nivel del personal y por tanto su desempeño, se comprometen costear parte de cualquier curso que sus funcionarios deseen hacer. La parte a ser costeadada, la liberación de hora-

rios de trabajo y otras facilidades o incentivos dependen básicamente del interés y de la prioridad que el proyecto individual tiene para la organización, pero la política es clara.

Lo mismo puede ser dicho de algunos países en los cuales el porcentaje de trabajadores de salud analfabetos o semi-analfabetos es muy grande. Aunque algunas personas digan que hay elementos del personal de enfermería sin ninguna instrucción que aplican inyecciones con mucha más competencia que otros que son graduados, no hay dudas que la educación formal no disminuirá esta habilidad, sino que por el contrario, al mismo tiempo puede permitir el desarrollo de otras. Por esto, cuando se opta por ofrecer cursos de validación o de alfabetización, esto tiene que ver más con los individuos que con sus actividades profesionales propiamente dichas.

Reciclaje es el eufemismo que se acostumbra utilizar cuando se trata de ofrecer entrenamiento sin herir susceptibilidades. De hecho un entrenamiento presupone partir de un nivel homogéneo de conocimiento generalmente próximo a cero. Sería el equivalente a "cíclico". De esta forma, reciclaje sería actualización, revisión de conocimientos, perfeccionamiento de aquello que en rigor ya se sabría. En las organizaciones de salud, en las que hay alta rotación del personal, hablar de reciclaje es utópico, pues gran parte de los profesionales que se incorporan a ellas es nuevo y probablemente nunca tuvo ningún contacto formal con el asunto tratado.

Es además común en las organizaciones darle poca atención al entrenamiento, imaginando que los colegas de trabajo y supervisores directos suplirán los conocimientos necesarios. La premisa no es del todo incorrecta, pero supone que:

- Los colegas y supervisores conozcan adecuadamente la tarea.
- Los colegas y supervisores tendrán tiempo, voluntad y capacidad de enseñarle al recién llegado a desempeñar sus tareas.
- Los colegas y supervisores, aunque más antiguos en la organización (o a pesar de eso), no habrán adquirido ningún vicio indeseable sobre la ejecución de la tarea, debido a su propia falta de entrenamiento formal en el asunto, o a la falta de reciclaje periódico o aún a la falta de supervisión.

Dependiendo de quién juzga, lo que se gasta (dinero, tiempo, trabajo) en entrenamiento puede ser una inversión importante o puede ser dinero desperdiciado, pues será rápidamente olvidado; pero podría ser que la necesidad de reciclaje provenga precisamente de esta constatación. No se puede dejar de enfatizar que, de hecho, lo que se invierte o realiza en entrenamiento nunca es suficiente y nunca puede ser considerado terminado.

Finalmente, se debe hablar acerca del llamado desarrollo organizacional. Como muchos aspectos relacionados con el trabajo de la entidad, sus definiciones son bastante variadas. Para los fines de este manual, se puede asumir que se está hablando de desarrollo de la organización a partir de su personal. De hecho, aún con los objetivos más nobles, con las cuentas bancarias llenas de dinero y con la abundancia de clientes, ninguna organización podrá ser considerada desarrollada sin que sus trabajadores lo sean. Los diferentes empleados de la organización deben tener la oportunidad de discutir sus rumbos. Pero para que una organización

tenga este tipo de disposición, precisa establecer relaciones de confianza, por ejemplo, explicando hacia dónde se dirige. Sin embargo, como esto puede llevar a interrogantes acerca de sus aciertos o a reclamos respecto a su cumplimiento, es muy raro encontrar organizaciones en las cuales los objetivos sean del conocimiento de no más que algunos privilegiados funcionarios de elevado nivel jerárquico y de absoluta confianza de los que definen las políticas.

En este tema del desarrollo también es necesario presentar uno de los conceptos menos divulgados en el área de recursos humanos: el de evaluación del potencial. Esta expresión se basa en el concepto de que cuando se selecciona a alguien para trabajar en determinada organización, no necesariamente es alguien que ya conoce todo con respecto de sus funciones. Más que requerir conocimiento (mutable y con potencial de obsolescencia), sería el caso que la organización definiera qué tipo de personas quiere tener como miembros.

El entrenamiento, el desarrollo de las personas y la contribución al desarrollo de la organización pueden y deben ser suministrados por ésta. En caso contrario, se asume que el limpiador más calificado, que entró a la organización por saber limpiar según todas las normas existentes y conocidas, pasará toda su vida en la organización como limpiador, aunque tenga que ser sometido a reciclajes periódicos. Esto no debería ser así. En este caso específico hay edades en las cuales una persona realiza actividades de limpieza con más facilidad. Pasada esa edad, no hay por qué insistir en que la persona continúe en este tipo de actividad, ni es justo despedirla.

¿Por qué la organización no debe intentar descubrir otro tipo de actuación/ aprendizaje para una persona y desarrollar su potencial, toda vez que se trata de una persona que le interesa de por sí a la organización, independientemente de sus conocimientos?

Cabe reflexionar respecto a que si la organización no es capaz de enseñar a sus miembros sus tareas ¿de qué será realmente capaz? Uno de los grandes temas de la administración en los últimos años es el de las organizaciones que aprenden (learning organizations). Como las organizaciones son básicamente constituidas por personas, naturalmente, se espera que las personas aprendan algo. ¿Enseñado por quién?

Esta actividad del subsistema de la administración de recursos humanos, como todas las demás, tiene sus costos. Quiere decir que no debería ser tratada como rutina, pues colocar en ella los recursos de ésta o de aquella manera, con más o menos prioridad, significa potencialmente interferir en los rumbos de la organización.

Cabe repetir que no necesariamente las actividades de desarrollo aparecen posteriormente a las de entrada o colocación o conservación del personal. Por el contrario, pueden ser todas concomitantes.

La evaluación

¿Cuándo evaluar? Según la teoría más tradicional se evalúa al final, pero de acuerdo con la realidad comúnmente observada, prácticamente nunca se hace. Conforme a lo que ya es consenso en la concepción teórica más moderna, siempre, desde las primeras decisiones tomadas respecto a recursos humanos de una organización, éstos se deben evaluar.

El primer punto a observar es que la dificultad comienza cuando se trata de definir lo que será evaluado. ¿Se debe

evaluar la administración de recursos humanos según sus resultados, será más apropiado evaluar al órgano de recursos humanos, en función a sus procesos o en función a los reclamos que los participantes de la organización tienen sobre ella? ¿Se puede asumir que lo que cabe evaluar es el desempeño de los trabajadores de la organización, o en última instancia lo que esta produce.

Toda esta discusión es una gran interrogación. Por ejemplo, independientemente de cuál sea el objeto que será evaluado, ¿quién irá a evaluarlo? Si el órgano de recursos humanos fuera visto como una unidad de la Dirección, ¿será ésta la responsable de declararse satisfecha o no con los resultados del trabajo? ¿O su evaluador más directo deberían ser los trabajadores, considerando que es con su vida funcional que la administración de recursos humanos lidia? ¿Quién debe evaluar el desempeño de los trabajadores? ¿Sus superiores inmediatos?, ¿Sus pares?, ¿Los consumidores? ¿La dirección superior? ¿El órgano de recursos humanos?

Frente a estas interrogantes queda patente la interdependencia de esta actividad en relación a toda la organización, lo que ayuda a caracterizarla como actividad medio.

Idealmente, todas las cuestiones señaladas arriba, inclusive las del entrenamiento, deben ser realizadas en conjunto, sin que el órgano de recursos humanos se pueda colocar como realizador independiente de cualquiera de estas actividades. Esta interacción se debe dar con las actividades fin y con las demás actividades medio, pero

la visión que obligatoriamente el órgano de recursos humanos tiene del todo organizacional no tiene la amplitud suficiente para permitirle evaluar la acción de la organización.

Como fuera indicado en la introducción a este manual, el objetivo de la administración de recursos humanos tiene que ver directamente con los resultados organizacionales. Todos sus esfuerzos de evaluación deben converger en este sentido.

Dando esto por sentado, se puede comenzar a mirar la evaluación de recursos humanos de una manera más global. Quiere decir que existe un desempeño de contenido técnico, que idealmente es hecho por los supervisores inmediatos, suponiendo que ellos tengan conocimiento técnico suficiente para hacerlo y tengan conocimiento con las normas más actualizadas, internas y externas de la organización.

Al mismo tiempo, el órgano de recursos humanos puede ofrecer ayuda, por medio de instrumentos que eventualmente formalicen esta evaluación y por medio de la compilación de los diversos resultados de evaluación técnica de cada funcionario a lo largo del tiempo en una determinada actividad, poniéndolos a disposición de la organización como un todo.

En caso de verificarse, por ejemplo, que los procedimientos de vacunación no están siendo realizados adecuadamente en el centro de salud, puede ser ofrecido un programa de reciclaje técnico específico para aquella unidad.

Si fuera observado que todas las historias clínicas están siendo mal anotadas en todo el sistema local de salud (SILOS), se debe descubrir si falta conocimiento del método para hacerlo, o si falta saber para qué

hacerlo. Cualquier conclusión a la que se llegue deberá llevar a medidas de intervención diferentes, siempre bajo el riesgo de que lo que se haga sea ineficaz.

Hay otros objetos de evaluación de desempeño, que tienen que ver con los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Por medio de éstos se podría descubrir que el funcionario X ha sido impuntual y desatento desde que ingresó en la organización, según la opinión de su superior; mientras que viene bajando el redimiento del funcionario Y, que siempre fue muy bien evaluado. Las causas de la desatención y de la impuntualidad del empleado X pueden ser encontradas en razones diferentes, desde la falta de interés por la tarea, hasta una jefatura que no considera importante las cuestiones de puntualidad, o que da muchas órdenes de una sola vez y se le olvida cobrar lo que pidió, o que no es clara en sus solicitudes. La baja del desempeño del empleado Y, puede deberse desde una insatisfacción sobre las condiciones de trabajo hasta problemas fuera del trabajo.

De una manera o de otra, el punto es que no vale nada hacer evaluación de desempeño solo por que es un requisito, cuando se dispone de un amplio archivo para ser consultado siempre que pueda interesar a alguien. La evaluación se justifica en caso que haya el interés de interferir en la realidad apuntada por ella.

La interferencia deseada sobre la realidad indicará cuáles son los datos a buscar. Por ejemplo, en caso que se quiera trabajar con reclutamiento interno, puede ser útil disponer de un "censo" periódico, en el que se pueda saber si alguien está haciendo algún curso y está dispuesto a aplicarlo en beneficio de las actividades de la organización; si hay trabajadores descontentos

tos con sus funciones presentes; si hay funcionarios que, aunque satisfechos, estarían dispuestos a cambiar de funciones y cuáles les parecen convenientes.

Por otro lado, hacer esas preguntas de manera especulativa llega a ser contraproducente, pues cualquier tipo de acción genera expectativas, aunque no se perciba cuáles son o cómo afectan. En un cuestionario de este tipo, sin embargo, la posibilidad de cambio está implícita, y la no utilización de las respuestas termina por invalidar un razonable buen comienzo de un sistema de información en el área.

Un síntoma del desinterés generalizado por este tipo de actividad está en el hecho de que, en general, la administración de recursos humanos suele ser una de las últimas áreas de la organización en ser informada. Su banco de datos, siempre y cuando exista, generalmente está bastante desactualizado y los trabajadores no tienen ningún interés en comunicar cambios en sus vidas, desde su dirección y estado civil hasta su habilitación profesional, lo que habla en contra de la credibilidad de la organización con respecto a la "camaradería" de sus trabajadores.

Lo anterior interfiere en la veracidad de los datos recibidos y en la confianza que se pueda tener en ellos. Se crea así un círculo vicioso en el cual un empleado no pasa in-

formación real porque considera que no vale la pena, y el otro no cree en la información que recibe, aunque todos continúen enviando y llenando formularios, frecuentemente olvidándose que siempre hay un costo para cualquier actividad que se haga.

La tradición de muchos administradores es de no tomar en serio procesos profesionales de evaluación, generando percepciones y comportamientos negativos por parte de los trabajadores, que llegan a tomar como ofensa personal cualquier comentario no elogioso hecho en relación a su desempeño en el trabajo.

Aunque se está produciendo un inicio de cambio en este patrón de actuación, aún se debe esperar un buen número de años hasta que se pueda discutir francamente con los trabajadores dónde ellos aciertan y dónde se equivocan, como características individuales y de grupo. Este tipo de postura es igualmente frecuente tanto en los de mayor como en los de menor escolaridad, pero los administradores, en general, se sienten más en confianza para manifestar su descontento frente a los trabajadores con formación elemental que ante aquellos con grado universitario, aunque la dimensión de la insatisfacción sea equivalente.

En la Figura 3 se propone resumir por lo menos las grandes áreas del subsistema, según sus principales actividades.