



# ANTOLOGÍA SEMANA I

*Nombre de la materia:*

*DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE CENTROS DE SALUD*

*Nombre de la Maestría:*

*ADMINISTRACIÓN EN SISTEMAS DE SALUD*

*Cuatrimestre: 4TO Cuatrimestre.*

*Periodo: Septiembre- Diciembre/ 2020.*

---

## Marco Estratégico de Referencia

---

### **Antecedentes históricos**

Nuestra Universidad tiene sus antecedentes de formación en el año de 1979 con el inicio de actividades de la normal de educadoras “Edgar Robledo Santiago”, que en su momento marcó un nuevo rumbo para la educación de Comitán y del estado de Chiapas. Nuestra escuela fue fundada por el Profesor Manuel Albores Salazar con la idea de traer educación a Comitán, ya que esto representaba una forma de apoyar a muchas familias de la región para que siguieran estudiando.

En el año 1984 inicia actividades el CBTiS Moctezuma Ilhuicamina, que fue el primer bachillerato tecnológico particular del estado de Chiapas, manteniendo con esto la visión en grande de traer educación a nuestro municipio, esta institución fue creada para que la gente que trabajaba por la mañana tuviera la opción de estudiar por las tardes.

La Maestra Martha Ruth Alcázar Mellanes es la madre de los tres integrantes de la familia Albores Alcázar que se fueron integrando poco a poco a la escuela formada por su padre, el Profesor Manuel Albores Salazar; Víctor Manuel Albores Alcázar en julio de 1996 como chofer de transporte escolar, Karla Fabiola Albores Alcázar se integró en la docencia en 1998, Martha Patricia Albores Alcázar en el departamento de cobranza en 1999.

En el año 2002, Víctor Manuel Albores Alcázar formó el Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. para darle un nuevo rumbo y sentido empresarial al negocio familiar y en el año 2004 funda la Universidad Del Sureste.

La formación de nuestra Universidad se da principalmente porque en Comitán y en toda la región no existía una verdadera oferta Educativa, por lo que se veía urgente la creación de una institución de Educación superior, pero que estuviera a la altura de las exigencias de los

jóvenes que tenían intención de seguir estudiando o de los profesionistas para seguir preparándose a través de estudios de posgrado.

Nuestra Universidad inició sus actividades el 18 de agosto del 2004 en las instalaciones de la 4ª avenida oriente sur no. 24, con la licenciatura en Puericultura, contando con dos grupos de cuarenta alumnos cada uno. En el año 2005 nos trasladamos a nuestras propias instalaciones en la carretera Comitán – Tzimol km. 57 donde actualmente se encuentra el campus Comitán y el corporativo UDS, este último, es el encargado de estandarizar y controlar todos los procesos operativos y educativos de los diferentes campus, así como de crear los diferentes planes estratégicos de expansión de la marca.

## **Misión**

Satisfacer la necesidad de Educación que promueva el espíritu emprendedor, aplicando altos estándares de calidad académica, que propicien el desarrollo de nuestros alumnos, Profesores, colaboradores y la sociedad, a través de la incorporación de tecnologías en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## **Visión**

Ser la mejor oferta académica en cada región de influencia, y a través de nuestra plataforma virtual tener una cobertura global, con un crecimiento sostenible y las ofertas académicas innovadoras con pertinencia para la sociedad.

## Valores

- Disciplina
- Honestidad
- Equidad
- Libertad

## Escudo



El escudo del Grupo Educativo Albores Alcázar S.C. está constituido por tres líneas curvas que nacen de izquierda a derecha formando los escalones al éxito. En la parte superior está situado un cuadro motivo de la abstracción de la forma de un libro abierto.

## Eslogan

“Mi Universidad”

## ALBORES



Es nuestra mascota, un Jaguar. Su piel es negra y se distingue por ser líder, trabaja en equipo y obtiene lo que desea. El ímpetu, extremo valor y fortaleza son los rasgos que distinguen.

---

## Intervención Psicopedagógica.

---

### Introducción

El desafío de los sistemas de salud en nuestro tiempo, consiste en desarrollar capacidades administrativas en las personas encargadas de dirigirlos.

En todo país en vías de desarrollo y en el nuestro, es imperativa la meta de resolver los problemas humanos que tiendan al mejor aprovechamiento de los recursos siempre limitados. Para lograrlo, se han implementado diversas políticas y procedimientos acordes con la evolución de los conceptos y las técnicas de la administración. La administración en salud no podía escapar a esa corriente, ya que con ella se propicia un desarrollo adecuado de la operación, a fin de alcanzar resultados óptimos en la prestación de los servicios.

Los sistemas de salud y sus subsistemas (clínicas, hospitales, unidades médicas, etcétera) deben contar con una administración eficiente, con el objeto de poder cumplir las metas que contemplen sus diferentes programas de salud, y con ello dar respuesta a las necesidades que la sociedad les demande.

En la actualidad, la administración en los sistemas de salud requiere un conjunto de conocimientos, habilidades y técnicas con base en un equilibrio armónico que proporcione la preparación suficiente al directivo y le permita llevar a cabo una secuencia de acciones para alcanzar objetivos determinados en la solución de problemas prioritarios. Un administrador en salud debe tener una visión holística e integral del sistema; por ello, su visión y quehacer rebasa la administración de una clínica, hospital, unidad médica o centro de salud; debe ser capaz del diseño (planeación), desarrollo (operación), sistematización (orden y registro), evaluación y retroalimentación (análisis y reorientación de acciones y metas) de los planes y programas de trabajo de los mismos.

## OBJETIVOS

### General

Desarrollar ensayo acerca de la Administración en los Servicios de Salud

### Específicos

Explicar el rol de un Administrador o un Gerente en los Servicios de Salud

Enfatizar el concepto de Administración en los Servicios de Salud.

## Administración en los Servicios de salud

La administración en salud o administración sanitaria es la ciencia social y técnica relacionada con la planificación, organización, dirección y control de las empresas públicas y privadas del sector salud, mediante la optimización de recursos financieros, tecnológicos y humanos. En otras palabras, la administración en salud es la administración de empresas aplicada a las empresas proveedoras de bienes y servicios de salud, que resulten en la recuperación o mejora en la salud de las personas usuarias, a quienes -dentro del establecimiento de salud- se les denominan clientes y/o pacientes.

A la administración en salud también se la conoce con los nombres de gerencia en salud, gestión sanitaria, gestión clínica, administración de empresas de salud, administración de servicios de salud y gerencia de servicios de salud.

Es la capacidad de gestionar, administrar y financiar las empresas e instituciones de salud, adecuarlas a las exigencias dadas por los nuevos sistemas de prestación de servicios, actualizar su infraestructura y dotación donde se requiera, ajustarse a los procesos de descentralización y modernización de los servicios públicos, mejorar la prevención, promoción, diagnóstico y atención en salud, aplicar los mecanismos tendientes a mejorar la calidad, eficiencia y coberturas de los servicios en todos los niveles.

La administración de servicios de salud es una de las disciplinas de la salud pública. Su función es la integración eficiente y efectiva de los recursos humanos, físicos y económicos para lograr una atención óptima de servicios de salud al paciente. El/la administrador/a procura

que los recursos disponibles para la promoción, protección y restauración de la salud sean aplicados tomando en consideración el conocimiento científico vigente sobre la salud y la enfermedad.

El desarrollo de las actividades en los servicios de Salud es un proceso de alta complejidad, ya que no se relaciona únicamente con alcanzar los resultados esperados en la planificación, sino que tiene que ver con todos los elementos, visibles y no visibles, que deben darse para lograr dichos resultados. Superados los primeros momentos de la gestión en los servicios (definir objetivos generales, proyectos, asignar recursos y personal) es indispensable garantizar el cumplimiento de lo resuelto, momento en el que surge una serie de complicaciones y obstáculos de carácter logístico y de naturaleza humana que a veces llegan hasta a neutralizar la acción en las unidades operativas.

La dirección de las Áreas y de otros niveles operativos es concebida y desarrollada de una manera bastante tradicional; se reproducen en buena medida las características verticalistas, estáticas, de limitada creatividad, con escasa o nula participación de los integrantes de los organismos mencionados y peor aún de la comunidad. Esto contribuye también a disminuir la eficiencia y calidad de los servicios y, por lo tanto, a afectar la legitimación de los mismos ante la comunidad.

Al no conocer y por lo mismo no tomar en cuenta la cultura organizacional, es decir, las características individuales y colectivas de los miembros de las unidades de salud, se cierra un camino de gran importancia que puede conducir a la mejora considerable en el funcionamiento de dichas unidades. La falta de sentido de pertenencia, la existencia de conflictos interpersonales e inter grupos, son a menudo elementos que pasan desapercibidos ante los directivos y que pueden ser la base de problemas trascendentes.

Otro elemento fundamental en el desarrollo de esta etapa y que no está presente en el manejo de las Áreas de Salud, tiene que ver con la profunda relación entre los servicios y la comunidad; para la etapa de la planificación, como ya hemos señalado en módulos anteriores, es indispensable la participación conjunta del servicio y organizaciones de la sociedad; pero de igual manera el control de la ejecución debe ser efectuado con similares niveles

participativos, que no solamente tienen que ver con la eficiencia, sino con conceptos de rendición de cuentas y control social de la gestión en salud.

La Administración de la salud necesita de profesionales que cuenten además de los conocimientos gerenciales modernos, herramientas, involucrados con la salud, el garantizar que las instituciones, organizaciones comprometidas con este servicio ofrezcan calidad gracias a una buena productividad.

Se requiere de profesionales comprometidos con la gerencia de la salud que cuenten como señalan algunas universidades, escuelas relacionadas con la Administración de la salud con el poder:

- Desarrollar la capacidad de gestión, administrativa y financiera de las empresas e instituciones de salud, adecuarlas a las exigencias dadas por los nuevos sistemas de prestación de servicios, actualizar su infraestructura y dotación donde se requiera, ajustarse a los procesos de descentralización y modernización de los servicios públicos, mejorar la prevención, promoción, diagnóstico y atención en salud, aplicar los mecanismos tendientes a mejorar la calidad, eficiencia y coberturas de los servicios en todos los niveles.
- El dominio de un marco conceptual y metodológico para identificar y comprender los elementos, tanto externos como internos, que influyen en el desempeño, productividad y calidad de los sistemas locales de salud. La capacidad de análisis y evaluación de los problemas locales de salud de la población.
- El dominio de métodos y técnicas necesarias para organizar y dirigir sistemas locales de salud, manteniendo un liderazgo que fomente la interacción disciplinaria, la optimización de recursos, la identificación de necesidades y problemas, así como la realización de propuestas que garanticen.
- La capacidad de análisis y evaluación de los problemas locales de salud de la población, garantizando soluciones, aportando respuestas.
- El manejo de los componentes epidemiológicos, socio-sanitarios, económicos, financieros, contables y de desarrollo institucional, por medio de las herramientas

gerenciales y teórico-prácticas de salud pública aplicadas a instituciones del sector salud y de los entes territoriales.

El cuidado de la salud es un negocio y, como todo negocio, necesita una buena administración para funcionar sin inconvenientes. Los administradores de servicios médicos y de salud, también llamados ejecutivos de la salud o administradores de atención de la salud, planifican, dirigen, coordinan y supervisan los servicios de cuidado de la salud. Estos trabajadores son especialistas a cargo de un departamento clínico específico o generalistas que administran la totalidad de las instalaciones o un sistema.

La estructura y el financiamiento del cuidado de la salud están cambiando rápidamente. Los futuros administradores de servicios médicos y de salud deben estar preparados para ocuparse de la integración de los sistemas del cuidado de la salud, las innovaciones tecnológicas, un entorno cada vez más regulado, la reestructuración del trabajo y un foco cada vez mayor en el cuidado preventivo.

Serán requeridos para mejorar la eficiencia en las instalaciones de atención sanitaria y la calidad del servicio que proporcionan.

Las grandes instalaciones a menudo cuentan con varios administradores asistentes que ayudan al administrador principal y se ocupan de las decisiones diarias. Los administradores asistentes dirigen las actividades en las áreas clínicas, como enfermería, cirugía, terapia, historias clínicas e información de la salud.

En las instalaciones pequeñas, los administradores principales se ocupan más de los detalles de las operaciones diarias. Por ejemplo, muchos administradores de residencias geriátricas administran el personal, las finanzas, el funcionamiento de las instalaciones y las admisiones, al tiempo que brindan atención a los pacientes.

Los administradores clínicos tienen capacitación o experiencia en un área clínica determinada y, consecuentemente, asumen responsabilidades más específicas que los generalistas. Por ejemplo, los directores de fisioterapia son fisioterapeutas experimentados y la mayoría de los administradores de historias clínicas e información de salud poseen un título de licenciatura en Información de la Salud o Administración de Registros Médicos. Los administradores

clínicos establecen e implementan políticas, objetivos y procedimientos para sus departamentos, evalúan al personal y la calidad de su trabajo, preparan informes y presupuestos y coordinan actividades con otros administradores.

Los administradores de información de salud son responsables del mantenimiento y la seguridad de todos los registros de los pacientes. Las regulaciones recientes del gobierno federal exigen que todos los proveedores de atención sanitaria mantengan registros electrónicos de sus pacientes y que esos registros sean seguros. Como resultado, los administradores de información de salud deben mantenerse al día respecto de la tecnología informática, así como de los requisitos legales. Además, a medida que los datos de los pacientes se utilizan con mayor frecuencia para la gestión de la calidad y la investigación médica, los administradores de información de salud deben garantizar que las bases de datos sean completas, precisas y estén disponibles sólo al personal autorizado.

En los consultorios colectivos, los administradores trabajan en estrecha colaboración con los médicos. Mientras que un administrador puede ocuparse de las cuestiones de negocios en pequeños grupos médicos, dejando las decisiones de políticas a los propios facultativos, los grupos de mayor tamaño emplean por lo general a un administrador de tiempo completo para que les ayude a formular las estrategias de negocios y a coordinar las actividades diarias.

Un pequeño grupo de entre 10 a 15 médicos puede emplear a un administrador para que supervise las cuestiones de personal, facturación y cobranzas, presupuesto, planificación, inversiones en equipo y flujo de pacientes.

Un consultorio grande, con 40 a 50 médicos puede contar con un administrador principal y varios asistentes, cada uno responsable de un área en particular.

Los administradores de servicios médicos y de salud en entornos administrados de atención realizan funciones similares a las de sus contrapartes en grandes consultorios colectivos, excepto que pueden tener que administrar a más personal. Además, pueden ocuparse de más actividades de extensión a la comunidad y cuidado preventivo, más que los administradores de consultorios colectivos.

Algunos administradores de servicios médicos y de salud supervisan las actividades de varias instalaciones en sistemas de salud. Esos sistemas pueden contar tanto con instalaciones para pacientes ambulatorios como internados y ofrecer una amplia gama de servicios.

El Administrador en Salud se podrá desempeñar como un profesional que planea, ejecute y controle la gestión de Servicios de Salud, Saneamiento Básico y Ambiental, con características de eficiencia, eficacia, productividad y calidad para garantizar el impacto social y la transformación de las condiciones de salud de la población.

A partir de la segunda mitad del siglo XX las ciencias de la salud se han beneficiado, tal vez más que cualquier otra área del conocimiento, de permanentes avances tecnológicos. Son innumerables los avances en diferentes frentes: el desarrollo de nuevas y cada vez más complejas moléculas para el tratamiento de diferentes patologías; el desarrollo de técnicas quirúrgicas cada vez más sofisticadas y menos invasivas; la aparición de técnicas de diagnóstico (laboratorio e imágenes) con mayor sensibilidad y especificidad; el progresivo entendimiento de los mecanismos de la enfermedad y, por consiguiente, de las mejores estrategias de prevención.

La administración de los servicios de salud no ha sido ajena a estos avances. Cada vez se aplican técnicas y estrategias gerenciales más sofisticadas en todas las organizaciones con el fin de manejar más eficientemente los recursos financieros, retener y motivar al mejor talento humano disponible, mejorar los niveles de seguridad de los procesos de atención al paciente, mantener una cultura de servicio con altos estándares de calidad, entre otros desafíos.

Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que la mayor revolución tecnológica de los servicios de salud al inicio de este nuevo siglo ocurrirá en las tecnologías de manejo de la información. Cada vez más, las organizaciones de salud son concebidas como grandes y complejas redes de información, no solamente clínica, sino demográfica, epidemiológica, financiera. La información seguirá y acompañará al paciente antes, durante y después de los procesos de prestación de servicios, a los profesionales de la salud durante la atención, y a los funcionarios administrativos durante los procesos de apoyo, servicio y seguimiento permanente de los indicadores clave de la organización.

Hoy hablamos de redes integradas de prestación de servicios: desde la atención primaria en salud hasta el escenario de más alta complejidad, los sistemas basados en una única Historia Clínica Digital o Electrónica apoyan el continuum de los procesos de atención, que se benefician de información disponible en línea, en tiempo real, para la toma de decisiones clínicas y administrativas. El software de aseguramiento en salud permite administrar la información de grandes poblaciones. Las soluciones de software médico basadas en Historia Clínica Electrónica acompañan los procesos de decisión clínica en todos los escenarios de atención.

### **Administración de Recursos Humanos de los Servicios de salud**

El objetivo de la administración de recursos humanos son las personas y sus relaciones dentro de las organizaciones (56). La administración de recursos humanos sirve para mantener la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de su recurso humano.

Ya es un paso adelante percibir que las personas que trabajan en la organización representan su recurso crítico, o sea, aquel sin el cual ella no consigue realizar su trabajo.

Esto es particularmente correcto en las organizaciones de salud que, además de depender de la tecnología, no consiguen aplicar esta tecnología sin contar con el recurso humano adecuado. Hoy se considera que el concepto más adecuado está en discutir administración de talentos, ofreciendo a las personas la oportunidad de desarrollarse mientras trabajan en la organización.

Para dar una idea genérica y tradicional respecto a cómo comprender la administración de recursos humanos, se puede decir que ella puede ser entendida como un subsistema de cualquier organización. Al final, son las personas quienes rechazan el trabajo en las organizaciones. Inclusive en aquellos casos en que existe una marcada substitución del elemento humano por máquinas, aun así hay personas que van a recoger lo que fue colocado en esas máquinas, verificar lo que fue hecho por ellas, prenderlas, apagarlas, y decidir cuándo deben ser accionadas.

De cierta forma, es por medio de la utilización del modelo de teoría general de sistemas que el término "recurso humano" se vuelve aceptable.

Administración de recursos humanos es el proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos las habilidades etc, de los miembros de la organización en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Los cuatro principales objetivos de los recursos humanos:

1. Objetivos sociales. Saber mantenerse dentro de la sociedad como un individuo con valores y propósitos dentro de ella.
2. Objetivos organizacionales. Tener un buen control dentro de las funciones directivas y administrativas de una organización.
3. Objetivos funcionales. Están enfocadas en función de las necesidades de la organización.
4. Objetivos individuales. Son los que pretenden seguir y alcanzar los recursos humanos dentro de una organización.

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.

Para un mejor entendimiento de la problemática del personal de las instituciones de Salud detallaremos los factores que debe tomar en cuenta por el área de Personal de las Clínicas y Hospitales:

- Variedad de profesiones y niveles socioeconómicos de los trabajadores.
- Niveles de identificación con la Organización.
- Vocación de servicio a pacientes.
- Diferenciación de roles y funciones.
- Importancia de las funciones que desempeña el personal.
- Necesidades individuales y grupales.
- Niveles de motivación y comunicación en la organización.
- Capacidad de liderazgo en la organización.

### **Personal de atención directa al paciente:**

Aquí agrupamos aquellos profesionales que brindan la atención directa a los pacientes, y que son los que en mayor proporción responsables de la satisfacción del mismo, tomando en cuenta que son los que dan la cara al paciente y por lo tanto tiene que dar un trato amable y esmerado pues es lo que en realidad lo que percibe el paciente.

Este grupo está compuesto por:

-Médicos -Odontólogos -Tecnólogos -Técnicos de laboratorio -Nutricionistas -  
Recepcionistas

### **Personal de la Organización:**

Son aquellos cuyo rol es el planificar el desarrollo de la institución en su conjunto, también su trabajo está centrado en brindar el soporte al funcionamiento de la organización, debe también de mantener la operatividad de la organización en su conjunto, su responsabilidad está orientada con la organización y no directamente con los pacientes que en ella se atienden, son los encargados de transmitir al resto de la organización la visión global de la empresa.

El personal que conforma este tipo de trabajadores:

- Administradores.      -Economistas      -Ingenieros de Sistemas.      -Comunicadores.
- Profesionales de Marketing.      -Secretarias.      -Contadores.

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

Aquí ocurre un mecanismo de seducción, tratando de hacer que este profesional opte entre las dos situaciones, la actual y las eventuales condiciones más atrayentes 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.

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 interesaron 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 sociopolítico-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. Cuando hay desempleo, para casi cualquier oferta de trabajo hay amplitud de candidatos.

Pasos para realizar diseños de puestos de trabajo:

1. Identificación general del puesto.
2. Recopilación de información sobre el puesto.
3. Procesamiento y análisis de la información obtenida.
4. Formulación de la descripción del puesto y su perfil.

### **PASO I: identificación general del puesto:**

La ejecución de este paso se efectúa a través de una comunicación coordinada entre el área de recursos Humanos y el responsable del departamento o área que se ubica en el puesto identificado.

### **PASO II: Recopilación de información sobre el puesto.**

De tratarse del análisis de un puesto que está cubierto, o sea que existe el trabajador que lo ocupa es recomendable el estudio de las evaluaciones del desempeño de las personas que ocupan cargo en ese puesto.

### **PASO III: Procesamiento y análisis de la información obtenida:**

Se desarrollará de la siguiente forma:

Determinación de quienes integraran el equipo de analistas. La conducción del análisis será responsabilidad del área de Recursos Humanos por lo que deberán participar los especialistas que tengan la preparación necesaria para ello. Debe participar además el jefe del puesto que se analiza, un representante de la sección sindical y el especialista al que pertenece el puesto estudiado. El análisis puede enriquecerse si se invitan a especialistas de otras instalaciones.

Evaluación, análisis y organización de toda la información recogida.

Confección de la descripción del puesto. Cada trabajador iniciará su análisis y el especialista revisará lo realizado.

### **PASO IV: Formulación de la descripción del puesto.**

La descripción de un puesto consiste en reportar por escrito de forma gramáticamente clara, lógica y concisa el contenido del mismo basado en las funciones y responsabilidades que le corresponde realizar.

### **Conservación de recursos humanos**

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

## **Criterios a consideración en la evaluación de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales.**

Los criterios que se utilizan para evaluar personal de Clínicas y Hospitales deben de estar relacionados directamente con conocimientos y aptitudes de integración, de trabajo común, de apoyo, de vocación de servicio, de responsabilidad, considerando que el servicio que el servicio que se brinda es muy delicado, pues recalcamos que trabajamos con la salud de las personas, es por ello se considera importante evaluar y detallar cada uno de estos aspectos:

- Experiencia.
- Conocimiento del puesto.
- Aptitudes personales.
- Actitudes personales.
- Capacidad de trabajo en equipo

### **Experiencia:**

En la mayoría de centros de trabajo este es un factor importantísimo, con mayor razón en el caso de organizaciones de salud pues debido a que las características que presentan el ambiente laboral de los mismos y por el tipo de servicio que brindan, que difiere de todos los demás, en el sentido que se cura pacientes y que el estado de enfermedad en los seres humanos lo que implica un nivel de responsabilidad superior en función de otros servicios, además de que este implica un estado psicológico especial de parte de los enfermos.

Es por ello que se necesita personal esté preparado para afrontar el contexto dentro del cual se brindar los servicios a los pacientes.

### **Conocimiento del puesto:**

Son conocimientos tan específicos que se requiere de personal que entienda el funcionamiento de la atención en clínicas y hospitales, cada cual cumple una función específica, que además requiere de conocimientos específicos, muchos de los cuales deben de ser adaptados a la realidad y al contexto de trabajo.

En el caso de los médicos juega un papel importante la actualización de los conocimientos científicos lo cual sumado a la experiencia debe de resultar en un tratamiento adecuado a sus pacientes.

### **Actitudes personales:**

Este es quizá la variable más importante, el personal al tener aptitudes puede estar predispuesto a aprender más rápidamente, además es importante tener aptitudes como son las siguientes:

- Vocación de servicio.
- Proactivo
- Dinamismo
- Aptitud para trabajar en equipo.
- Motivador.

Todas ellas igual de importantes para emprender un trabajo tan sacrificado e importante como es cualquier tipo de labor ligada a la atención de pacientes en Salud., los gerentes de Recursos Humanos en la actualidad evalúan y analizan detalladamente las aptitudes de manera que puedan obtener los mejores resultados en la organización de Salud.

### **Gestión de Calidad:**

Cualquier cambio puede ser manejado de dos maneras: oponiéndose permanentemente o liderándolo. Generalmente nos oponemos al cambio, lo que está es algo ya establecido y no hay forma de mejorarlo. El cambio hay que enfrentarlo y liderarlo con competitividad, y la calidad en salud es el elemento diferenciador que nos puede hacer competitivos.

La calidad es un imperativo ético en salud, donde deben prevalecer las siguientes frases:

"hacer lo que hay que hacer y hacerlo bien"

"hacer correctamente las cosas correctas".

Día a día debemos recordar estas frases, muchas veces hacemos lo que tenemos que hacer pero mal hecho o hacemos lo que no tenemos que hacer bien hecho.

La calidad es algo muy sencillo de desarrollar, no es necesario ser experto en gerencia ni en administración para aplicar esta norma; consiste en tener un equipo humano dispuesto a prestar un buen servicio, que no exponga al paciente a riesgos innecesarios, y sobre todo que tenga la oportunidad a costos racionales.

En los procesos está la razón del éxito o el fracaso de nuestra práctica, de la inversión, de los valores que tenemos tan altos hoy en día y tan marcados en el error. Para esto es necesario analizar y estandarizar lo que hacemos, tanto en lo asistencial como en lo administrativo, y tener las herramientas de solución de problemas que nos permitan enfrentar los conflictos con visión de gerente y de administrador, de forma de de realizar administración y gestión de gerencia de nosotros mismos, con el conocimiento que tenemos sobre nuestros procesos.

Somos gerentes de lo que hacemos porque conocemos lo que realizamos, tenemos la oportunidad de medirlo, si lo medimos podremos controlarlo, lo que nos da la posibilidad de dirigirlo, y si lo dirigimos tenemos la oportunidad de mejorarlo.

La gestión en salud es mirar la salud como una empresa que tiene una connotación económica, pero que tiene además un componente humanitario que no podemos perder.

Se debe mirar, entonces, a la salud como una empresa que tiene la obligación de conocer el mercado de sus productos, racionalizar sus recursos, dejar una impronta de calidad en cada uno de los procesos que maneja, hacer planeación, optimizar los procesos, disminuir los costos y tomar decisiones basadas en hechos y datos y no en corazonadas del día a día.

Una empresa de salud que tenga gerentes que a la vez son los operadores del mismo sistema, con un compromiso social muy claro, que formulen planes, definan sus contenidos, alcancen sus objetivos, y que tengan sobre todo un compromiso con el logro de los resultados.

Todas estas cosas se logran con el liderazgo, con el ejemplo de la doble visión entre lo administrativo y lo académico, entre lo gerencial y lo científico, entre la práctica y el pensamiento organizado de la práctica de una buena gestión.