

# La gestión del factor humano en los servicios de salud y radiología: lo que tenemos que conocer ante las nuevas tendencias

## *Managing the human factor in health and radiology services: What we have to know in the new trends*

Heber T. Alonso-Que\*, Liah Castillo-Uribe, José L. Ramírez-Arias y Susana A. Sánchez-Nájera

*Servicio de Radiología e Imagen, Hospital Ángeles Clínica Londres, Ciudad de México, México*

### RESUMEN

Buscamos persuadir a los lectores sobre la importancia de las nuevas tendencias de la gestión del factor humano en los servicios de salud para que crezcan al ritmo de la exigencia de una sociedad cada vez más demandante, variada y competente. En el contexto actual, la principal ventaja competitiva real y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria. La preocupación de los recursos humanos sobre el perfil y las competencias de los profesionales de salud no es menor, por lo que se ha convertido en uno de los motores de crecimiento económico y social más importantes de los países desarrollados.

**Palabras clave:** Factor humano. Gestión. Servicios de salud. Radiología. Organización.

### ABSTRACT

We seek to persuade readers about the importance of new trends in the management of the human factor in health services so that they grow at the pace of the demand of an increasingly demanding, varied and competent society. In the current context, the real and sustainable competitive advantage of an organization is its well-trained and highly committed

#### Correspondencia:

\*Heber T. Alonso-Que

E-mail: alonsoque\_80@hotmail.com

Recibido: 04-09-2018

Aceptado: 05-10-2018

DOI: 10.24875/ARM.M18000024

Disponible en internet: 13-12-2018

1665-2118/©2018 Sociedad Mexicana de Radiología e Imagen, AC. Publicado por Permanyer México SA de CV. Este es un artículo Open Access bajo la licencia CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>).

employees, and not its machinery. The concern of human resources about the profile and skills of health professionals is not minor, because it has become one of the most important economic and social growth engines of developed countries.

**Key words:** Human factor. Management. Health services. Radiology. Organization.

## OBJETIVO GENERAL

En esta revisión buscamos persuadir a los lectores sobre la importancia de la gestión del factor humano en los servicios de salud, con énfasis en radiología, para que crezcan al ritmo de la exigencia de una sociedad cada vez más demandante, variada y competente.

## INTRODUCCIÓN

En los estudios de administración general se señala que el factor humano es el común denominador de la eficiencia de todos los demás factores, de tal manera que condiciona los resultados en aspectos como la producción de bienes y servicios, ventas, finanzas, compras, registros, innovación, atención al cliente, investigación, etc. Las mejores máquinas o los mejores sistemas sirven de poco o nada si no son manejados por personal competente o si los profesionales presentan apatía o desgano para su utilización, o peor aún, en el plan de no utilizarlos bien o destruirlos, por el descontento; esto influye en todas las áreas del sistema de salud, pero en especial en el servicio de radiología, donde nuestras labores son prácticamente inherentes a la utilización de equipos tecnológicos<sup>1</sup>. Sin duda, en el contexto actual, la principal ventaja competitiva real

y sostenible de una organización son sus empleados bien entrenados y altamente comprometidos, y no su maquinaria.

## DESARROLLO

El avance de la medicina, como en el resto de las actividades humanas, se ha visto fuertemente influenciado por el desarrollo industrial, científico, tecnológico, energético y económico, así como su relación con el trabajo. Muchos hospitales modernos han logrado integrar todos estos cambios, donde el área de radiología es clave, pero muchos no han conseguido ajustarse y asimilar el cambio, de tal manera que podríamos caer en aquella añeja cita de que «el cambio es irreversible, y el que no cambia, muere».

Estas nuevas tendencias han modificado la valoración del factor humano en el sistema industrial y hospitalario, tales como la globalización, los avances tecnológicos, la naturaleza del trabajo, los empleos en los servicios, la subcontratación, la tendencia demográfica y la fuerza laboral. Analicemos estas tendencias con puntos de vista actuales, modernos y desde una perspectiva de salud.

La globalización puede definirse con diferentes connotaciones, como culturales, políticas,

ambientales, de salud, etc., que en términos generales la Real Academia Española muestra algunos conceptos tales como «Acción de globalizar (integrar cosas diversas), extensión del ámbito propio de instituciones sociales, políticas y jurídicas a un plano internacional; Difusión mundial de modos, valores, o tendencias que fomentan la uniformidad de gustos y costumbres; y por último, con una visión más económica podría decirse que es un proceso por el que las economías y mercados, con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión mundial, de modo que depende cada vez más de los mercados externos y menos de la acción reguladora de los gobiernos». Esto es la dinámica actual del sistema internacional, que hace alusión a una interconexión, que incide sin duda en el sistema de salud como empresa de servicios que bien puede ser pública o privada, o mixta. Todos estos cambios se generaron después de la Segunda Guerra Mundial; ahora, la productividad y la calidad se han convertido en ejes centrales de la competitividad basados en el desarrollo de nuevas tecnologías que son aplicadas a los procesos de producción y servicio, y con mayor flexibilidad e individualización del trabajo, que también ha cambiado la relación laboral, por lo que los empleos no son lo mismo<sup>2</sup>. Sin duda, la radiología se ha vuelto una de las ramas de la medicina que mayor impacto ha tenido tanto en la solución como en la optimización del flujo de trabajo en los distintos niveles: en la atención, en el diagnóstico y en la entrega de los estudios.

Por todo ello, en el sistema de salud y en radiología se requiere un conocimiento más sólido, de alta tecnología y más especializado, pero también, de forma paradójica, se exige

actualmente tener un conocimiento paralelo generalista, es decir, capaz de desarrollar múltiples funciones o habilidades que permitan tener mayor versatilidad laboral, sobre todo en países en vías de desarrollo como el nuestro, en donde es difícil mantener el alto costo de un especialista o un trabajador en una sola área, por lo que para tener éxito se requieren nuevas habilidades y capacidades en puestos cada vez más complejos, y con capacidad de adaptarse constantemente a las exigencias cambiantes de un sistema vertiginoso. Así, vemos que través de la historia las características de los empleados han ido cambiando; pasaron de la fuerza física a la inteligencia, de la industria a la producción de bienes y servicios, y de la elaboración mecánica al desarrollo académico. Por tanto, se considera que el incremento de sus conocimientos aumentará su potencial y con ello su productividad<sup>3</sup>. La radiología también ha evolucionado.

Ahora hagamos una rápida examinación de la relación laboral entre empleado y empleador basada en la subcontratación (*outsourcing*). Esta relación laboral ha ido creciendo a partir del inicio del neoliberalismo, desde los años 80, aunque ya existían formas de subcontratación anteriormente. Es importante aquí referir que muchos estudios coinciden en que la atracción principal de este esquema laboral es la reducción de costos por vía de la desprotección y la precarización de los trabajadores; sin embargo, suele encuadrarse en la idea de crear competitividad y de atraer inversiones, así como talentos, a partir de la comparación con indicadores internacionales. Independientemente de estas percepciones, no hay que olvidar que uno de los principales objetivos, tanto para el trabajador y aún para el jefe, es recibir una remuneración adecuada<sup>4-6</sup>.

Otro aspecto importante es la transición de generaciones en los trabajadores, desde los *baby boomers* que van de los 50 a los 68 años de edad promedio hasta la generación Z que tienen menos de 19 años, pasando por la generación X que se encuentran en una edad promedio de 36 a 49 años de edad, y por la generación Y, también conocidos ahora como los *millennials*, que van de los 19 a los 35 años. Esto se ha vuelto en un verdadero desafío, no solo que convivan, sino que además se entiendan en la misma empresa u organización, dado que el ambiente sociocultural en el que crecieron y se educaron determina de alguna manera la forma de ver la vida, afrontar el trabajo o comportarse, y hasta de relacionarse en el ámbito profesional<sup>7</sup>.

Es fundamental mencionar que cada día se está haciendo más difícil encontrar y contratar buenos empleados. En un estudio que se aplicó a 35 gerentes de recursos humanos pertenecientes a empresas globales, estos dijeron que la administración de «talentos», en particular la adquisición, el desarrollo y la conservación, es su principal preocupación. Muchos han descrito la importancia de las innovaciones en la atracción y la retención de talentos, de tal manera que, en una economía del conocimiento, identificar, fomentar y desarrollar dicho talento se está convirtiendo en una de las tareas más importantes en una empresa, sobre en todo en salud y con ello en la radiología<sup>8</sup>.

## CONCLUSIÓN

La preocupación por el factor humano no es menor, dado que el sistema de salud es considerado como uno de los motores de

crecimiento económico y social más importante de los países desarrollados.

En el año 2014, la Secretaría de Salud, con apoyo de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud, realizaron el seminario *Futuro y tendencia en la formación de los recursos humanos en México para la cobertura universal en salud basada en la atención primaria*, en el que definieron que la formación de los recursos humanos es una responsabilidad compartida entre la función rectora y operativa, es decir, una mayor interacción del sistema de salud en los diferentes niveles de atención y del sistema educativo en pregrado, posgrado y educación continua. En este mismo seminario se hizo referencia a la importancia de estar basada en competencias, centrada en el paciente y que involucre la interacción de equipos interdisciplinarios, así como el aprendizaje con tecnologías de la información y comunicación, además de incluir competencias para el liderazgo y la gestión del conocimiento. Conocerlo nos permite participar de forma activa e innovadora para la transformación y la formación como estrategia de carácter educacional de las nuevas generaciones de técnicos y médicos radiólogos, que proporcionen un servicio de alta calidad y calidez con una nueva «cultura organizacional en salud»<sup>9</sup>.

## RESPONSABILIDADES ÉTICAS

**Protección de personas y animales.** Los autores declaran que para esta investigación no se han realizado experimentos en seres humanos ni en animales.

**Confidencialidad de los datos.** Los autores declaran que en este artículo no aparecen datos de pacientes.

**Derecho a la privacidad y consentimiento informado.** Los autores declaran que en este artículo no aparecen datos de pacientes.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Reyes PA. Administración de personal, relaciones humanas. Primera parte. Ciudad de México: Limusa; 2015. p. 21.
2. Pereira LJ. El impacto de la globalización en la gestión de los recursos humanos y su vinculación con la representación del trabajo. Revista de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. 2010;(6):297-323.
3. Dessler G, Varela R. Administración de recursos humanos, enfoque latinoamericano. Editorial Pearson, 5ª ed. México; 2011; p.7-8.
4. Celis OJC, De la Garza E, Iranzo C, Richter J, Neffa JC, Belmont E, et al. La subcontratación laboral en América Latina: miradas multidimensionales. Colombia: Clacso; 2012.
5. North American Agreement on Labor Cooperation. Guía sobre condiciones mínimas de trabajo, deducciones al salario e indemnización por despido injustificado en México. Disponible en: <http://www.abrelojos.yolasite.com/resources/Libros/Condiciones%20m%C3%ADnimas%20de%20Trabajo.pdf>
6. Organización Internacional del Trabajo. Informe mundial sobre salarios 2014/2015. Salarios y desigualdades de ingresos. Disponible en: [www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@publ/documents/publication/wcs\\_343034.pdf](http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@publ/documents/publication/wcs_343034.pdf)
7. Rius M. Así vemos el trabajo según la edad. La Vanguardia, 02/04/2016. Disponible en: [www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html](http://www.lavanguardia.com/vida/20160401/40801626085/diferencias-generacionales-en-el-trabajo-baby-boomers-millennials-generacion-x-generacion-z-generacion-empleo.html)
8. Dolan SL, Jackson SE, Valle CR, Schuler RS. La gestión de recursos humanos. Preparando profesionales para el siglo XXI. 2.ª ed. Madrid: McGraw-Hill; 2003. p. 52-3.
9. Frenk, J, Chen L, Bhutta ZA, et al. Health professionals for a new century: transforming education to strengthen health systems in an interdependent world. Lancet. 2010;376:1923-58.