



Panel 5: Creando Capacidades para la Toma de Decisiones

El Rol de los Recursos Humanos en el Desarrollo Institucional

Role of Human Resources in Institutional Development.

Mario Rovere



¿De qué instituciones hablamos?: al menos las que están mas ligadas a la producción, circulación y utilización del conocimiento en salud

- Las instituciones de Salud que operan predominantemente como usuarios
- Las Instituciones académicas y de desarrollo científico tecnológico que operan como proveedores.
- Las instituciones de cooperación técnica que tienden a conectar y hacer circular el conocimiento
- Las redes que se generan entre ellas



Para comprender las **instituciones** debemos desarrollar la capacidad de ver en ellas al mismo tiempo: estabilidad y cambio, reproducción y transformación.

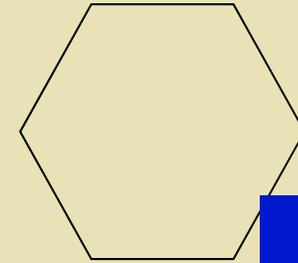
En un sentido histórico las instituciones están en un proceso de deconstrucción y para entenderlo es útil distinguir entre lo que es **instituyente** -lo que genera y produce institución- de lo que es **instituído** el conjunto de acumulaciones materiales y simbólicas de las organizaciones-.

En función de las exigencias del ambiente éstas acumulaciones pueden operar como una fortaleza o como una carga que puede dificultar la adecuación crítica a un mundo en constante cambio.

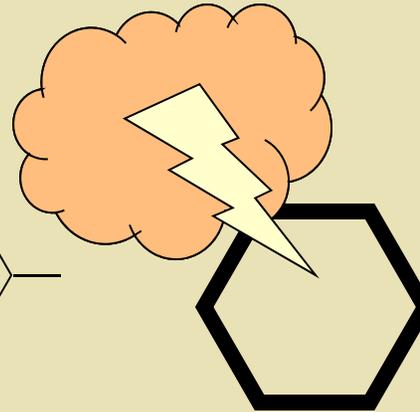
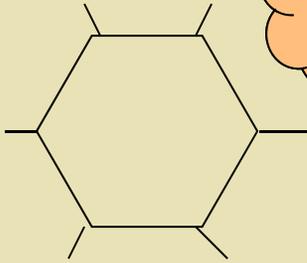


Según su capacidad de adaptación es decir su capacidad de comprender, orientarse y posicionarse en cada situación concreta las instituciones pueden:

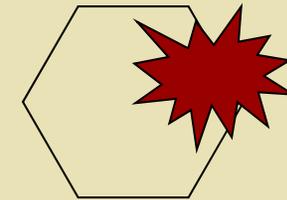
Colocarse en la punta de un segmento y liderar



A asociarse y entrar en redes

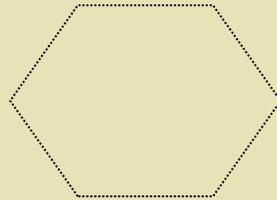


Entrar en conflicto interno o externo

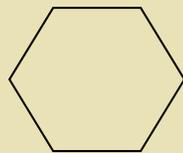
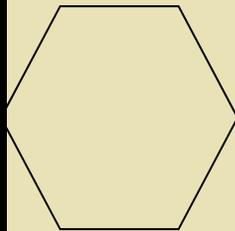


Encerrarse sobre sí misma

Hacerse porosas y aprender



debilitarse



Las instituciones no viajan en el espacio pero sí viajan en el tiempo

Tiempo





Los Recursos Humanos

Para la economía clásica la mano de obra, era un factor productivo mas; como el capital, los recursos naturales, la tecnología.

Pero

que “extraño factor productivo” sería éste, ya que los RR HH son el único factor productivo que gana valor con el uso, que aprende, el único factor productivo que es conciente del proceso de trabajo, el único factor productivo que disputa el control del proceso de trabajo y además el único factor productivo que es capaz de crear el proceso productivo mismo.



A medida que las organizaciones mas exitosas en la producción de valor fueron cambiando su naturaleza:.

de la producción de bienes a la producción de servicios

de mano de obra intensivas a talento intensiva

cambió la forma de pensar las organizaciones, cambio la forma de gestión del trabajo.



Para comprender el rol de los recursos humanos en las instituciones, es necesario cambiar la pregunta:

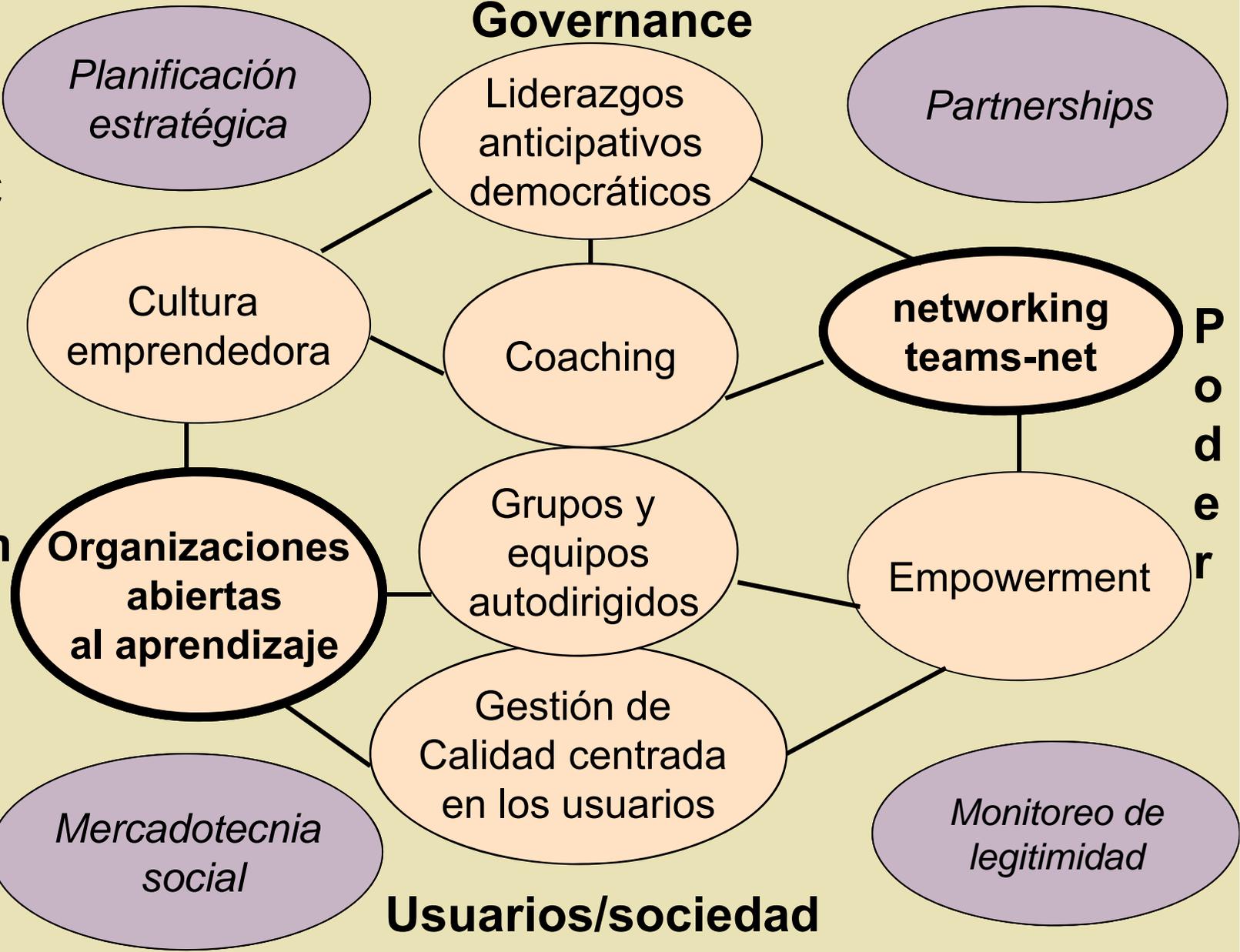
No se trata tanto de ¿Cómo mejorar la gestión de recursos humanos en las instituciones?

Sino mas bien:

¿Cómo desarrollar modelos de gestión congruentes con los objetivos de la institución que permitan sacar lo mejor en términos individuales y colectivos del staff de una organización?.



C
o
n
o
c
i
m
i
e
n
t
o





Networking como modelo organizacional

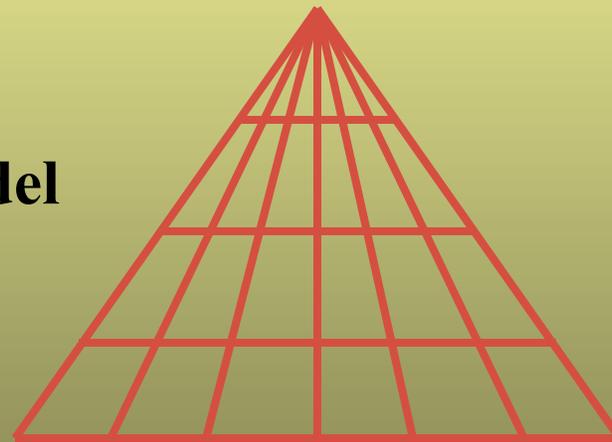
Las organizaciones que están mejor preparadas para aprovechar internet son las que cuentan con intranet. Este concepto se extiende al modelo organizacional.

Los usuarios de la organización están en red y participan de muchas redes, para trabajar con ellos hay que organizarse en red.

**Estructuras
jerárquico-
burocráticas**

**“La autoridad es
el cemento de la
organización”**

**División
vertical del
trabajo**



**División
horizontal
(especialización)**





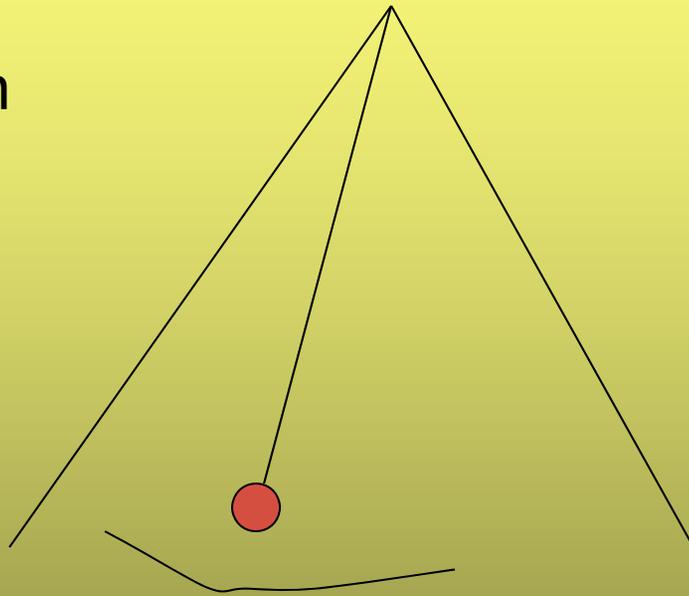
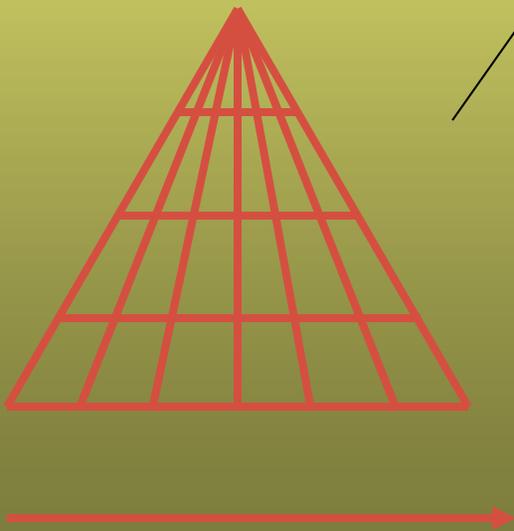
Archipiélago:

Estrategia para eludir el conflicto. Genera creatividad. pero posible ineficacia de conjunto





“Todo poder en ausencia de legitimidad genera resistencia”



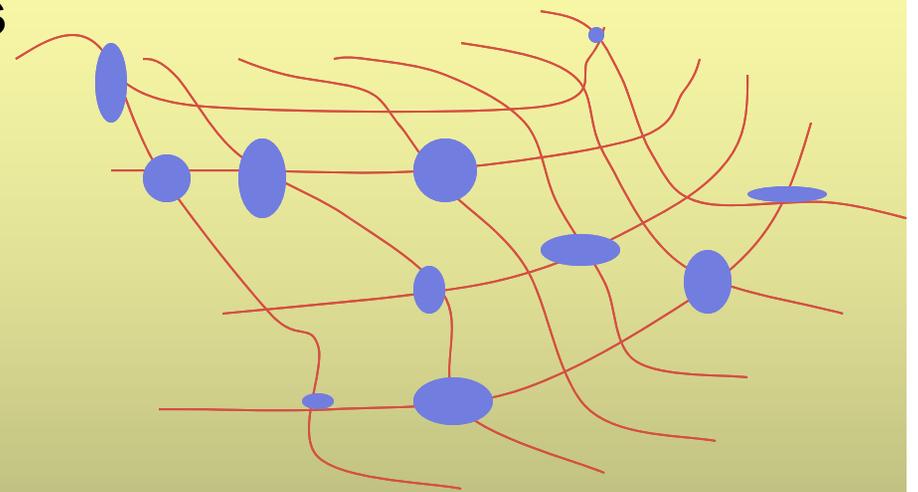
Péndulo organizacional

“Las crisis legitiman altas concentraciones de poder”

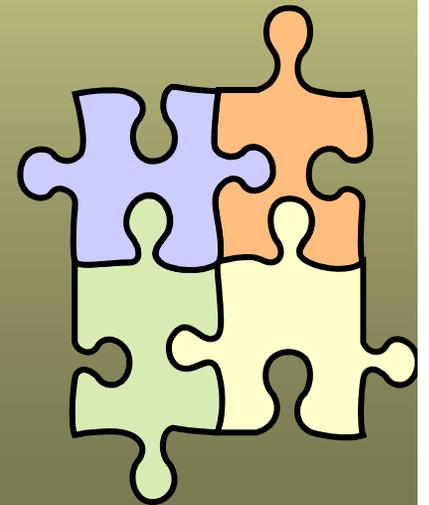




**Redes heterogeneidades
organizadas.
Si los nodos fueran
homogéneos poco
circularía por ellas.**

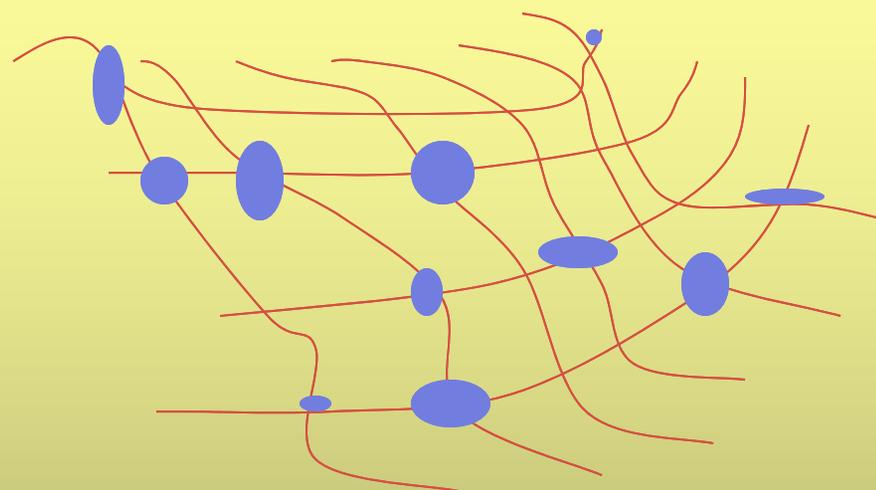
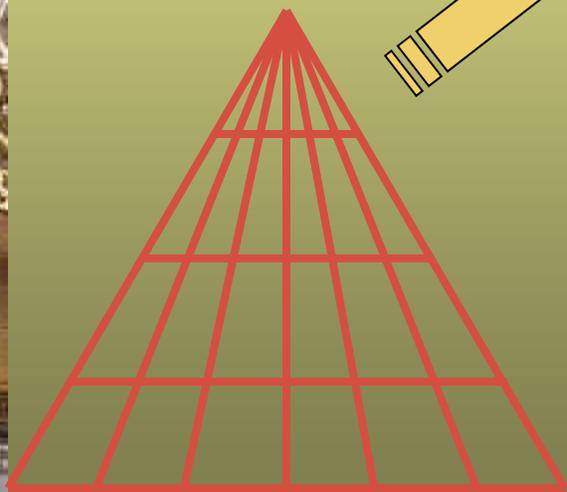
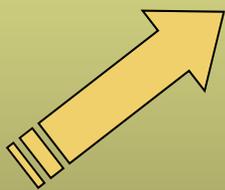


Se llega a redes por desestructuración de pirámides (la desinstitucionalización como energía creadora) y/o por articulación de archipiélagos (la autonomía es un prerequisite de red).

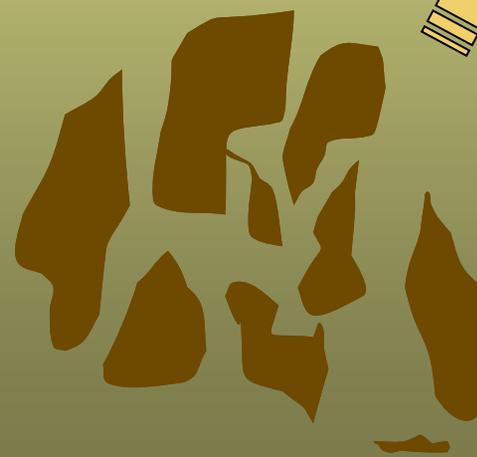




Deconstruyendo



Articulando





Senge incorpora la noción que el aprendizaje es una función de las organizaciones y que las organizaciones cerradas al aprendizaje, aun las de la esfera pública preanuncian su agotamiento.

La perspectiva no descansa en que haya cursos o capacitación en las organizaciones sino que las organizaciones como un todo aprendan sistemática y situacionalmente

Organizaciones abiertas al aprendizaje

Personas que aprenden

Equipos que aprenden

Organizaciones que aprenden





El aprendizaje en el trabajo sistematizado a través de dispositivos de **Educación Permanente** se basa en experiencias de aprendizaje conjuntas centradas en las necesidades y expectativas de los usuarios, analizando problemas del trabajo, en escenarios reales y orientados a la mejora sistemática de la calidad.

La Educación permanente **no es temática sino problemática** y los problemas son por su esencia interdisciplinarios. Guattarí extiende la noción de **interdisciplina** a todo encuentro de saberes para enfrentar problemas concretos en una realidad dada

El desencadenamiento masivo de procesos de educación permanente expande significativamente la demanda de información científica que no suele estar organizada por problemas.



Cuando hay organizaciones abiertas al aprendizaje las otras formas de capacitación y formación son bienvenidas y reabsorbidas en una lógica de Educación Permanente.

Los aprendizajes significativos son holísticos, movilizan la inteligencia emocional y la intersubjetiva y resultan en una alta tasa de retención.

“...esto no se lo olvida más...”

“Conocer mucho no ayuda con eso a comprender”

Heráclito



Recursos Humanos y reformas institucionales

La noción de que las personas son “**naturalmente**” **resistentes al cambio** carece de sustento.

El ser humano ha demostrado a través de la historia su capacidad de aprender durante toda la vida y adecuarse a circunstancias extremadamente críticas y complejas.

Sin embargo, la frase puede hacer referencia a un comportamiento organizacional aprendido para expresar distintas formas de oposición a cambios que no se comprenden o cuyo sentido no se comparte.



Recursos Humanos y reformas institucionales

En los procesos de gestión de calidad en servicios queda claro la importancia de los Recursos Humanos. (visibilidad positiva)

K. Albretch lo pone en términos comunicacionales: “diganme como se sienten sus trabajadores y yo les diré como se sienten sus usuarios”

El modelo del toreo vs el modelo de la equitación



Una comprensión mas amplia del rol de quienes trabajamos en las organizaciones es crucial ya que como fuerza laboral constituimos al menos:

- La memoria
- La cultura
- La estructura
- La estabilidad
- El potencial de cambio
- La innovación



Por eso hemos llegado a afirmar que los recursos humanos no estamos *en* las organizaciones, no somos una pieza *dentro* de ellas, en buena medida, *somos* las organizaciones, las constituimos, les damos vida y somos nosotros quienes podemos hacerlas avanzar y hacerlas converger en un gran esfuerzo colectivo para el efectivo ejercicio del derecho a la salud.

Muchas gracias

mrovere@fibertel.com