

**GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RRHH COMO GENERADOR DE VALOR EN  
LAS COMPAÑÍAS DEL SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO.  
ENSAYO**

**PRESENTADO POR:  
DAISSY ESPERANZA BELTRAN RAMIREZ  
D0103327**



**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA (FAEDIS)  
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA  
BOGOTÁ, D.C.  
2014**

## INTRODUCCIÓN

Las actividades de gestión del RRHH en las organizaciones debenser planificadas de forma estratégica a fin de impactar directamente en el desempeño organizacional a través de la ventaja competitiva, es así como la estrategia va ligada directamente con el desarrollo y bienestar del recurso humano, que a su vez debe ser agente generador de valor en ascendencia de la empresa. Sin embargo, al visualizar la situación actual de las organizaciones que promueven y prestan los servicios de salud a la población colombiana, se evidencia la focalización estratégica hacia la captación de dinero que va inclusive en detrimento de las condiciones laborales del personal, lo que actúa de forma proporcional en la insatisfacción del cliente final quien además de pagar por los servicios está reclamando el recibir de forma integral el cumplimiento de uno de los derechos fundamentales de la Constitución Política de nuestro país.

La aplicación de las estrategias financieras de este tipo de empresas se debe principalmente al modelo de salud bajo el cual se regula el sistema, no obstante el agravante lo constituye la insatisfacción de los clientes tanto internos como externos, los primeros en busca de mejores condiciones laborales lo que incrementa la rotación de personal que se traduce en gastos en selección, capacitación y acondicionamiento del nuevo personal entre otros, y para los segundos traslado o retiro del sistema en busca de mejores servicios que si se llegase a masificar, las empresas promotoras y prestadoras de servicios de salud podrían ir desapareciendo paulatinamente, dándole mayores oportunidades a aquellas organizaciones que ejecuten los roles adecuados desde la gestión de su recurso humano.

## **OBJETIVO**

Describir los roles que permiten al área de RRHH generar valor y mejorar la ventaja competitiva de las compañías promotoras y prestadoras de servicios de salud.

## **GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL RRHH COMO GENERADOR DE VALOR EN LAS COMPAÑÍAS DEL SISTEMA DE SALUD COLOMBIANO.**

Como los engranajes de un reloj, las áreas de la compañía deben estar en total sincronismo, incluyendo el área de gestión del Recurso Humano, que no puede ser catalogada como una isla apartada de los demás procesos de la empresa. La perspectiva de la alta gerencia hacia su recurso humano y las acciones encaminadas hacia su bienestar, deben ser planeadas y ejecutadas de forma estratégica e ir de la mano con los objetivos organizacionales, ya que operan en efecto cascada hasta llegar de forma palpable al cliente final.

No obstante, los roles que ejercen los RRHH en algunas compañías promotoras y prestadoras de servicios de salud en el sistema actual, distan de los quehaceres de la empresa y no cuentan con modelos que permitan ejercer roles estratégicos que aporten a la gestión del RRHH la visión de “socio de negocios” generador de valor contante y sonante en su desempeño. Lo anterior debido principalmente a la focalización de los altos ejecutivos hacia las finanzas, cuyo objetivo principal es la sostenibilidad y crecimiento económico de la compañía, en algunos casos pasando por alto el bienestar y satisfacción de los clientes internos, sin dimensionar las consecuencias negativas que pueden traer consigo frente al cliente final. Además de la focalización financiera que existe en este tipo de organizaciones, también es aplicable la teoría de Ulrich Beck, quien explica que la gestión de recursos humanos ha sido enfatizada históricamente hacia la gente y las operaciones, dejando a un lado los procesos y la estrategia.

Haciendo hincapié en la práctica y en la problemática latente de los actores del sistema de salud, a continuación se describe de forma breve su funcionamiento: La

afiliación al Sistema General de Seguridad Social en Salud es obligatoria para toda la población del territorio nacional, independientemente de su capacidad de pago, existen entidades que promueven la afiliación de la población al sistema (EPS), con la cual se ofrece un plan de beneficios (servicios de salud). Las EPS, realizan la contratación de una red de IPS a fin de garantizar la prestación de los servicios, en los diferentes lugares del país en los que tiene presencia. Las EPS reciben del Estado la Unidad de Pago por Capitación (UPC) por cada afiliado activo en el sistema de acuerdo a su clasificación etaria, de sexo y ubicación geográfica. Las EPS deben trabajar por mantener a los usuarios afiliados para recibir de ellos el pago compensatorio, y las IPS deben velar por mantener la contratación con las EPS que son en este caso sus proveedoras. La relación entre estas dos entidades constituye alianzas estratégicas, ya que para ambas entidades es imprescindible contar con la otra para la ejecución de sus objetivos. Las EPS solo pueden contar con un 30 % de red propia para prestar sus servicios, lo que hace necesaria la contratación del otro 70% de red externa para cumplir a sus afiliados.

Sin embargo, y pese al complejo esquema funcional del sistema, actualmente pasa por una situación crucial, debido entre muchas otras razones, a las inconformidades presentadas por los afiliados - usuarios que acceden a los servicios y reclaman más que un servicio, su derecho fundamental a la salud. Es tal el nivel de ineficiencia del sistema que el Estado como principal actor y responsable, ha decidido reformarlo a fin de que los recursos sean destinados adecuadamente sin perjuicio de la sociedad que demanda los servicios incluidos en el plan de beneficios de salud. Ahora bien, ahondando entre las diferentes causas del resquebrajamiento del sistema, indudablemente se encuentra la desvalorización del capital humano que conforma su fuerza de trabajo, puesto que en el ámbito de las entidades de salud se evidencia que el área de Recursos Humanos actúa básicamente como mediador de la gente al salvaguardar las condiciones laborales, ya que para los ejecutivos de la empresa, los trabajadores no constituyen más que la fuerza de trabajo de la organización, un recurso más que puede ser fácilmente sustituido. De ahí se desprenden varias

dudas sobre la contribución de la gestión del RRHH frente el desempeño organizacional, con el agravante de dar la percepción de ser un área ineficaz, ineficaz, y sobretodo costosa para la compañía.

Las entidades administradoras y ejecutoras del sistema de salud en Colombia, reguladas por la Ley 100 de 1993, están constituidas principalmente por tres grandes grupos de personal: el administrativo, el asistencial y el comercial. El esquema del sistema cataloga a los grupos con mayor predominancia y poder al administrativo y al comercial porque son la fuerza que genera ingresos a la compañía y dan el sustento para su sostenibilidad, convirtiendo así, al asistencial (profesionales de la salud) en el grupo obrero del sistema, si bien el grupo asistencial no constituye la parte más importante, es imprescindible para su funcionamiento. Los principios éticos de la medicina han sido puestos en tela de juicio, la valiosa labor de mantener saludable a la población no debe dar lugar al desmerito que hoy sufre, al ser transformado en un negocio descontrolado de alta producción con pocos recursos, a fin de incrementar el capital de los administradores y en detrimento de los principios constitucionales. De acuerdo a lo anterior a continuación se describen las diferentes situaciones que denotan, sin lugar a dudas, la baja gestión de los RRHH como generador de valor para la compañía:

Luego de analizar la situación actual de la gestión del RRHH en las entidades de salud colombianas, se identifica como primera medida la subcontratación de empresas que prestan servicios “especializados” de gestión del RRHH, en el que incluyen las funciones de reclutamiento y selección, contratación, inducción y capacitación, evaluaciones de desempeño, motivación, administración de la remuneración, bienestar y desvinculación de los empleados de la organización. En apariencia puede constituir ahorro de dinero y de esfuerzos por parte de la alta dirección, una preocupación menos, para centrarse en lo que realmente interesa: el

crecimiento financiero, pero en realidad, la empresa esta transfiriendo parte de su administración y control a otra empresa con objetivos e intereses completamente diferentes. De acuerdo al Informe mensual de mercado Laboral, elaborado por Asociación de Gestión Humana – Agosto de 2013 “el uso excesivo y prolongado de personal tercerizado puede disminuir la productividad de las empresas, al estar compuesta de trabajadores menos especializados e innovadores que los empleados permanentes” .El transferir a otra empresa el objetivo de toda un área, indudablemente tiene consecuencias adversas para la compañía. Las consecuencias enfocadas hacia los empleados se resumen en pérdida del sentido de pertenencia y desenfoque de la cultura de servicio que deben ser predominantes en las empresas promotoras y prestadoras de servicios de salud. Un mal comienzo en el análisis de la gestión de RRHH en el sistema de salud del país con consecuencias perceptibles al cliente final como lo es el desinterés por su bienestar.

Los procesos de selección no siempre son asertivos, principalmente por el desconocimiento de la empresa subcontratada, sobre el enfoque hacia la cultura de servicio que debe tener la organización promotora o prestadora de servicios de salud. Hoy en día no basta con cumplir un perfil y unos requisitos básicos para ser catalogado como apto para una organización, es necesario diseñar perfiles y pruebas que permitan evidenciar notablemente las diferentes competencias de los postulados, identificar si sus intereses van de la mano con los intereses organizacionales, y reconocer, desde el primer momento si representan o no valor agregado para la compañía, es decir, el garantizar que con cada momento de verdad que tenga el cliente, bien sea con la fuerza administrativa , con la red propia, o con la red contratada, haya satisfacción y confianza por los servicios recibidos, debe existir percepción de importancia por aliviar sus problemas de salud, y esto no se logra simplemente con que el personal se alinee a una lista de indicaciones ahorradoras de dinero, ofreciendo al cliente los beneficios mínimos.

En vista de los cambios normativos del sistema, así como de la evolución acelerada de la tecnología enfocada hacia la salud, es imprescindible que el personal cuente con capacitación constante y entrenamiento; es deber de las empresas aprovechar al máximo dichos conocimientos, fortalecerlos y mantenerlos. En contraposición con lo que sucede, los empleados son formados fuertemente a nivel experiencial, es decir, aprenden de la situación actual cuando esta transcurre en “caliente”, ya que la capacitación teórico -práctica como preparación para la empresa frente al mercado, es insuficiente, generando un desaprovechamiento significativo de la gestión del conocimiento en estas empresas. También existe un bajo nivel de promoción de los empleados, al ser de obligatorio cumplimiento su crecimiento, no obstante, los cursos de actualización, las capacitaciones, la educación no formal y el poco (por no decir extinto) apoyo de dichas empresas para la formación de sus empleados, aunque son de gran significado para el personal, no son prioridad para las compañías de salud, viendo estas actividades como improductivas.

Otro de los aspectos a analizar es la baja retribución y beneficios recibidos por los empleados. Al igual que para la mayoría de las ocupaciones en Colombia, los profesionales de la salud se ven sometidos a la prestación de sus servicios a remuneraciones irrisorias, generando pérdida de interés en el desempeño de las diferentes actividades. Conjuntamente, los beneficios ofrecidos al personal son insuficientes para fidelizarlos dentro de las compañías, temas como baja capacitación a nivel teórico, escasas actividades de desarrollo y bienestar, inoportunidad en los pagos, entre otros aspectos, incrementan la rotación de personal por la baja motivación, interrumpiendo los tratamientos médicos de los pacientes y denotando desorganización al interior de la compañía. El personal descontento con su ocupación no genera una buena imagen organizacional, su comportamiento va a ser disgusto y el servicio al cliente será por lo tanto insuficiente. Otra de las consecuencias de las pocas garantías ofrecidas por las compañías de salud, da como resultado escases de especialistas, problemática existente a nivel nacional.

Indudablemente estas prácticas deben ser eliminadas y reestructuradas en la planeación de la gestión estratégica del RRHH, ya que de acuerdo a las consecuencias identificadas, no aportan valor a la compañía. Se debe iniciar incuestionablemente con el retorno de las funciones de gestión del capital humano a manos de las organizaciones, debido a que la estrategia comercial debe ir fuertemente ligada a todas las actividades de la empresa. Lo que no han llegado a comprender este tipo de organizaciones, es que resulta necesario generar lealtad en el empleado y recibir como reacción inmediata la lealtad del cliente. Las compañías pueden influir sobre las conductas de su fuerza de trabajo para lograr los resultados financieros y operacionales esperados. A través del compromiso y fidelización del personal, el área de RRHH mas que mediador de la gente puede contribuir como servidor de la misma y posibilitar la ejecución de diferentes actividades como flexibilidad en horarios, desarrollo integral, constante capacitación, fortalecimiento de la retribución y beneficios tanto para el empleado como para su familia, entre otras, que quizá pueden representar gastos presentes, pero que a la larga son una inversión para la empresa. Las teorías sobre los nuevos roles de la gestión humana, que implican asignar un papel definido y competencias diversas para asegurar la aportación de valor necesario, no son un tema nuevo, sin embargo a juzgar por las empresas netamente nacionales, existe poca gestión por su fortalecimiento, en parte además, porque los resultados no denotan la celeridad que se requiere para garantizar el éxito empresarial inmediato.

La ventaja competitiva marca un punto clave en el mejoramiento del desempeño organizacional. Según Treacy y Wiersema 1995 existen tres pasos fundamentales para lograr ventaja competitiva que son la excelencia operativa, liderazgo de producto o cercanía con el cliente. Para el tema de análisis, y al tratarse de empresas que prestan servicios, el enfoque indudablemente debe darse hacia la cercanía con el cliente con el fin de lograr la preferencia frente a las demás empresas con el mismo objeto social. Cada contacto que tiene el cliente con las

organizaciones crea un escenario en el que se pueden superar sus expectativas, se puede generar satisfacción, o como última medida insatisfacción. Ofrecer un servicio al cliente que constantemente agregue valor no es una de las fortalezas de las organizaciones de salud colombiana, aparentemente no están interesadas en lograr ventajas competitivas por el valor percibido por el cliente, bien sea por la estructura del sistema regido bajo la obligatoriedad, o por los niveles de igualdad competitiva entre ellas.

Varios son los aspectos que generan ventaja competitiva a este tipo de compañías, que tienen relación con la calidad de servicio percibida por el cliente. La calidad en la atención en la IPS, el acompañamiento en la post atención, el trato humanizado, la atención personalizada, el seguimiento constante del estado de salud del afiliado, entre otras, hacen parte de las acciones que generan ventaja competitiva y que además guardan relación con las capacidades del RRHH asignado para dichas labores. Las prácticas del RRHH envían mensajes de forma directa hacia los empleados haciéndolos saber quién es más importante para la empresa, de esta forma se describen a continuación roles de la gestión del RRHH que evidentemente agregan valor a las empresas del sistema de salud y generan ventaja competitiva:

- La comunicación de la alta gerencia es un tema de gran relevancia para el personal, mediante el cual se informan los objetivos organizacionales. El hacer miembro activo de los objetivos de la empresa a través de la información oportuna, clara y veraz al personal, denota importancia en su labor, y actúa como estimulante para su desempeño.
- No basta solamente con retornar las funciones del área de recursos humanos a la compañía, también es importante que los líderes de cada proceso sientan propia la labor de generar valor a través del capital humano asignado, para ello es necesaria la capacitación de líderes para que adquieran las

competencias necesarias para brindar apoyo, orientación, retroalimentación, estímulo y desarrollo a los colaboradores.

- La proyección empresarial debe ir de la mano con la proyección de los empleados, el contribuir activamente con su desarrollo integral y bienestar, son temas clave para su desempeño.
- Las condiciones de trabajo tanto de ambiente físico como el clima organizacional deben ser sanos, agradables y motivacionales para el empleado.
- Brindar las condiciones al trabajador, manifestadas en remuneraciones, incentivos y beneficios especiales comparados con su rol, con el mercado laboral y sobretodo con la responsabilidad que es puesta en sus manos. Algunas organizaciones, sobre todo a nivel internacional, fortalecen el sentido de pertenencia de los trabajadores con estímulos como hacerlo parte de las utilidades durante un periodo determinado, generando empoderamiento, haciéndolos más productivos e influenciándolos para que hagan su trabajo de la mejor manera.
- Es importante establecer políticas que posibiliten el desarrollo personal y profesional a partir de lo que los empleados obtienen en su permanencia en las organizaciones, ya que constituyen parte del desarrollo integral de los empleados.
- Se debe fomentar la armonía en las interacciones sociales del personal, fundamentadas en la cordialidad, respeto y colaboración, fortaleciendo el trabajo en equipo.
- Generar compromiso, lealtad, participación e identificación de los empleados para con las organizaciones.

- Orientación en brindar un buen servicio al cliente externo, manifiesto en dar respuesta a sus necesidades, requerimientos y ser competitivos con la demanda y la calidad con respeto a la competencia.
- Para integrar al área de RRHH con la estrategia comercial de las organizaciones, no basta con conocer la realidad al interior de la empresa, es importante también que RRHH esté completamente empapada de la situación del entorno externo para definir las actividades que generen valor.

En este tipo de organizaciones la ventaja competitiva implica necesariamente valor al cliente, sin embargo el proceso de inclusión de la gestión del RRHH en las estrategias de las compañías de salud colombianas no es un tema fácil, y puede tomar bastante tiempo, debido al cambio cultural que implica, además de ello, las reformas que iniciará el estado colombiano a fin de mitigar el mal manejo de recursos, son entorpecedores del proceso. Es el hecho que algunas empresas iniciarán las practicas de asignación de roles al área de RRHH e indudablemente marcaran la diferencia en el mercado de la salud.

## **CONCLUSIONES**

- El área de recursos humano debe ser vista como un negocio que aporte valor a las organizaciones y debe estar estructurada como una estrategia.

- Lograr excelencia organizacional a partir del RRHH no puede sonar utópico si se trata de implementar estrategia, es cuestión de cultura, compromiso y fidelización del cliente interno.
- Las acciones de las empresas hacia la gestión del recurso humano denotan la importancia que este representa, y de esta forma el personal retribuye a la empresa con su desempeño.
- La lealtad del cliente interno implica lealtad en el cliente externo.
- 

## REFERENCIAS

Dave Ulrich , La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH (Adaptado del libro The HR Value Proposition, por Dave Ulrich y Wayne Brockbank, Harvard Business School Press, Boston 2005.

Richard W. Beatty y Craig Eric Schneier, Los nuevos roles de RR.HH. para impactar en el desempeño organizacional “Un salto de la banca a la cancha”

<http://www.altonivel.com.mx/6955-el-futuro-rol-de-recursos-humanos.html>

<http://es.slideshare.net/jcfdezmxmanag/gestin-del-talento-humano>

[http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/05/IML-Agosto\\_Web2013.pdf](http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2013/05/IML-Agosto_Web2013.pdf)

<http://www1.eafit.edu.co/jbaby/epsOIKOS2010Baby.pdf>