

INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
Licenciatura en Recursos Humanos



Proyecto de Grado

“Descripciones formales del Área Administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los Recursos Humanos”.

Alumnas: - Bustos, Emilia Inés
DNI 33.892.682
- LLarrull, María Gracia
DNI 35.102.915

Profesora Tutora: Malaman, Rossana



Índice

Dedicatoria.....	3
Agradecimientos.....	4
Resumen.....	5
Introducción.....	6
Situación problemática.....	9
Objetivos	
-General.....	11
-Específicos.....	11
Alcance del Trabajo	
-Presentación de la Organización.....	12
-Organigrama.....	14
Marco Teórico:	
-Planificación Estratégica.....	16
-Descripción de Puestos.....	18
-Capacitación.....	21
Metodología a utilizar en el desarrollo del trabajo.....	27
-Análisis FODA.....	29
-PESTEL.....	31
-Cadena de Valor.....	33
-Encuesta de Opinión.....	34
Diagnóstico Organizacional.....	37
Conclusión Diagnóstica.....	40
Propuesta:	
-Presentación y Fundamentación.....	42
-Descripción de Puestos.....	44
-Plan de Capacitación.....	51
Conclusión.....	57
Bibliografía.....	59
Anexos:	
-Encuestas.....	62
-Gráficos.....	104
-Entrevista.....	110
- Cuestionario de Análisis de Puesto.....	114
-Descripciones Hospital Italiano.....	117



Dedicatoria

El presente trabajo se lo dedico a mis padres, pilares fundamentales en mi vida, que siempre con tan sólo hacerme una pregunta, para la cual yo nunca tenía la respuesta me empujaban a seguir adelante para conseguir mi título “¿Para cuándo la tesis?” o la frase de mi madre que me dijo sólo una vez pero jamás se me borró “dame el regalo de recibirte”.

A mis hermanos, ejemplos de profesionales que gracias a su dedicación, compromiso, responsabilidad y vocación alcanzaron sus metas.

A mi compañera, con la cual transitamos juntas esta carrera desde la primera materia. Gran persona, a la cual tengo mucho cariño y hoy le digo “gracias” por el respeto, comprensión y jamás un desentendimiento.

A mis amigos más fieles, esos que me decían “dale María ya no te falta nada”.

Y finalmente a mi trabajo que tanto quiero, el que cada mañana cuando me levanto me hace dar cuenta que elegí la más linda profesión, la cual me hace sentir contenta cada hora de trabajo, disfrutando y aprendiendo de cada tarea que hago.

A todos ¡gracias!

María Gracia Llarrull

A mi papá, mi guía en lo profesional y en la vida.

A mi madrina, quien siempre confió en mi capacidad y me alentó con sus palabras.

A mi mamá, la principal promotora de mi formación académica.

A mis sobrinos, las personitas que alegran mis días.

Emilia Inés Bustos



Agradecimientos

Nuestro más profundo agradecimiento a toda la comunidad del Instituto Universitario Aeronáutico, a cada uno de los profesores que fuimos conociendo a lo largo de nuestra carrera. Fueron semillas que sembraron en nosotras la pasión por esta hermosa profesión.

Un “gracias” especial a nuestra tutora de trabajo, quien siempre nos demostró su predisposición para ayudarnos y alentarnos a conseguir nuestra licenciatura.

Y por último al Hospital Italiano, en especial, al Director de la Institución, Dr. Juan Gras; y al Abg. Eugenio Garzón y todo su equipo de trabajo, quienes desde el primer hasta el último día estuvieron abiertos a brindarnos toda la información que necesitamos para realizar nuestro proyecto de grado.

A todos y cada uno.... ¡Gracias!

María Gracia.

Sólo me queda sumar a los agradecimiento anteriores, el GRACIAS para mi compañera con quien empezamos juntas este sueño y hoy, juntas, lo hacemos realidad. Con quien compartimos idas a la Facultad, charlas en el colectivo, trabajos prácticos, días de estudio, y todo lo que hizo a nuestra vida de estudiantes.

Y a mi familia, motor fundamental para mi vida, especialmente a mis hermanas, cuñados y mi novio.

Emilia.



Resumen

El siguiente Proyecto de Grado pretende abordar los lineamientos para implementar un plan de capacitación acorde a las necesidades del Hospital Italiano y a los cargos que el personal administrativo ocupa. No es posible planificar la formación y capacitación de los trabajadores sin antes conocer el contenido de los diferentes puestos de trabajo. Es por ello que, previamente se elaboraron las descripciones de los puestos de la población elegida.

Así mismo, este trabajo de intervención hace énfasis en la necesidad de empezar a pensar las actividades de recursos humanos del Hospital en el marco de una planificación estratégica, por lo cual se aplicarán las técnicas de análisis aprendidas como análisis FODA, Cadena de Valor y Pestel.

Para la realización del trabajo se plantean diversas etapas. En una primera instancia, y gracias a un diagnóstico preliminar de la situación del Hospital respecto a sus recursos humanos, se establecen el objetivo general y los objetivos específicos, como así también el alcance del trabajo. Posteriormente, se hace la presentación del Hospital y las nociones principales, obtenidas de la revisión bibliográfica disponible en la temática. Se ofrece una perspectiva teórica que fundamenta el trabajo a partir de la selección de autores, exponiendo lo que se entiende por capacitación, descripción de puestos y planificación estratégica. Se eligen estos conceptos claves para que se pueda obtener una comprensión acabada de la intervención realizada en la Institución.

Se expone la metodología que se utiliza para recolectar y relevar los datos necesarios, a partir de un enfoque mixto, en donde una primera fase cualitativa, brinda los datos para avanzar hacia una segunda fase cuantitativa.

Gracias al análisis de los resultados se extraen las conclusiones y, por último, se presentan las propuestas y recomendaciones para reducir las deficiencias que se han diagnosticado y de este modo poder abordar la problemática detectada.



Introducción

A lo largo de esta carrera se ha podido entender que las personas son el recurso más valioso que tiene cualquier tipo de organización. Del factor humano depende el éxito de una institución. En las exigencias de los escenarios actuales, sólo podrán cumplir con su misión, las organizaciones que, a través de empleados motivados, competentes y capacitados, cuenten con las herramientas necesarias para poder enfrentar un entorno en constante cambio. La falta de planificación en materia de recursos humanos puede volver ineficaz e ineficiente la labor de cualquier equipo de trabajo.

La planificación estratégica de los recursos humanos supone que todos los cursos de acción a tomar previamente fueron diseñados y pensados en función a las necesidades reales de la organización. Además que las estrategias a implementar deben estar en consonancia con la misión, la visión y valores de la empresa.

La capacitación se vuelve una herramienta estratégica fundamental que se inserta como parte integrante de una gestión planificada de los recursos humanos. Por lo que debe pensarse como un procedimiento planeado, sistemático y organizado a través del cual el personal de una empresa u organización puede alcanzar sus objetivos.

Por su parte, la descripción de puestos permite descubrir los contenidos y elementos constitutivos de cada puesto de trabajo y es un instrumento del cual se nutren los diferentes subsistemas para llevar adelante sus procesos.

Entre estos dos elementos existe una relación directa. Contar con las descripciones es necesario para obtener el material que llevará definir cuál será el contenido necesario a capacitar a los trabajadores de las organizaciones. Para desarrollar la fuerza laboral, los esfuerzos de capacitación deben pensarse en función al puesto.

En un primer contacto con el Hospital Italiano, la institución elegida para realizar este trabajo final de grado, se detecta la ausencia de actividades de capacitación diseñadas y planificadas. Uno de los miembros del departamento de Recursos Humanos con respecto a la capacitación vigente manifiesta que “...no hay

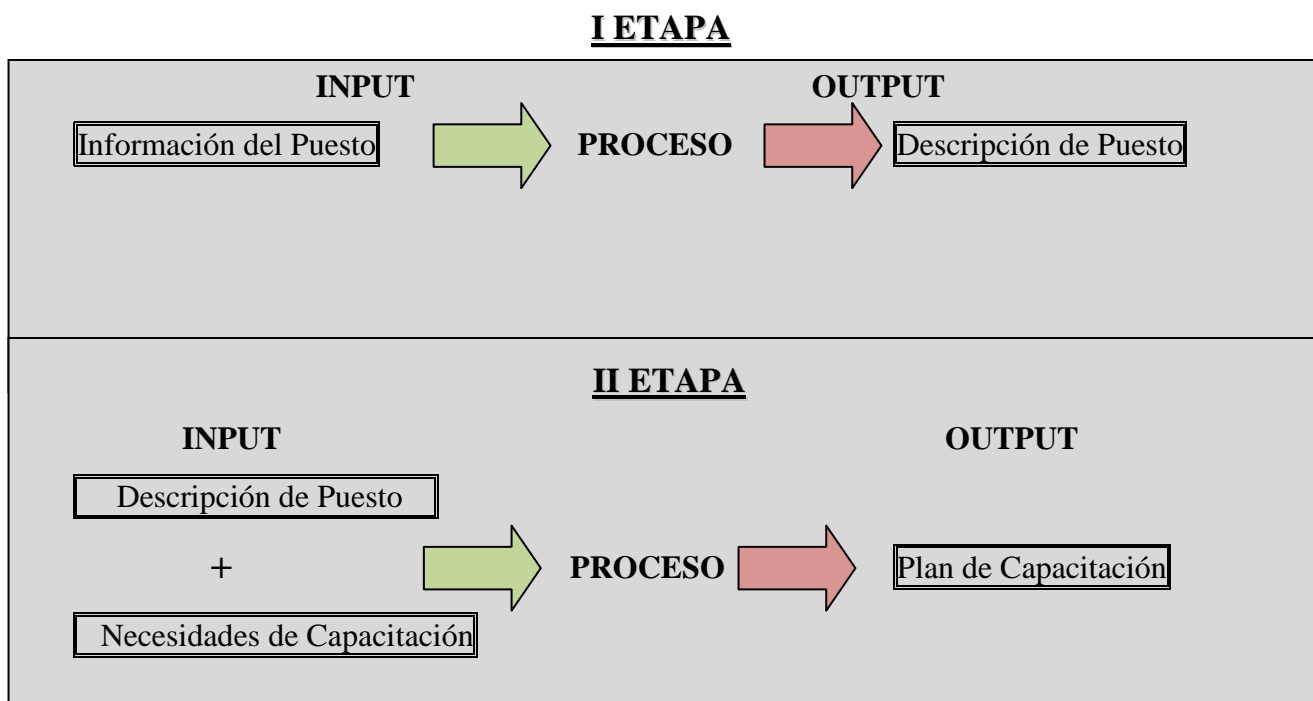


tampoco un área destinada a la capacitación. “...el mayor problema sería la capacitación...”

Siguiendo con las entrevistas y profundizando un poco más, se detectó que tampoco se contaba con las descripciones de puestos del personal, otra herramienta de gran importancia hacia una administración estratégica y planificada del personal.

Mientras se avanzaba en el diagnóstico se evidenciaba que la falta de capacitación y de descripciones formales de puestos no ayudaba al Hospital en la búsqueda de una gestión competitiva y estratégica de su fuerza de trabajo.

Ante esta situación se decidió llevar adelante un trabajo de intervención dividido en dos grandes etapas. Una primera en donde se relevaron los puestos, y mediante instrumento de recolección de datos se pudo obtener la información para confeccionar las descripciones de puesto de los empleados administrativos del Hospital. Y la segunda en donde se utilizaron las descripciones para diseñar un plan de capacitación para el personal.



Esquema 1 –Elaboración Propia



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

A lo largo del trabajo se intenta demostrar la importancia que tiene para el Hospital contar con una administración estratégica del personal y cómo estos dos elementos trabajados de forma integral pueden contribuir al alcance de los objetivos organizacionales y al crecimiento de la fuerza laboral.

La contribución que se intenta hacer con este Proyecto de intervención en la Institución sanitaria no sólo pretende agotarse en el diseño un plan de capacitación y las descripciones formales de los puestos que ocupan los administrativos. En definitiva, a través de la implementación de esos elementos básicos de cualquier departamento de Recursos Humanos, se busca lograr que los directivos del Hospital empiecen a modificar su forma de pensar y tomar decisiones en relación al manejo de personal. El departamento de Recursos Humanos tiene que dejar de ser el lugar en donde se liquidan los sueldos y se controla a los trabajadores.



Situación Problemática

La labor diaria de los empleados de las entidades sanitarias tiene el objeto final de contribuir a la mejora de la salud física y/o mental y el acompañamiento de los pacientes que eligen a la institución. Para lograr una buena calidad de atención es necesario que quienes trabajan en el mismo estén satisfechos con sus puestos de trabajo y su lugar dentro del hospital. Actualmente los empleados administrativos atraviesan por sentimientos de insatisfacción laboral caracterizados por: cansancio, estrés, frustración y desmotivación por sentirse incapaces de realizar su trabajo debido a que no existen políticas de educación continua. Esto repercute en el servicio que se brinda a los pacientes de la institución que no resulta ser el óptimo a causa de lo anteriormente mencionado.

La administración de los recursos humanos del Hospital se caracteriza por la ausencia de una planificación estratégica. Los procesos del área no responden a objetivos particulares y claros. La falta de utilización de las herramientas fundamentales de cualquier gestión del factor humano va en detrimento del desarrollo del personal clave de la institución, los administrativos. La necesidad de previsión de los recursos humanos y los intentos fallidos de implementar un sistema formal de análisis y descripción de puestos desencadenan en inconvenientes al momento de realizar el resto de las actividades del área. En la provisión de personal solo se posee los datos y requisitos otorgados por quienes solicitan llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección. Por lo tanto las búsquedas de candidatos son desarrolladas con escasa información respecto al puesto a cubrir. A su vez los trabajadores que se incorporan dependen de que sus superiores y compañeros señalen y clarifiquen qué tareas se realizan en el puesto para el que fueron contratados. Así también el personal que ya es parte del Hospital tampoco puede comprender con total claridad cuál es su rol y aporte a la organización. En cuanto al desarrollo del personal, los miembros pueden no contar con las aptitudes necesarias para el correcto desempeño de actividades que le asignan en su puesto.



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarull María Gracia

Para avanzar hacia una función del departamento de recursos humanos estratégica es preciso iniciar un proceso de análisis y relevamiento de los puestos existentes conociendo los pormenores de los mismos. Contar con las descripciones de los puestos servirá de base para tomar las decisiones estratégicas que permitan potenciar el desarrollo de los trabajadores. Por ello se propone realizar un proceso de análisis y descripciones de puestos administrativos del Hospital y en base a esta herramienta recomendar acciones de capacitación.



Objetivos:

Objetivo General:

Elaborar descripciones formales de los puestos de trabajo del área administrativa del Hospital Italiano y confeccionar un plan de capacitación con una visión estratégica de los recursos humanos.

Objetivos Específicos:

- Recolectar la información necesaria para elaborar las descripciones de puestos.
- Esclarecer a los trabajadores las tareas y responsabilidades que requieren los puestos de trabajo que ocupan.
- Generar un sistema de información en donde se plasmen las tareas y especificaciones de los puestos.
- Sugerir acciones de capacitación coherentes en función a futuras necesidades detectadas.



Alcance del Trabajo

Presentación de la Organización

El presente trabajo tiene lugar en el HOSPITAL ITALIANO de la ciudad de Córdoba. El Hospital es una sociedad de beneficencia, registrado legalmente como una sociedad de tipo civil, cuya sede central se encuentra ubicada en la calle Roma 550 de barrio General Paz.

La Institución sanitaria cuenta con una importante infraestructura: un área de Internación, unidades de Cuidados Intensivos, Terapia Intensiva, Unidad Coronaria, quirófanos de alta complejidad, Atención de Urgencia, Centro de Diagnóstico por Imágenes y de Rehabilitación y Terapia Física. Además del edificio principal, posee el Centro Periférico Cerro de las Rosas y un Instituto de atención de personas de la tercera edad, el Hogar San Francisco de Asís en Santa María de Punilla, Sierras de Córdoba. La organización tiene una amplia trayectoria en materia de medicina y salud. En el nosocomio se pueden encontrar profesionales de las principales especialidades. Se brinda a los pacientes atención ambulatoria, se realizan estudios médicos y se atienden emergencias y urgencias médicas las 24 horas los 365 días del año. El Hospital recibe pacientes de diversas e importantes obras sociales y prepagas del país y también ofrece un plan de salud propio.

El Establecimiento cuenta con un equipo humano conformado por aproximadamente 630 personas, distribuidos en diferentes áreas: 200 Médicos, 264 enfermeros, 25 técnicos, 185 administrativos y 100 auxiliares.

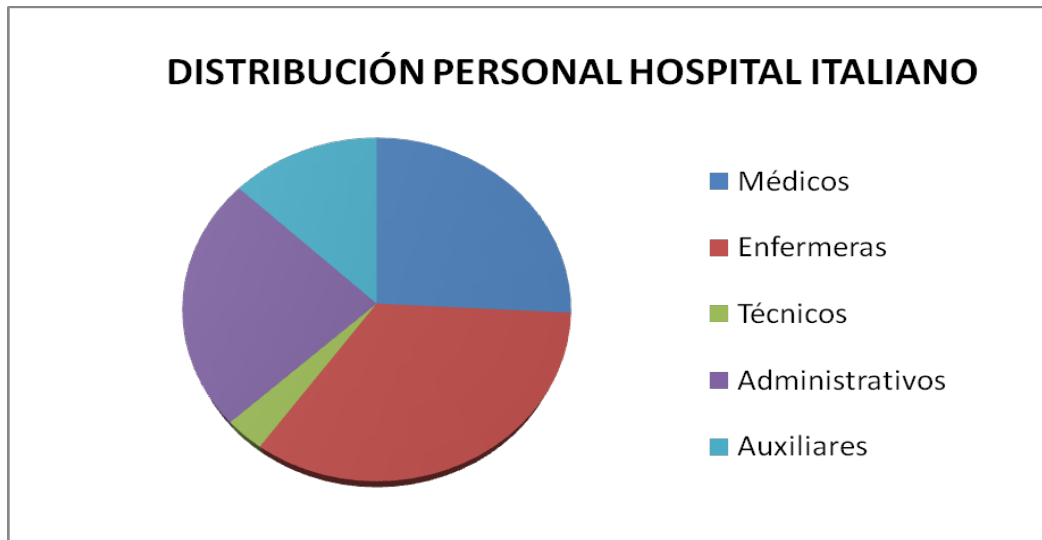


Gráfico 1.- Elaboración propia

Su misión principal radica en “realizar beneficencia gratuita a los pobres de nacionalidad italiana, a sus descendientes y familiares, a todos los argentinos y de otras nacionalidades para aliviar o curar sus males físicos; brindar prestaciones médico-sanatoriales a toda la población según sistemas de coberturas sanitarias vigentes en el país, con miras a satisfacer las necesidades de toda la comunidad; fomentar y realizar investigación médica, capacitación y docencia.” (Sociedad de Beneficencia Hospital Italiano).*

El Hospital cuenta con una estructura orgánica conformada por un Consejo de Administración, seguido por un Director General, quien recibe la asesoría de una Junta Asesora, del Asesor Legal y de la encargada en Comunicación Institucional. Del Director General depende el Director Administrativo y el Director Médico y de ellos dependen el resto de departamentos. A su vez, coordinados por el Director Médico, funcionan 4 Comités específicos que guían la toma de decisiones en asuntos médicos y sanitarios, éstos son, el Comité de Bioética Clínica, Comité de Ética de la Investigación, Comité de Infectología y Comité de Historias Clínicas; y una Unidad de Calidad. En cuanto al Director Administrativo, recibe y solicita las recomendaciones

* Sociedad de Beneficencia del Hospital Italiano (2014). Información General. Recuperado de <http://www.hospital-italiano.com.ar/>



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

y sugerencias de la Asesoría Fiscal y es el responsable máximo del manejo administrativo del Hospital.

Organigrama

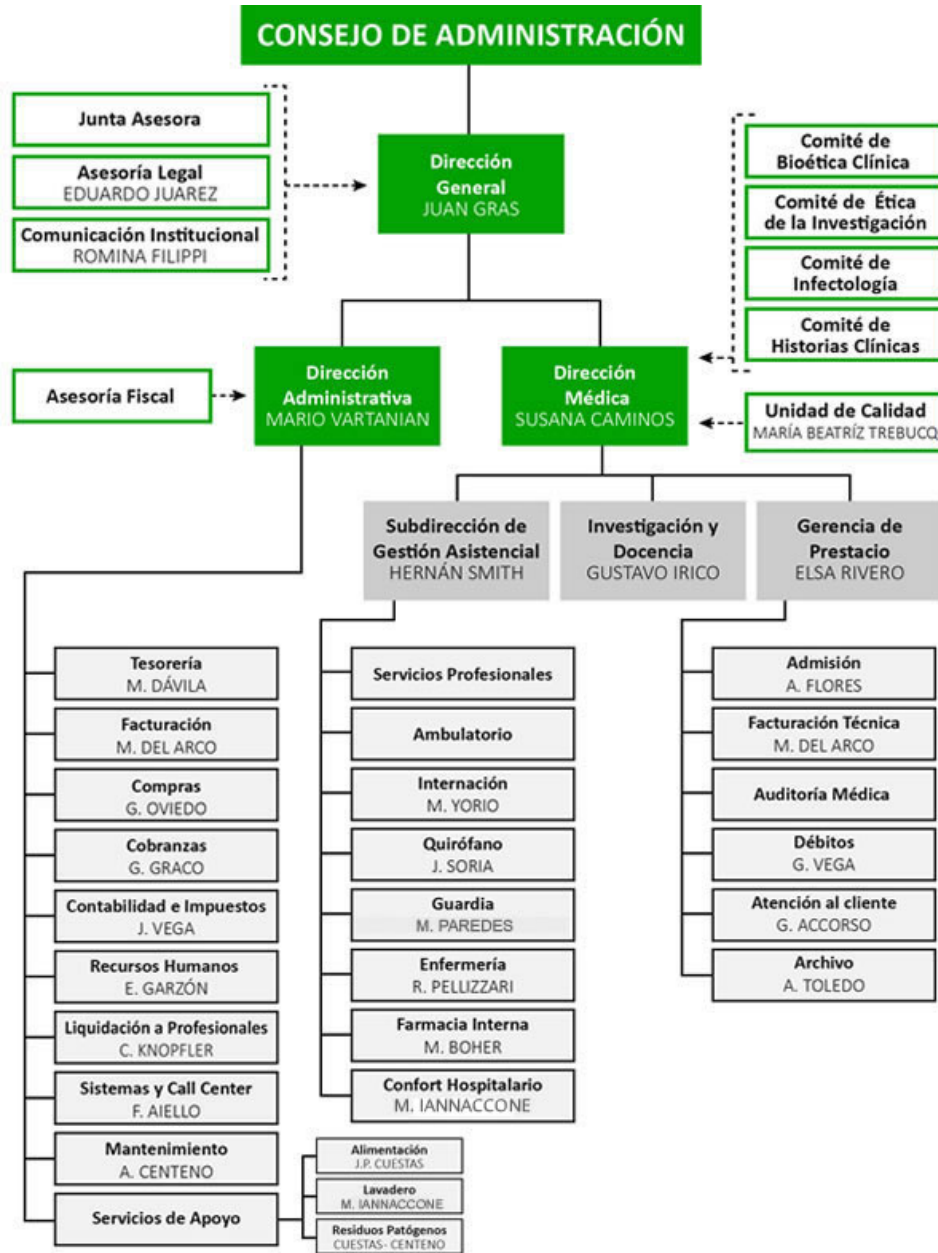


Gráfico extraído de la Página Web del Hospital Italiano (www.hospital-italiano.com.ar).



El departamento de Recursos Humanos depende del Director Administrativo. El mismo está conformado por un Director, un Jefe de Sección y tres auxiliares. Todas las tareas que se realizan en la oficina giran alrededor de la administración del personal. En la práctica diaria, se puede observar que el departamento, se vincula de manera casi exclusiva con el personal administrativo. Sólo se relaciona con enfermeras, auxiliares y técnicos en el proceso de selección. En cuanto, a los profesionales de la salud, médicos y demás miembros que realizan labores técnicas-sanitarias, la administración y gestión depende del Director Médico, quien es el encargado de tomar las decisiones de contratación y demás medidas sobre su quehacer cotidiano en la Institución.

El presente Proyecto Final de Grado se enfoca en el personal que realiza tareas administrativas en sede central. El resultado de este proyecto de intervención será brindarle a la organización las descripciones formales de los puestos administrativos, y consecuente a estas descripciones un plan de capacitación, pretendiendo además contribuir con el Hospital en la búsqueda de una gestión estratégica de su personal.



Marco Teórico

Para entender los lineamientos teóricos que se abordaron para la elaboración de este Proyecto Final de Grado, se comenzará explicando los conceptos claves de esta intervención.

➤ **Planificación Estratégica**

La complejidad de las organizaciones y los cambios vertiginosos actuales hacen que la **Planificación Estratégica** se vuelva vital para el devenir de las empresas. Mintzberg (1993) afirma lo siguiente:

La planificación estratégica no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales. (P.58)

Es una herramienta de gestión de las organizaciones que invita a reflexionar en el quehacer actual y en el camino a transitar para enfrentar el dinamismo y los desafíos que el entorno impone. Planificar de forma estratégica requiere que toda acción y decisión a tomar debe ser consonante a lo establecido por su misión y su visión. Planear es sin duda pensar posibles escenarios y buscar la mejor forma de enfrentarlo.

Todo proceso de planificación estratégica supone un *Análisis Estratégico*, donde se busca analizar los objetivos, visión y misión del negocio. Conocer las fortalezas y debilidades propias de la empresa; y las amenazas y oportunidades del contexto en el que se encuentra inmersa. Requiere un momento de *formulación de estrategias*, donde se definen cursos de acción y cómo se van a asignar los recursos. Y por último, la *implementación de estrategias*, en donde se ponen en marcha las mismas una vez diseñadas para conseguir los resultados deseados.



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

En la actualidad el concepto de planificación estratégica cobra una gran importancia, especialmente en la administración de personal. Se entiende que todo lo que sucede en la organización repercute en el personal y que toda cuestión de recursos humanos

afecta en su funcionamiento. El manejo estratégico que se haga de la fuerza laboral, es lo que permitirá sostener cualquier organización en el tiempo diferenciándose del resto. Es por ello que, desde los departamentos de recursos humanos, la búsqueda de ventajas competitivas pone el foco en el desarrollo de sus trabajadores.



➤ Descripción de Puestos

Otro concepto clave en este trabajo es el de **Descripción de Puestos**.

Chiavenato (2000) lo define como:

Proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace) (P.331)

Es decir que, las descripciones de los puestos se convierten en inventario de los quehaceres más significativos del cargo y brindan información sobre cuáles son las funciones que se realizan en esa unidad. Para este autor se deja de lado, en esta instancia, la persona que lo ocupa, y se pone el foco en el contenido del puesto. La descripción hace referencia a lo que él denomina los aspectos intrínsecos. En cuanto al análisis de puestos, se encarga de los aspectos extrínsecos, que son los requisitos que dichas tareas le imponen a quien va a ocupar ese cargo.

Descripción de Puestos = Aspectos Intrínsecos

- 1) Nombre del Cargo
- 2) Posición del Cargo
- 3) Contenido del Cargo

Análisis de Puestos = Aspectos Extrínsecos

- 1) Requisitos Intelectuales
- 2) Requisitos Físicos
- 3) Responsabilidades Implícitas
- 4) Condiciones de Trabajo

Por su parte Alles (2000) entiende que “*el análisis, la descripción y la documentación de puestos es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada*” (P. 288). La autora concibe a la descripción de puestos, como un procedimiento sistemático, y lo explica con el siguiente esquema:



RELEVAMIENTO DE LA INFORMACIÓN



ANÁLISIS DE PUESTO



DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Si bien las nuevas tendencias en materia de recursos humanos, suelen ser más críticas con las descripciones, alegando que muchas veces van en detrimento de la capacidad de innovación y autogestión del ocupante del puesto, o bien puede ver reducida la participación de los empleados por abocarse únicamente a lo que las descripciones detallan, se debe considerar que esta herramienta es altamente poderosa si se enmarca en una gestión estratégica. Por lo que, se deben revisar constantemente y administrarlas de forma tal que junto a otras herramientas, ayuden a direccionar los esfuerzos de los empleados en pos de los objetivos organizacionales.

Martha Alles expone que los beneficios más importantes de contar con una correcta y actualizada descripción son:

- *Tener compensaciones más equitativas, gracias a la comparación y clasificación de los puestos entre sí.

- * Mejorar y facilitar el proceso de reclutamiento, selección y contratación.

- * Ayudar a la capacitación y desarrollo del personal.

- *Definir rendimientos estándares y realizar las evaluaciones de desempeño.

- * Analizar planes de carrera.

- * Evaluar los flujogramas de información.

A partir de lo expuesto se puede aseverar que la gran utilidad de las descripciones de cargos, está dada porque contribuyen al diseño y/o aplicación de los diferentes procesos de la administración de personal. Las organizaciones que cuentan con las mismas poseen una base de suma importancia para poder llevar adelante sus actividades en materia de personal de forma más eficiente y eficaz y así poder concretar con sus objetivos.

Por otro lado, queremos destacar que Werther y Davis (1997) afirman que:



Todas las formas de descripción de puestos deben tener un formato igual dentro de la compañía; incluso si se trata de puestos de diferente nivel pueden precisarse características relevantes, pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de los datos (P.89)

En este sentido Martha Alles establece cómo redactar las descripciones de puestos, guiándose de las siguientes secciones:

- *Identificación del Puesto:* se intenta localizar rápidamente el puesto.
- *Resumen del Puesto:* debe ser breve y sólo se detallan las actividades principales.
- *Relaciones:* muestran las relaciones del puesto con otros puestos dentro o fuera del organigrama.
- *Autoridad:* se definen los límites de autoridad, las atribuciones en la toma de decisiones, la supervisión directa de otros puestos.
- *Criterios de Desempeño:* es decir qué se espera que el empleado cumpla en función del puesto que ocupa.
- *Condiciones de Trabajo y Ambiente:* se debe plasmar la exposición al ruido o vibraciones intensas, a temperaturas demasiado bajas o altas entre otros.
- *Asignaciones de competencias y grado de puestos:* se describen aquellas habilidades y competencias para que las tareas que se llevan a cabo en el puesto sean exitosas.
- *Revisiones:* se debe chequear periódicamente las descripciones de puestos para que sean coherentes a las necesidades de la organización.

Así mismo para la confección de las descripciones se deben seguir reglas convencionales, siendo las mismas las siguientes:

- Uso de lenguaje claro, simple y conciso.
- Frases formuladas en tercera persona.
- Inicio de las oraciones con verbos.
- Descripción de enunciados breves.
- Redacción sin ambigüedades y/o duplicidad de enunciados.



➤ Capacitación

Otro concepto clave en este trabajo de intervención es el de **capacitación**. Dice Gore (2004), “*Las cualidades de la fuerza de trabajo serán el arma competitiva básica del siglo XXI y las personas especializadas la única ventaja competitiva perdurable*” (P.39). En un mundo globalizado y competitivo como el actual, en donde las organizaciones deben adaptarse a un ritmo vertiginoso a los cambios que se le imponen, la capacitación se convierte para el Hospital Italiano en una de las herramientas que le permitirá un crecimiento constante, a través de su recurso más importante, su personal.

Para explicar a qué se refiere cuando se habla de capacitación, se necesita citar a autores como Aguilar (2004) quien considera a la capacitación como una “*actividad planeada, basada en necesidades reales de la empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador*” (P.25); e introduce un aspecto muy importante a tener en cuenta para diseñar cualquier plan, esto es, la noción de necesidad de capacitación.

Se está frente a una necesidad cuando un trabajador se encuentra imposibilitado de desempeñar eficientemente las tareas que el puesto le exige. Las carencias que manifiestan los empleados y que les impiden realizar satisfactoriamente las funciones propias de su puesto pueden deberse a falta de conocimientos, habilidades y/o actitudes requeridas. Entiende Blake (1987) como *conocimiento* a “datos o conjunto de datos que nos refiere una noción o concepto” (P.60), a la *habilidad* como la “acción adquirida por el aprendizaje que capacita en un hacer determinado” (P.61) y a la *actitud* como “condicionantes importantísimos de la forma en que la acción se desarrolla” (P.62). Siguiendo esta misma línea el autor Dolan, dice que “*la capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.*”

Otro punto a tener en cuenta para definir a la capacitación es su característica de función intermedia, es decir, que es un medio para que la organización pueda alcanzar sus objetivos y no un fin en sí mismo. Es vital que las organizaciones, y en este caso



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

particular el Hospital, entienda que capacitar no significa tan sólo dar un curso. Por lo que es necesario que la capacitación sea planificada bajo una visión estratégica de los recursos humanos que combine todas las herramientas de gestión de personal.

Aguilar, menciona algunos propósitos generales que persigue la capacitación. Éstos son:

- Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización.
- Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales.
- Elevar la calidad del desempeño.
- Resolver problemas.
- Habilitar para una promoción.
- Inducir y Orientar del nuevo personal en la empresa.
- Actualizar conocimientos y habilidades.
- Preparar integralmente a los trabajadores para la jubilación.



Para el diseño del plan se ha tomado como guía el proceso lógico y las etapas que plantea Aguilar, las cuales son:

- 1) Investigación para determinar las necesidades reales que existen o que deben satisfacerse, es decir, el **DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES**.

Dentro de las fuentes para detectar necesidades de capacitación menciona el autor las siguientes:

- ✓ Análisis, descripción y evaluación de puestos.
 - ✓ Evaluación de desempeño.
 - ✓ Contrataciones, transferencias y rotación de personal.
 - ✓ Promociones y ascensos.
 - ✓ Información estadística (encuestas, cuestionarios y entrevistas).
 - ✓ Índices de desperdicio.
 - ✓ Niveles de seguridad e higiene.
 - ✓ Quejas recibidas.
 - ✓ Peticiones expresas individuales o grupales.
 - ✓ Evaluación de cursos.
 - ✓ Crecimiento de la organización.
 - ✓ Inspecciones y/o auditorías.
 - ✓ Reconocimientos oficiales.
- 2) Fijar los objetivos que se deben lograr: **PLANEACIÓN**. Estos objetivos de capacitación tienen que responder a la pregunta ¿Para qué se hace la capacitación?
 - 3) Definir contenidos de educación: temas, materias y áreas.
 - 4) Señalar forma y método de instrucción para el curso. En cuanto a los métodos, Werther y Davis establecen algunos principios de aprendizajes, éstos son:
 - Participación
 - Repetición
 - Relevancia
 - Transferencia
 - Retroalimentación



- 5) Evaluación del plan. Para valuar la eficacia del proceso de capacitación se observará:
- Reacción de los participantes
 - Conocimientos adquiridos
 - Comportamiento durante la actividad de capacitación
 - Resultados mensurables de cada miembro
- 6) Seguimiento o continuación de la capacitación.

Enfoques de Capacitación

Al elegir la forma de capacitar se entiende que la mejor forma para cada necesidad de capacitación será determinada en función a algunos factores. Werther y Davis (1997) establecen los siguientes:

- Efectividad respecto al costo
- Contenido del programa
- Idoneidad de las instalaciones
- Preferencias y capacidad de los participantes del curso
- Preferencias y capacidad del capacitador
- Principios de aprendizaje

Aprendizaje

La capacitación es en sí misma un proceso de aprendizaje. El hecho de que el fenómeno de aprender esté circunscripto en una organización le imprime algunas particularidades. Los sujetos que van a participar de la etapa de formación no son niños o adolescentes en las instituciones diseñadas para tal fin sino adultos en su etapa profesional. Oscar Blake (1987) introduce el concepto de educación permanente como “una respuesta a las nuevas situaciones que provee el cambio como elemento omnipresente en la vida del trabajo”(P. 31). Este autor señala algunos requerimientos que se le hace al proceso de aprendizaje en el ámbito laboral. Ellos son: percepción de la *utilidad*, la *participación* logrando que el trabajador se sienta el protagonista de la actividad, el *compromiso* de la organización en general y del coordinador de la capacitación, el uso de la *experiencia* que traen consigo los participantes, la



evaluación permanente, y por último la conexión con la *realidad* de los recursos humanos que forman parte del proceso.

Dentro de las teorías que intentan explicar cómo es el proceso de aprendizaje hay dos grandes miradas sobre el tema. Por un lado las teorías asociacionistas que entienden al mismo como un proceso de asociar estímulos y respuestas provocadas por las condiciones externas. Y por otro lado las teorías mediacionales que entienden que la forma de aprender dependen de las particularidades de los esquemas internos del sujeto que aprende. Desde el enfoque de este último grupo de teorías se puede decir que existen diferentes tipos de aprendizajes. J. Piaget entiende que los seres humanos llegan gradualmente a adquirir, construir y utilizar el conocimiento. La inteligencia va incorporando nuevas formas de aprendizaje partiendo de una etapa sensorial y evolucionando hacia operaciones más abstractas. Así mismo Gagné afirma que hay ocho tipos de aprendizaje y dependen del nivel de maduración de la persona, de la relevancia e interés que cause lo que se deba aprender y del tipo final de conducta que se desea lograr.

Formas de Aprendizaje

Como se dijo anteriormente el conocimiento y la capacitación en función al trabajo tiene sus peculiaridades por lo cual se puede diferenciar las formas de capacitar en su ámbito y fuera del mismo.

Las técnicas aplicadas en el sitio del trabajo son:

- Rotación de puestos
- Coaching
- Instrucción sobre el puesto
- Relación experto-aprendiz

Las técnicas aplicadas fuera del ámbito del trabajo son:

- Estudio de casos
- Seminarios
- Role-playing
- Conferencias



- Videos, películas y audiovisuales.

En el aprendizaje del adulto es importante que la metodología que se utilice ponga en el centro del proceso al alumno. Los medios educativos audiovisuales fueron revalorizados como recursos expositivos. También se comienza a utilizar, a raíz de la distribución geográfica de los trabajadores y la disponibilidad de tiempo, la intranet y las plataformas virtuales como forma de enseñanza no presencial.



Metodología utilizada

Para llevar a cabo el presente Proyecto Final de Grado se decide hacer una propuesta de intervención trabajando conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos, Dirección y población administrativa del Hospital Italiano. Se trabaja con un enfoque mixto o multimodal utilizando distintos instrumentos de relevamiento de datos cualitativos y cuantitativos, para obtener veracidad en los resultados.

El proceso esta guiado por las siguientes etapas:

Acercamiento exploratorio:

- **Recolección sistemática de datos**
- **Análisis de datos**



Diagnóstico Organizacional



Propuesta de Intervención

La población en estudio elegida está conformada por los empleados administrativos del nosocomio.

En la primera fase, la exploratoria, se utiliza como instrumento de recolección de datos a la entrevista. Inicialmente se llevan adelante reuniones con el encargado del Departamento de Recursos Humanos, en donde se realizan preguntas de tipo abiertas para indagar sobre la realidad organizacional. Con los datos obtenidos y aplicando algunas de las herramientas de análisis aprendidas en la formación académica, se obtiene una primera aproximación del entorno que rodea la organización, los actores presentes, las actividades principales y demás detalles que permiten analizar los problemas institucionales.

Con un primer panorama, y para continuar ahondando más en las problemáticas que tiene la organización se utiliza la observación directa sobre los distintos Departamentos de la Institución para poder reconocer cómo se llevaban adelante los procesos administrativos del nosocomio y cómo se relacionan los empleados de la Institución. Fue provisto material bibliográfico que permite realizar un análisis de los documentos organizacionales; libro de actas de las reuniones del



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarull María Gracia

consejo y texto del centenario del Hospital. Con todos los datos recogidos de ellos, se pudo determinar qué variables internas y externas influían en la entidad sanitaria.

Por último, se realiza una encuesta de opinión con preguntas cerradas, distribuidas a 20 empleados de algunas de las áreas administrativas sobre las prácticas actuales en materia de recursos humanos, utilizando un tipo de muestra “no probabilística”. Los resultados de estos cuestionarios se presentan en gráficos para que se puedan apreciar las respuestas de los encuestados (ver Anexo I).

De acuerdo a la obtención de datos específicos respecto a los problemas que se suceden en la institución se plantea y se diseña una propuesta de intervención superadora.



Herramientas de diagnóstico situacional del Hospital

Para abordar el análisis del contexto en donde se desempeña el Hospital se presenta una matriz FODA, con la cual se pretende identificar las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar; y conocer los recursos y procesos con que cuenta la Institución.

FODA

<i>FORTALEZA</i>	<i>DEBILIDADES</i>
<ul style="list-style-type: none">* Voluntad de la dirección para introducir mejoras.*Modernización de la infraestructura y tecnología.* Prestigio y reputación de la planta médica.* Voluntad de optimizar la gestión de los recursos humanos.*Relevo generacional. Nuevos jefes de áreas claves con un perfil proactivo y orientados a la mejora continúa.* Bajo índice de Ausentismo y Suspensión.* Crecimiento del Plan de Salud del HI.	<ul style="list-style-type: none">*Equipo Humano con escasa motivación, poco sentimiento de pertenencia y compromiso con la Institución.* No existe un área dedicada a la capacitación.* Ausencia de incentivos remunerativos y no remunerativos.* Falta de objetivos departamentales.* Ausencia de planificación estratégica.* Atención sin características diferenciadoras.* Falta de identificación de tareas de cada puesto de trabajo.



<i>OPORTUNIDADES</i>	<i>AMENAZAS</i>
<ul style="list-style-type: none">* Fuerte apoyo y compromiso de la comunidad italiana.* Participación en actividades de la comunidad.* Obtención de ventajas competitivas a través de su personal.* Demanda insatisfecha del servicio por las deficiencias del sistema sanitario en general.*Proceso de Acreditación Institucional en calidad sanitaria en marcha.	<ul style="list-style-type: none">* Salarios de mercado más competitivos.*Competencia consolidada en el mercado.* Imagen institucional débil en la comunidad respecto a imagen institucional de las competidoras.* Retraso en los pagos de las Obras Sociales.* Competidores ya certificados por normas de calidad sanitarias.* Aumento de costos y recesión económica.* Posibilidad de reducir la cantidad de prestaciones sanitarias por la elección de otras Instituciones Sanitarias competidoras por parte de los pacientes.

Observando el FODA resultante se puede afirmar que la falta de utilización de herramientas de planificación y gestión estratégica ha retrasado la modernización del departamento y el manejo de los recursos humanos de la Institución. El hospital se encuentra en un punto de inflexión, por un lado existe la voluntad y el apoyo de las autoridades para adoptar todas las estrategias que sean necesarias para que la organización crezca. Sin embargo por el otro lado, los procesos no están lo suficientemente formalizados y estructurados; y el personal no está en condiciones de acompañar dicho cambio. Es necesario antes aclarar las funciones y roles de los trabajadores; e iniciar un proceso de capacitación que le permitan tener la pericia y las actitudes para acompañar el crecimiento que se desea. Es menester que el Hospital se adapte a los nuevos tiempos a través del uso de diferentes instrumentos y técnicas básicas como la Descripción de puestos. Sólo administrando de forma estratégica su recurso más valioso, los empleados, podrá contrarrestar el avance de la competencia y de las amenazas que afrontan y aventurarse a los nuevos desafíos que se le avecinan.



PESTEL

En la primera entrevista con el responsable de Recursos Humanos, se intentó entender cómo es la compleja realidad de las Instituciones Sanitarias, buscando cuáles eran los principales problemas que tenía la organización y en qué se podía contribuir con la realización del presente Proyecto de Grado.

La Salud en la Ciudad de Córdoba tiene dos vertientes: pública y privada. El Hospital junto con otros polivalentes y clínicas forma parte de la red sanitaria privada. A continuación se presenta el relevamiento de la organización y su entorno.

Macroentorno:

- a) **Político y económico:** El Hospital lleva a cabo sus actividades en Córdoba Capital, viéndose afectada por las decisiones y políticas del gobierno nacional, provincial y municipal en materia de salud. Con el gobierno anterior, la empresa sanitaria se vio afectada por el cierre de las importaciones que no permitían las entradas de materiales médicos al país. Con el recambio político en la esfera nacional, el país atraviesa una caída del empleo y del consumo que también afectan al ámbito sanitario. Muchas personas al perder su empleo quedan sin cobertura médica y migran a los servicios de salud de los hospitales públicos.
- b) **Tecnológico:** Las trabas de la importación repercutieron en el atraso de modernización de la aparatología médica, como así también los impuestos y el dólar alto hicieron que la compra se viera retrasada. Sin embargo se comenzó lentamente la renovación del instrumental y equipamiento hospitalario. Muchos de los insumos farmacéuticos y medicinales además no se realizaban en el país, lo que hacía complicado abastecerse de los mismos. Sin embargo, los directivos apuestan a que el crecimiento de la tecnología ayude a la evolución de la Institución.
- c) **Medioambiental:** La salud de cualquier población está condicionada por el medioambiente que lo rodea. En este sentido el Hospital actúa como un agente que promueve prácticas ecológicas y el cuidado del mismo. Anualmente el Hospital lanza campañas de concientización a la



comunidad. Además cuenta con un programa de desechos diarios por su carácter de tóxicos y patógenos.

Microentorno:

- a) Clientes: Los clientes del Hospital está conformado por pacientes que llegan en busca de un servicio de salud. Los usuarios demandan los servicios de un médico u otro profesional del área para prevenir o curar algún malestar psíquico o físico. La particularidad de los clientes en las organizaciones sanitarias es que el usuario del servicio viene en búsqueda de una solución en un estado de vulnerabilidad. Gozar de buena salud es uno de los derechos básicos de cualquier ser humano, y esto sólo se logra si el personal del nosocomio en su conjunto toma conciencia de que además de su conocimiento científico y técnico debe poner a disposición de los pacientes un trato digno y ético basado en el respeto de la dignidad humana.
- b) Proveedores: sus principales proveedores son los soportes hospitalarios (servicios de ambulancias y traslados de pacientes tercerizados por ejemplo), droguerías que proveen a la farmacia interna. Y algunos servicios administrativos tercerizados como la Gestión de Seguridad e Higiene. La institución mantiene buenas relaciones, que perduran con los años.
- c) Competencia: es un mercado que tiene competencia, en la zona donde se ubica el Hospital se encuentran además la Clínica Universitaria Reina Fabiola, Sanatorio San Salvador, y múltiples consultorios y centros privados. Además en su cercanía se encuentran los siguientes Hospitales Públicos: Hospital Córdoba, Hospital Transito Cáceres de Allende y Hospital de Urgencias. Y también existen competidores ubicados geográficamente más alejados pero con quienes también compite por la atención sanitaria de la comunidad cordobesa y alrededores.



CADENA DE VALOR

En este acercamiento exploratorio es oportuno traer un concepto de análisis que introduce Porter, llamado cadena de valor, lo que permite plantear el inicio de una discusión que describe los atributos de la organización, dando la materia prima necesaria para llevar a cabo un análisis en profundidad.

La Cadena de Valor según Porter, clasifica a las actividades en dos tipos que ayudarán a identificar las actividades de valor de la vida organizacional.

Estas son: las Actividades Primarias y las Actividades de Soporte o de Apoyo.

Dentro de las actividades primarias reconocidas en el Hospital se encuentran la atención, la realización de estudios y la internación de los pacientes. La administración de recursos humanos aparece como actividad de apoyo. Y aquí se encuentra uno de los principales problemas, se pasaba por alto la importancia que tienen los procesos que vehiculizan el servicio básico del hospital. Solamente hay que imaginar lo que pasaría con un médico al momento de brindar atención a un paciente (actividad primaria) si careciera de la historia clínica provista por la encargada del archivo (actividad de apoyo).

Con la implementación de las herramientas de análisis se pudo tener una aproximación del acontecer del Hospital, sin embargo todavía faltaba profundizar en los problemas cotidianos que se suscitaban. Con la aplicación de la encuesta se intentó aportar datos estadísticos y obtener la mirada de los empleados.



Encuesta de Opinión

A continuación se presenta en un cuadro los resultados procesados de la encuesta de opinión llevada a cabo. Para realizarla se decidió trabajar con una muestra no probabilística, por ser la forma más accesible, rápida y menos costosa de realizarla. Se distribuyó a 20 de los 185 administrativos un cuestionario para que lo completen de forma anónima con preguntas cerradas. La muestra se conformó con los miembros de las siguientes áreas administrativas siendo elegidos únicamente por su disponibilidad horaria y predisposición:

- Plan de Salud: 2
- Tesorería: 1
- Atención al Cliente: 6
- Call Center: 2
- Facturación: 1
- Contabilidad e Impuestos: 1
- Mantenimiento: 1
- Admisión: 2
- Recursos Humanos: 2
- Cobranzas: 1
- Investigación y Docencia: 1

El objetivo de la encuesta era obtener la visión de los empleados. Las preguntas se confeccionaron en función de lo analizado en el acercamiento exploratorio.

En el cuadro que sigue se consignan en una primera columna los aspectos a evaluar, y en la segunda y tercera se colocan la cantidad de respuestas afirmativas y negativas.



La encuesta de opinión arrojó los siguientes resultados:

ASPECTOS A EVALUAR	SI	NO
Al momento del ingreso, ¿Recibió Capacitación?	7	13
En su puesto ¿Recibe periódicamente algún tipo de capacitación?	8	12
Claridad respecto a tareas, responsabilidades y alcance	9	11
Conocimiento objetivo diario	10	10
¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?	11	9
¿Las instrucciones que recibe de su jefe son claras?	7	13
¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe?	5	15
¿Le gustaría recibir capacitaciones de forma regular?	17	3
¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?	14	6
¿Se siente motivado para realizar su trabajo?	11	9
¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?	10	10
¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?	6	14

En el anexo II se encuentran los gráficos representativos de cada valor.

La encuesta muestra desde, la mirada del empleado, algunas cuestiones que ya se manifestaban en el relevamiento inicial. La falta de claridad en las tareas diarias de cada unidad de trabajo y el desconocimiento de los objetivos de sus funciones, también son percibidos por los ocupantes de los puestos administrativos. A su vez los resultados también dejan ver que los empleados no tienen ninguna valoración de cómo se desempeñan, y un 45% de los empleados consultados se sienten desmotivados. A esto se le suma que un 55% afirma estar expuesto a un alto nivel de estrés. En esta nueva instancia de análisis se refuerza el supuesto de la necesidad de que el Hospital mejoraría sus servicios si tendría las descripciones formales de los puestos de trabajos de los empleados administrativos. Utilizando esta herramienta básica para mejorar los procesos del resto de los subsistemas. Pudiéndose, posteriormente a la realización de las mismas, abordar las otras falencias que tiene el nosocomio.



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

En este sentido, la capacitación se presenta como una de ellas, ya que el 60% de los encuestados afirma no tener capacitación; el 65% no recibió inducción al ingresar a la Institución y a un 85% le gustaría recibirla.



Diagnóstico Organizacional

Para entender la situación actual del Hospital es necesario ir un poco más atrás en la historia de la Institución. En el último decenio esta unidad polivalente ha atravesado por una etapa de grandes cambios: superación de una gran crisis económica, incorporación de nuevo personal en lugares claves de la estructura organizativa; adquisición de aparatología de primera, modernización de la infraestructura; y creación de nuevos puestos de trabajo. El contexto y los avances en la administración de empresas en los últimos años no han escapado al ámbito sanitario. Las instituciones del área de la salud también se vieron obligadas a actualizar sus estructuras y formas de administración. El hospital tuvo que abandonar la lógica de sociedad de beneficencia de sus orígenes para comenzar a regirse por los principios que imponía el mercado. La modificación del entorno socio-político y económico implicó una transformación organizacional. Adaptarse a los nuevos tiempos que se sucedían implicaría la modernización del hospital, lo que daba inicio a un importante cambio cultural en la Institución. La renovación generacional fue el puntapié inicial para replantear la forma en que se estaba trabajando. Ante este nuevo escenario se abrían espacios para el diálogo y la participación de los nuevos actores, que con un visión fresca traerían nuevas ideas y proyectos. El reconocimiento de una nueva realidad producía la fractura con el modelo organizativo existente en el Hospital. Los esquemas de trabajos existentes ya no resultaban útiles para enfrentar los nuevos tiempos que se imponían. Frente a los acontecimientos se abría la posibilidad de reflexionar sobre el acontecer de la vida institucional y los problemas operacionales cotidianos.

El Hospital modernizó su estructura edilicia, reorganizando Servicios como el de Diagnóstico por Imágenes, comprando aparatos médicos de avanzada. También adaptándose a las nuevas tendencias publicitarias y de comunicación, incorporó el puesto de Comunicación Institucional, usando las redes sociales como principal herramienta de difusión y promoción hospitalaria. Se convirtió en un Hospital Escuela buscado por quienes quieren formarse en alguna de las profesiones del área de la Salud, gracias a la firma de convenios con la Facultad de Ciencias Médicas de la



Universidad Nacional de Córdoba, apostando por la calidad de sus profesionales sanitarios, a través de su departamento de Docencia e Investigación. Sin embargo, estos avances y logros institucionales no fueron acompañados por el desarrollo y evolución de los trabajadores de las áreas de apoyo.

En esta nueva etapa institucional, la organización se encontraba con varias problemáticas por abordar, y diversas falencias involucraban al área de Recursos Humanos. Uno de los problemas a nivel general eran los periodos de colapso por el alto número de pacientes. Específicamente en el área reservada para guardias médicas se formaban largas colas de espera y podían pasar horas hasta que los pacientes fuesen atendidos por el personal médico. Esta situación generaba un gran malestar para el paciente quien volcaba su enojo en los representantes de atención, quienes muchas veces no sabían cómo lidiar con tal situación.

Se detectaban problemas de comunicación entre las áreas, lo que influía en la atención a los pacientes convirtiéndola en deficitaria. Esto se debía a que, al no seguir el procedimiento establecido por desconocerlo, no se lograba tratar con los enfermeros o los médicos en tiempo y forma.

Otro problema era la falta de motivación de los empleados. Esta situación se debía a la falta de acciones que elevaran la satisfacción y sentido de pertenencia al hospital. A su vez, la evaluación de desempeño como fin último se usaba para decidir la renovación o no del vínculo contractual, sin ninguna retroalimentación.

Por otro lado, no se contaba con una planificación del personal a mediano o largo plazo, hecho que generaba déficit de personal en las diferentes áreas del nosocomio. Si bien la rotación no era elevada, no se podían cubrir los puestos con la celeridad que requerían.

La oficina de personal no contaba con un documento de información organizado que le permitiera hacer un acorde y eficiente uso de los recursos humanos, como así también facilitar la correcta toma de decisiones. La falta de claridad en las actividades y tareas de cada puesto permitían que exista una duplicidad de tareas o que la carga laboral no sea acordemente repartida. Además no existía un plan de capacitación para personal bajo el área administrativa basada en las necesidades de la institución. El Hospital había puesto su esfuerzo en la capacitación de su personal



médico, técnico y asistencial pero estaba descuidando y negando al personal administrativo la posibilidad de formarse y hacer carrera. El proceso de selección se presentaba como deficiente. Éste era guiado por los requerimientos que les otorgaba el jefe o directivo que lo solicitaba, y apoyado en el básico conocimiento que tenían los selectores de los puestos gracias a la experiencia en otras selecciones. Al no contar con una descripción formal de los puestos de trabajo, el Hospital tampoco podía certificar normas de calidad, ya que ésta era un requisito *sine qua non* para la acreditación. Por lo tanto, la falta de un manual de puestos de trabajos no sólo había conducido a que se apliquen juicios personales en la valoración de los perfiles y una falta de claridad frente a los procesos generales del departamento sino que también se convertía en un impedimento para legitimar al establecimiento sanitario como institución de calidad. Es por ello que se encuentra que varias falencias importantes para el área del Recursos Humanos de la Institución se podían dirimir trabajando en la descripción de puestos y la capacitación laboral. Y así mismo, la población administrativa sería reconocida como un recurso estratégico de la organización en este camino hacia un servicio sanitario eficiente y de calidad.



Conclusión Diagnóstica

A partir del análisis de los datos se puede observar que la gestión de recursos humanos ha presentado algunos problemas. El personal administrativo no se encontraba motivado en su totalidad, ni satisfecho en su vida laboral. Las personas encuestadas afirmaban sentirse estresadas a causa del trabajo diario.

Faltaba la toma de conciencia acerca de la importancia del rol de la fuerza de trabajo administrativo en el quehacer cotidiano y su contribución para que el Hospital ofrezca un servicio de calidad. Desde el departamento de Recursos Humanos se notaba la ausencia de herramientas de gestión estratégica.

Otro indicador importante para decidir en qué trabajar era, que la retribución económica era baja con relación al mercado y se carecía de retribución personal o incentivos no remunerativos, con lo cual los mismos empleados no sienten que la institución realice acciones para motivarlos, y este sentimiento afecta en la labor diaria de los empleados, los cuales muestran un alto grado de descontento.

Se comprendió entonces que había que trabajar en la motivación y satisfacción de los trabajadores. Necesitaban contrarrestar los bajos salarios con otro tipo de retribuciones. Y en este sentido, elaborar un plan de capacitación podía ser de múltiple ayuda. Se buscaba elevar el sentido de pertenencia de los empleados a la institución y revalorizar el rol administrativo, siendo vital el acompañamiento de los directivos en esta tarea.

Para poder armar este plan de capacitación se debía saber en qué aspectos resultaba necesario capacitar. Conocer los puestos y las actividades que realizan era imprescindible para que el plan sea acorde a las necesidades del trabajo administrativo. Entonces era necesario confeccionar las descripciones de los puestos administrativos previamente. Este manual de descripciones se convertía en un instrumento que permitiría conocer el funcionamiento interno en lo que respecta a qué tareas se realizan en cada unidad de trabajo. Y además era el primer paso que debía dar el Hospital para encaminarse a una gestión estratégica de su fuerza laboral. Además este documento completo y actualizado de consulta también permitiría obtener los requisitos faltantes para poder certificar las normas de calidad sanitarias.



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

Sin embargo, no sería suficiente para el Hospital quedarse con el conocimiento de las actividades que realizaba cada puesto únicamente. Era vital que los trabajadores perciban estas acciones de mejora.

El Hospital no estaba en condiciones de elevar salarios, ya que se recuperaba de una fuerte crisis financiera. Los empleados podían encontrar mejoras salariales en otras instituciones, razón por la cual el Hospital tenía que buscar otra forma de retener y motivar. Y entonces se entendió que la posibilidad de hacer carrera y capacitarlos, como el Hospital lo venía haciendo con los médicos, enfermeros y profesionales de la salud, podía ser un aspecto motivante por el que los administrativos quisieran seguir en la Institución y sentirse parte vital de la misma.



Propuesta

Presentación y fundamentación de la propuesta

La propuesta planteada está guiada por la convicción de que la equiparación de la importancia de las actividades de apoyo con las actividades primarias posicionaría al Hospital en una entidad preocupada por la mejora continua de la totalidad de sus empleados. Para que un paciente vuelva a elegir a la Institución no sólo es determinante el trato otorgado por el personal médico, paramédico y profesional de la salud sino el modo en que reciba el proceso de atención completo (desde la recepción de la secretaría hasta el pago por la prestación), el cual será un elemento esencial para evaluar la calidad de la misma.

El tipo de servicio, las necesidades que satisface y el rol social de una organización sanitaria hacen que, en su complejidad y diversidad de trabajadores esté el principal desafío para el alcance de sus logros. En este sentido se insiste en la importancia de la introducción de la planificación estratégica para el logro de los objetivos institucionales. Sólo planeando y proponiendo estrategias acordes a la misión del Hospital podrá avanzar hacia una organización sanitaria de calidad. Y dado que las tareas realizadas por el personal administrativo son la base del funcionamiento de la Institución, se propone trabajar desde el conocimiento del contenido de cada uno de los puestos que ocupan el personal administrativo.

Por otro lado, la propuesta intenta también abordar otro punto clave para mejorar el trabajo de la población elegida, esto es, la capacitación, entendiendo que la misma permitirá obtener a los ocupantes de los puestos, el nivel de conocimientos, habilidades y aptitudes que el mismo requiere, además de preparar al Hospital para convertirse en una organización que genere sistemas que permitan la circulación, aplicación y revisión del conocimiento de forma constante y permanente. Y gracias a ello la Institución formará trabajadores motivados, independientes y capaces de enfrentar situaciones conocidas y desconocidas por sus propios medios.

Las descripciones de puestos permitirán identificar las actividades que se realiza en cada uno de ellos; y los conocimientos, habilidades y capacidades que necesitan desarrollar quienes ocupen los puestos, lo que se convertirá en el contenido del programa de capacitación si fuese detectado como una necesidad.



Este plan pretende en una primera instancia aclarar qué se hace en cada puesto de trabajo. Como dice Alles (2000) “cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan otras tareas en relación con el Área de Recursos Humanos” (P. 258). A partir de ese conocimiento el Hospital podrá tomar las acciones que lleven a optimizar el accionar de la fuerza laboral. Es importante aclarar que para lograr que el plan sea efectivo su ejecución debe ser revisada permanentemente y logrando el compromiso de todos los empleados desde la alta dirección hasta el último eslabón de la cadena de mando. Las descripciones deben percibirse como un instrumento corriente de consulta, de guía y de gran utilidad.

En definitiva se realizarán las descripciones de los puestos de quienes trabajan en el área administrativa del nosocomio, y luego se dejará planteado el plan de capacitación que se cree acorde a esta situación.

Con esta propuesta se intenta dotar al Hospital Italiano de herramientas de gestión estratégica de recursos humanos que carece el mismo, abriendo la puerta a futuras intervenciones.

Resultados que se esperan lograr con la propuesta

- ✓ Fortalecer la calidad de las actividades que se realizan.
- ✓ Conocer la distribución de cargas de trabajo para optimizar el quehacer de la organización.
- ✓ Mejorar la satisfacción de los trabajadores a través del conocimiento de qué se espera de ellos.
- ✓ Potenciar las fortalezas y disminuir las debilidades.
- ✓ Aprovechar las oportunidades del entorno y minimizar las amenazas externas.
- ✓ Concientizar sobre la importancia de la labor administrativa para el logro de los objetivos organizacionales.
- ✓ Contribuir en la incorporación de los nuevos trabajadores.



Descripción de Puestos

Metodología de la propuesta

Según Chiavenato (2000), quien utiliza el término cargo como equivalente de puesto:

un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento o división donde está situado” (P.331).

Se procede entonces a distinguir cuáles son las unidades a describir para los administrativos del Hospital Italiano, resultando las siguientes:

- ABM
- Admisión
- Anatomía Patológica
- Archivo
- Asesoría Legal
- Atención Call Center
- Atención cliente plan de salud
- Auditoría Médica
- Auxiliar Asesoría Legal
- Auxiliar de Contabilidad
- Auxiliar de Recursos Humanos 1
- Auxiliar de Recursos Humanos 2
- Auxiliar Recursos Humanos 3
- Auxiliar de Tesorería
- Auxiliar de Mantenimiento
- Cajero
- Cierre
- Cobranzas
- Compras



- Comunicación Institucional
- Coordinador Guardias
- Débitos y Créditos
- Director Administrativo
- Director de Recursos Humanos
- Director General
- Director Médico
- Encargado de Contabilidad e Impuestos
- Facturación Laboratorio
- Facturación Internado
- Facturación Plan de Salud
- Gerencia de prestación
- Guardia 1
- Guardia 2
- Guardia 3
- Jefe de cobranzas
- Jefe de call center
- Jefe de facturación
- Jefe de Mantenimiento
- Jefe de Sección RRHH
- Jefe Plan de Salud
- Liquidación a Profesionales
- Responsable de Investigación y Docencia
- Secretaria Consultorio
- Secretaria de Auditoría Médica
- Secretaria de Dirección General
- Secretaria de Dirección Médica
- Secretaria de Investigación y Docencia
- Secretaria Guardia
- Secretaria Piso
- Soporte Técnico PC



- Subdirección de Gestión Asistencial
- Supervisora de Facturación
- Tesorería

El relevamiento de los datos de cada uno de los puestos anteriores se realiza a través de entrevistas personales con miembros de los puestos administrativos entregando un cuestionario con preguntas abiertas sobre los puestos. Se puede ver del cuestionario en el Anexo IV. Concluidas las entrevistas, se llevará adelante la observación *in situ* y revisión documental de los elementos del puesto.

Cada descripción será documentada conservando la misma estructura y formato para facilitar a los usuarios su lectura. Las descripciones se archivarán en formato físico, dando lugar al manual de Descripción del Hospital, y a su vez, en formato digital para poder llevar adelante la actualización periódica de las mismas.

Las descripciones se estructuraron con un encabezado y secciones de acuerdo a los elementos a describir. En el encabezado se identifica a la organización con el logo del Hospital; se consigna el nombre del puesto, fecha de revisión, y se deja un espacio para colocar la codificación de los puestos a criterio del Hospital.

En la Sección A, Identificación del Puesto, se colocan los elementos que permiten individualizar el puesto y el objetivo del mismo.

En la Sección B, Identificación en el Organigrama, se pretende ubicar el puesto de trabajo en la estructura de la organización sanitaria y poder visualizar su lugar en la jerarquía.

En la Sección C, Descripción del puesto, se enumeran las actividades principales a realizar en el puesto descripto.

En la Sección D, Especificaciones del puesto, se consignan los saberes necesarios, colocando el nivel de estudio y los conocimientos específicos que se precisan para cubrir el puesto.

En la Sección E, Experiencia, se indica el tiempo de experiencia si fuera necesario; si se requiere que el ocupante sea de un sexo y rango de edad en particular. También se coloca los esfuerzos, posturas y aptitudes físicas exclusivas para el puesto.

En la Sección F, Responsabilidades del Puesto, se fijan los alcances y las restricciones del ocupante del puesto.




“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

En la Sección G, Aspectos de Personalidad, se identifican los rasgos que la persona del puesto a cubrir debe tener.

En la Sección H, Condiciones de Trabajo, se precisan las circunstancias que rodean al puesto; especificando los riesgos y sus niveles de ocurrencias. Además en este punto se localiza, interna y externamente, con quienes tienen relación el puesto. En la página siguiente se muestra cómo queda constituido el modelo de descripción y, en el Anexo V se pueden encontrar las descripciones de los puestos administrativos del Hospital Italiano completas, ordenadas en forma alfabética y precedida por un listado de orden de aparición de las mismas.



	RECURSOS HUMANOS	CÓDIGO
	ANÁLISIS DE PUESTO	Revisión:
		Hoja:
NOMBRE DEL PUESTO		
<i>SECCIÓN A: Identificación del puesto</i>		
Área/Departamento:		
Carga horaria:	Días de trabajo:	
Puesto inmediato superior:		
Objetivo General del puesto:		
<i>SECCIÓN B: Identificación en el Organigrama</i>		

<i>SECCIÓN C: Descripción del puesto</i>
Tareas principales
▪
▪
▪
▪
<i>SECCIÓN D: Especificaciones del Puesto</i>
Educación: Nivel de estudio requerido
Primario: <input type="checkbox"/> Secundario: <input type="checkbox"/> Universitario: <input type="checkbox"/>
Otros conocimientos necesarios



SECCIÓN E: Experiencia	
Puesto o Actividad	Requiere: <input type="checkbox"/> No requiere: <input type="checkbox"/>
Tiempo Mínimo	
Rango de Edad	
Sexo	Femenino : <input type="checkbox"/> Masculino: <input type="checkbox"/> Indistinto: <input type="checkbox"/>

<u>Esfuerzo Físico:</u>	<u>Esfuerzo Mental:</u>
Postura:	
Aptitudes Físicas requeridas:	

SECCIÓN F: Responsabilidades del Puesto:
-Supervisión de Personas:
-Operación de materiales, equipos y herramientas
-Confidencialidad de Información:
- Manejo de documentación:
-Manejo de Dinero:



SECCIÓN G: Aspectos de Personalidad			
Habilidades	Nivel Excluyente	Medianamente necesario	No Excluyente
Liderazgo			
Excelentes relaciones interpersonales			
Habilidades de Comunicación			
Conducción de Personal			
Solución de Problemas			
Capacidad analítica			
Organización y planificación del tiempo			
Capacidad de aprendizaje			
Dominio de tecnologías informáticas de comunicación			
Empatía			

Actitudes	Nivel Excluyente	Medianamente necesario	No Excluyente
Flexibilidad			
Trabajo en Equipo			
Iniciativa			
Autonomía			
Proactividad			
Deseo de desarrollo profesional y superación			

SECCIÓN H: Condiciones de Trabajo	
Condiciones del entorno:	
Riesgos:	Probabilidad de ocurrencia: Baja <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/> Probabilidad de ocurrencia: Baja <input type="checkbox"/> Alta <input type="checkbox"/>
Relaciones del Puesto	
Internas:	Frecuencia:
Externas:	Frecuencia:



Plan de Capacitación

Una vez obtenido el primer objetivo de esta intervención, se evaluarán los elementos del puesto y se sugerirá un posible plan de capacitación.

La descripción de puestos permite tener el material necesario para determinar el programa de capacitación. Con las descripciones confeccionadas se puede continuar con el diseño del mismo.

El plan de capacitación tiene como objetivo principal: *Brindar un marco de aprendizaje en el puesto de trabajo, que contribuya efectivamente al desarrollo de las competencias requeridas para las diferentes actividades que realizan los administrativos en el Hospital.*

Para la elaboración del plan se siguieron las etapas planteadas por Alfonso Siliceo Aguilar:

- I Etapa** DIAGNÓSTICO de necesidades.
- II Etapa** Los objetivos a lograr: PLANEACIÓN.
- III Etapa** Definir CONTENIDOS de educación.
- IV Etapa** Seleccionar los MÉTODOS y formas a utilizar.
- V Etapa** EVALUACIÓN del plan de capacitación
- VI Etapa** SEGUIMIENTO y/o actualización del plan de la capacitación.

En una primera aproximación al sistema de capacitación vigente en el Hospital se detecta que no existe ningún tipo de política específica; los esfuerzos de capacitación son aislados y no programados sino que están destinados a atenuar problemas de falta de conocimientos que impiden concretar una actividad.

En el **Diagnóstico de Capacitación** se buscó determinar si lo que los administrativos necesitan es la adquisición de un nuevo *conocimiento*, o si necesitan desarrollar una *habilidad*, o bien promover una nueva *actitud*.

Se observa que entre los trabajadores de todos los niveles administrativos no se tiene claro cuáles son la misión, la visión y los valores del Hospital. Razón por la cual se detecta una serie de conocimientos comunes a todo el personal de la Institución en los que necesitan ser capacitados.


Por otro lado, se manifiesta que, en este nuevo cambio que se quiere dar a la administración, se pasará de una gestión basada en el enfoque tradicional a un enfoque





estratégico del recurso humano del Hospital. Los trabajadores necesitan adoptar diversas habilidades según el puesto que ocupan que le permitan desarrollar sus tareas con la calidad esperada.

Por último, avanzando en el diagnóstico se revela que gran parte del personal administrativo realiza sus tareas diarias de forma automática y repetitiva sin comprender para qué. Por lo que se detecta la necesidad de capacitar en el saber técnico o en el *know how*, poniendo énfasis en un conocimiento acabado de la tarea que realizan.

Con los resultados obtenidos se plantea el plan de acción definido por tres tipos de capacitaciones a realizar:

Capacitación A  Capacitación relativa a inculcar la misión, visión y valores que el Hospital establece como guías para el accionar de su personal. Tratando de promover **actitudes deseadas** para un trabajador de la Institución.

Capacitación B  Capacitación relativa a inculcar **habilidades**, esto es, aquellas destrezas que se necesita para desarrollarse.

Capacitación C  Capacitación relativa a incorporar **conocimientos**, es decir, los conceptos o nociones necesarios para desarrollarse en el Hospital y específicamente en el puesto.

En la II Etapa del Plan se establecen los objetivos sugeridos para cada tipología, que se deberán revisar periódicamente y reformular si hiciera falta. Cada esfuerzo y acción de capacitar deberá permitir alcanzar los objetivos establecidos. Los objetivos propuestos son los siguientes:

Objetivos Capacitación A

- ✓ Transmitir a los empleados la misión del Hospital.
- ✓ Fomentar la identificación de los trabajadores con la Institución.
- ✓ Conseguir que los administrativos puedan reconocerse como un eslabón fundamental para la labor del Hospital.
- ✓ Reforzar los valores institucionales entre los trabajadores del hospital.
- ✓ Revalorizar la comunicación entre todos los niveles de la organización.
- ✓ Modificar actitudes de los trabajadores favoreciendo un buen clima de trabajo.



Objetivos Capacitación B

- ✓ Reconocer en los trabajadores aquellas situaciones que amenazan con la correcta realización de su trabajo.
- ✓ Aumentar la confianza y la actitud asertiva de los administrativos en su propio trabajo.
- ✓ Preparar a los empleados para la ejecución de las diversas tareas administrativas de la organización.
- ✓ Aumentar el nivel de satisfacción de los trabajadores con el puesto que ocupan.
- ✓ Fortalecer el desarrollo profesional.

Objetivos Capacitación C

- ✓ Actualizar y ampliar los conocimientos requeridos para el puesto a desarrollar.
- ✓ Clarificar las ventajas de la adopción de nuevas metodologías de trabajo.
- ✓ Apoyar técnicamente a la mejora continua de los procesos administrativos.
- ✓ Estimular a los empleados a la formación continua.

En cuanto a los contenidos, se proponen diferentes, de acuerdo al tipo de capacitación a realizar. Los mismos se enuncian de manera no taxativa, sino a modo orientativo.

Contenidos sugeridos en Capacitación A

- ✓ Misión, Visión y valores institucionales.
- ✓ Rol activo del trabajador administrativo en la atención del paciente.
- ✓ Rol social del Hospital en el contexto inserto.

Contenidos sugeridos en Capacitación B

- ✓ Competencias comunicativas
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Autonomía y capacidad de analítica y resolutive ante situaciones adversas.
- ✓ Negociación y liderazgo

Contenidos sugeridos en Capacitación C

- ✓ Primeros auxilios y RCP
- ✓ Derechos de los pacientes
- ✓ Administración Hospitalaria



- ✓ Planificación y gestión del tiempo
- ✓ Sistema Geclisa
- ✓ Informática avanzada`
- ✓ Higiene y seguridad laboral

En cuanto a la metodología de capacitación, se busca motivar a los administrativos a ser participantes activos de su proceso de formación. Para lo cual se necesita que el hospital utilice métodos que pongan a los empleados como protagonistas en la búsqueda y construcción del conocimiento y competencias. Este plan es una invitación a salir de los métodos tradicionales de enseñanza y evitando caer en el esquema Docente – Alumno. Por lo que, se aconseja que todos los métodos a utilizar contengan una parte práctica que permita visualizar que lo que se está enseñando tiene utilidad en su labor diaria.

El método óptimo será elegido de acuerdo a la temática de la capacitación y al presupuesto con el que se cuente. Se sugiere que se utilicen Proyecciones y Videos Institucionales en el caso de la Capacitación A, se considera que el impacto de la imagen ayuda a transmitir los valores institucionales. En la Capacitación B se aconseja Estudios de Caso, *Role Playing*, simulaciones y utilización de juegos formativos. Todos estos métodos permiten a los participantes representar las situaciones que viven a diario y practicar diferentes respuestas.

Con respecto al último grupo de Capacitación, es importante que la misma no se desarrolle como una clase puramente teórica; sino que se trate de combinar los conocimientos técnicos con las experiencias y aportes de los participantes. Para ello se sugiere una primera parte en donde el capacitador plantee el tema a abordar y los datos que se quiera transmitir a los participantes y posteriormente un trabajo en grupo. Se recomienda también que se distribuya material de apoyo para que pasada la capacitación puedan tenerlo de consulta.

Es necesario que todos los métodos a utilizar en cualquiera de los tres tipos de capacitaciones respeten los principios de aprendizaje. Y que después de todas las actividades haya una síntesis final y una invitación a pensar en lo trabajado y aplicarlo a partir de ese momento en su trabajo diario.



Para la evaluación de la capacitación, V etapa del presente plan, primeramente se comprobará que se hayan alcanzado los objetivos planteados y seguidamente se valorarán los 4 elementos planteados por Martha Alicia Alles en su libro Dirección Estratégica de Recursos Humanos, los cuales se reformulan agrupándolos en 2.

1- Reacción y comportamiento de los trabajadores

2- Aprendizaje y resultados

Éstos serán evaluados en 2 instancias, durante el transcurso de la misma y al finalizar las actividades.

- ✓ Reacción y comportamiento de los trabajadores: observando las manifestaciones e inquietudes planteadas y el grado de interés que demuestran en la temática.
- ✓ Aprendizaje y resultados: en lo que dure la capacitación, mediante ejercicios prácticos; y posteriormente consultando con los jefes directos lo transferido en las actividades diarias y si hay mejoras en el rendimiento y en la productividad.

Se recomienda que se repartan encuestas de satisfacción que mantengan el anonimato a los empleados participantes, las cuales serán revisadas y procesadas por el capacitador. Al concluir la capacitación se elaborará un informe final de los resultados obtenidos. Este informe debe contener:

- Porcentaje logrado de los objetivos inicialmente planteados.
- Resultados procesados de la encuestas.
- Errores percibidos en el transcurso
- Ajustes sugeridos a realizar

Concluyendo con las etapas que fueron guías en la confección del plan, y en instancias de la última se pretende que, finalizadas las actividades propiamente dichas y entregado el informe a las autoridades, se continúe trabajando. Incluso vale aclarar que el desarrollo de dicho plan no se sigue de forma lineal, sino que se requiere cierta flexibilidad en el transcurso de cada etapa. La capacitación tiene un costo elevado en tiempo, presupuesto y trabajo, razón por la cual es imprescindible que periódicamente se revise si se han modificado las necesidades de capacitación o si el momento en el que está el Hospital requiere reformular las prioridades. También debe



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

evaluarse continuamente que tanto los contenidos como así también los métodos no queden obsoletos. Es importante que el plan esté inmerso en el marco de la mejora continua y que, mediante la observación y la entrevista a los participantes y a sus superiores, el responsable de capacitación y el capacitador tenga el registro de cualquier desvío y/o ajuste que se requiera.



Conclusión

A partir de la evaluación diagnóstica, y de acuerdo al panorama que se planteaba de la Organización elegida para este Proyecto de Grado, se decide plantear una intervención de acuerdo a lo que se detectaba como prioritario para los recursos humanos del Hospital. La capacitación del área administrativa estaba ausente en el Nosocomio, siendo ésta una actividad básica de cualquier administración estratégica de Recursos Humanos y un factor determinante para el cumplimiento de los objetivos de una organización. Entonces la propuesta fue concientizar a la Dirección de que la capacitación sería una inversión para la organización. Implementar un plan de capacitación jugaría un papel muy importante en el desarrollo de los recursos humanos del Hospital y su correcta aplicación se convertiría en un medio de motivación para los empleados, otro problema que se detectaba en el personal, junto a la falta de sentimiento de pertenencia a la Institución en que laboran. Sin embargo, para construir un plan adecuado a las necesidades del Hospital este equipo de trabajo se encuentra frente a un gran impedimento, la falta de descripciones de los puestos. El Hospital necesitaba contar con estas descripciones y de igual manera con capacitaciones frecuentes y regulares en diversos temas relevantes para sus colaboradores. Además éstas podrán servir de medio para la orientación del nuevo personal y contribuir a su incorporación. Así como para el personal actual podrá tener en claro cuál es su rol dentro de la institución.

Se ha trabajado en pos de una intervención estratégica, sugiriendo un plan de capacitación, ya que se cree de suma importancia que la persona cuente con la información, los conocimientos y la preparación para desenvolverse en su puesto. Teniendo en cuenta que el objetivo principal de las descripciones de puestos es el de definir de modo sencillo y claro las tareas y responsabilidades de un puesto de trabajo, podemos decir que el Hospital gracias a la confección de las mismas podrá optimizar la eficiencia de su personal administrativo; y se convertirán éstas en la materia prima para nuestro plan y para todas las futuras acciones de capacitación de la Organización.

Se entiende que al haber complementado estas dos herramientas básicas de cualquier sistema de gestión de recursos humanos se ha podido contribuir al inicio de



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

un largo camino hacia la administración estratégica de los Recursos Humanos de la Institución Sanitaria. El Hospital sólo logrará constituirse en uno de los establecimientos sanitarios de mayor calidad y eficiencia a través de su personal.



Bibliografía

Libros:

- Aguilar, A. (2006) “Capacitación y Desarrollo del Personal”. México: Editorial Limusa.
- Alles, M. (2000) “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos; Gestión por Competencias*”. Argentina: Editorial GRANICA.
- Blake, O. (1987) “*La capacitación, un recurso dinamizador de las organizaciones*”. Buenos Aires: Editorial E.P.S.O.
- Bohlander, R., Snell M. & Sherman L. (2002) “*Administración de Recursos Humanos*”. Madrid: Editorial S.A Ediciones Paraninfo.
- Chiavenato, I. (2000) “*Administración de Recursos Humanos*”. Colombia: Editorial Mc Graw-Hill.
- Dolan, S. (2003) “*La gestión de los recursos humanos*”. España: Editorial Mcgraw-hill / Interamericana.
- Monterisi, M., Ribichini, J y Uano, A. “*El Hospital Italiano de Córdoba en su centenario.*” Córdoba: Ediciones del Copista.
- Mintzberg, H. (1993) “*El Proceso Estratégico*”. México: Editorial Prentice- Hall.
- Werther, W & Davis, K. (2000) “*Administración de Personal y Recursos Humanos*”. México: Editorial Mc Graw- Hill.

Artículos extraídos de la web:

- Itaes (2014) “*Manuales para la acreditación de Establecimiento de Salud*”. Recuperado de http://www.itaes.org.ar/biblioteca/Manual_Polivalentes.pdf
- Ehow en español (2014). Desventajas de descripciones de puestos. Recuperado de http://www.ehowenespanol.com/desventajas-descripciones-puestos-lista_151835/.
- Álvarez González, L. (2007) “La importancia del análisis y descripción de puestos de trabajo”. Recuperado de <http://www.arearh.com/psicologia/descripciondepuestos.htm>



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

- Hospital Italiano – Información General. Recuperado de <http://www.hospital-italiano.com.ar/hospital-italiano/institucional/info>.



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

ANEXOS



ANEXO I

a) Modelo de encuesta



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área:

Puesto Inmediato Superior:

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO



4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO

¿Sobre qué temáticas?

.....

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO



ANEXO I

b) Encuestas Llenadas



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Plan de Salud

Puesto Inmediato Superior: Jefe de Plan de Salud

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió la capacitación a la organización?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿Recibe periódicamente algún tipo de capacitación?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la Institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de los superiores sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

Si su respuesta es afirmativa ¿Sobre qué temáticas? Administración

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
	X

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Tesorería

Puesto Inmediato Superior: Jefe de Tesorería

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?



SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Excel- facturación.

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
	X

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Atención al cliente- Secretaria de Piso

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Prestaciones

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la inducción correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
	X

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?



SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Especificas del puesto.

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Atención al cliente- Secretaria de Piso

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Prestaciones

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
X	

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la inducción correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?



SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Atención al cliente- facturación

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
X	



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Call Center

Puesto Inmediato Superior: Jefe Call Center

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿Recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Atención telefónica- Atención al cliente

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Facturación

Puesto Inmediato Superior: Jefe de Facturación

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿Recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Facturación

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
	X

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Atención al cliente- Secretaria de Piso

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Prestaciones

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la inducción correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?



SI	NO
X	

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Atención al cliente

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
X	



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Contabilidad e Impuestos

Puesto Inmediato Superior: Dirección Administrativa

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
X	

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿Recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
	X



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Excel avanzado y software GECLISA

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
X	



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Mantenimiento

Puesto Inmediato Superior: Encargado de Mantenimiento

1) a- Al ingresar a trabajar a la institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
	X



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Ninguna específica.

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Atención al cliente- Secretarías de Guardia

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Prestaciones

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
X	

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
X	

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Manejo de tensiones- atención al cliente

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Admisión

Puesto Inmediato Superior: Recursos Humanos

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿Recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? -

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
	X

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Recursos Humanos

Puesto Inmediato Superior: Encargado de Recursos Humanos

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿Recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
	X



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Leyes laborales.

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Cobranzas

Puesto Inmediato Superior: Jefe de Cobranzas

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
	X

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?



SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

¿Sobre qué temáticas? -

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Atención al Cliente- Secretaria de Guardia

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Prestaciones

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la inducción correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
X	

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Atención al cliente- manejo del tiempo- excel

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
	X

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Atención al Cliente- Secretaria Anatomía Patológica

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Prestaciones

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la Capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

¿Sobre qué temáticas? -

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
X	



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Investigación y Docencia- Secretaria

Puesto Inmediato Superior: Dirección Médica

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
X	

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

SI	NO
X	

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Protocolo- planificación y organización.

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Coordinador Guardia

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Recursos Humanos

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Manejo de personal- Planificación

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
X	



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Plan de Salud

Puesto Inmediato Superior: Jefe Plan de Salud

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
X	

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la inducción correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
X	

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

¿Sobre qué temáticas?

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
X	

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
X	



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Call Center

Puesto Inmediato Superior: Jefe de Call Center

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
	X

b- Respecto a su puesto particular de trabajo ¿Recibió la capacitación correspondiente?

SI	NO
	X

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
	X

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Atención telefónica

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
X	

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
	X

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

SI	NO
	X



Encuesta

La siguiente encuesta es totalmente anónima. Sólo se debe colocar área y jefe inmediato.

¡Gracias por tu tiempo!

Área: Admisión

Puesto Inmediato Superior: Gerencia de Prestaciones

1) a- Al ingresar a trabajar a la Institución ¿Recibió capacitación?

SI	NO
X	

b- respecto a su puesto particular de trabajo ¿recibió la inducción correspondiente?

SI	NO
X	

2) ¿Siente tener en claro cuáles son las tareas, responsabilidades y alcance de su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

3) ¿Conoce los objetivos de su labor diaria dentro de la institución?

SI	NO
X	

4) ¿Siente estar expuesto a un alto nivel de estrés?

SI	NO
X	



5) ¿Recibe retroalimentación por parte de su jefe sobre su desempeño en el trabajo?

SI	NO
	X

6) ¿Le gustaría recibir en forma regular capacitaciones que lo ayuden a desenvolverse mejor en su puesto de trabajo?

SI	NO
X	

¿Sobre qué temáticas? Empatía- comunicación

7) ¿Se siente cómodo en su ambiente de trabajo?

SI	NO
	X

8) ¿Se siente motivado para realizar su trabajo?

SI	NO
X	

9) ¿Cree que las instalaciones de la institución facilitan su trabajo?

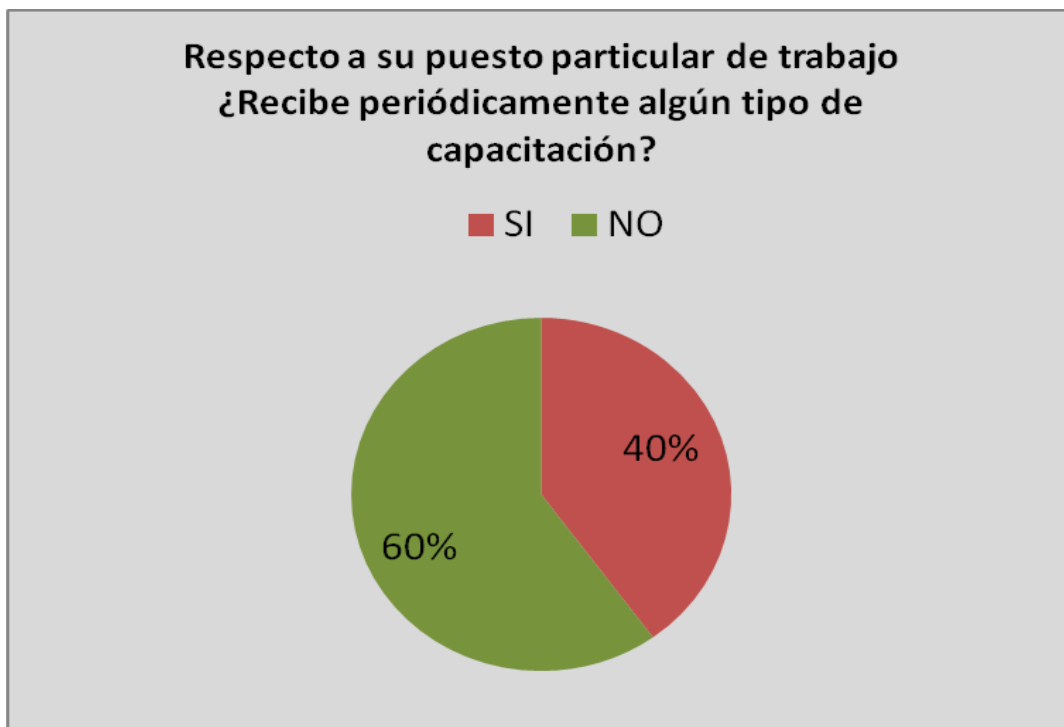
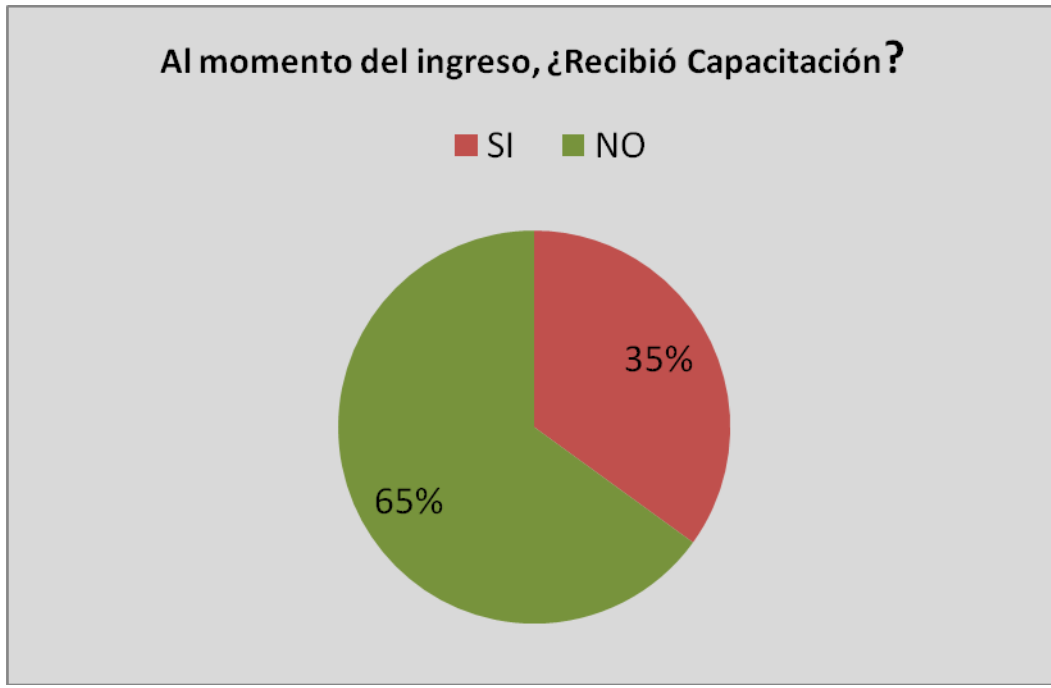
SI	NO
	X

10) ¿Se siente satisfecho con su retribución salarial?

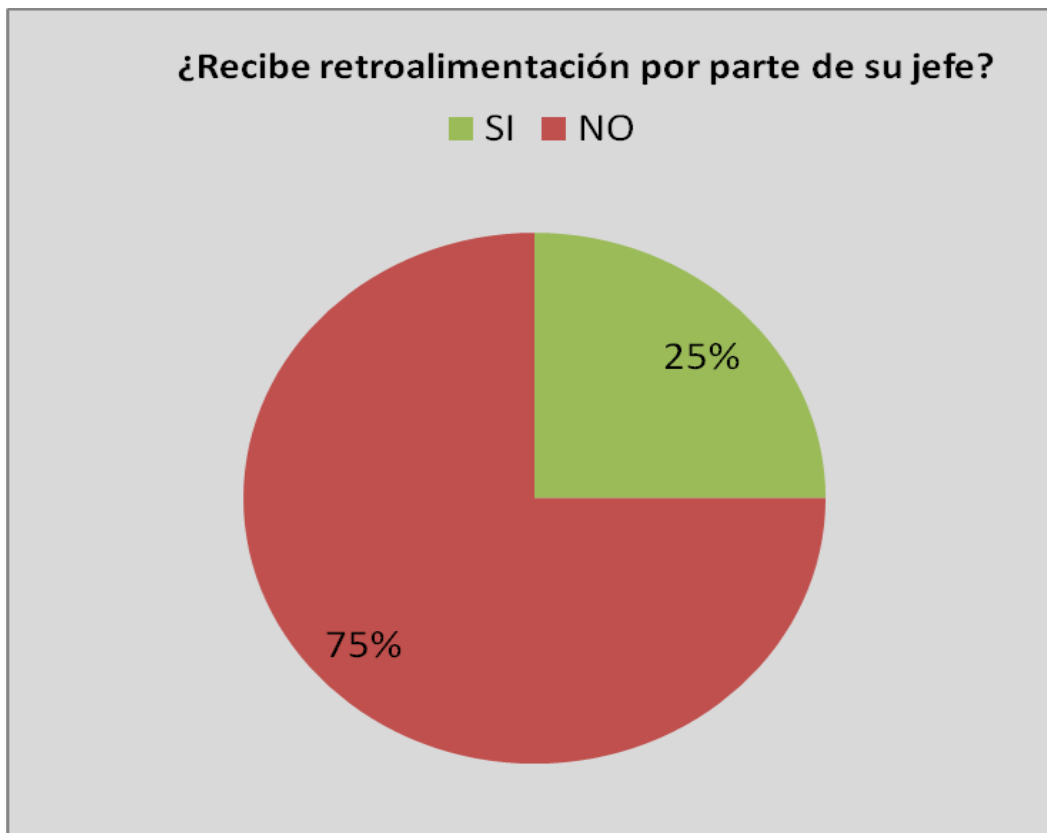
SI	NO
	X

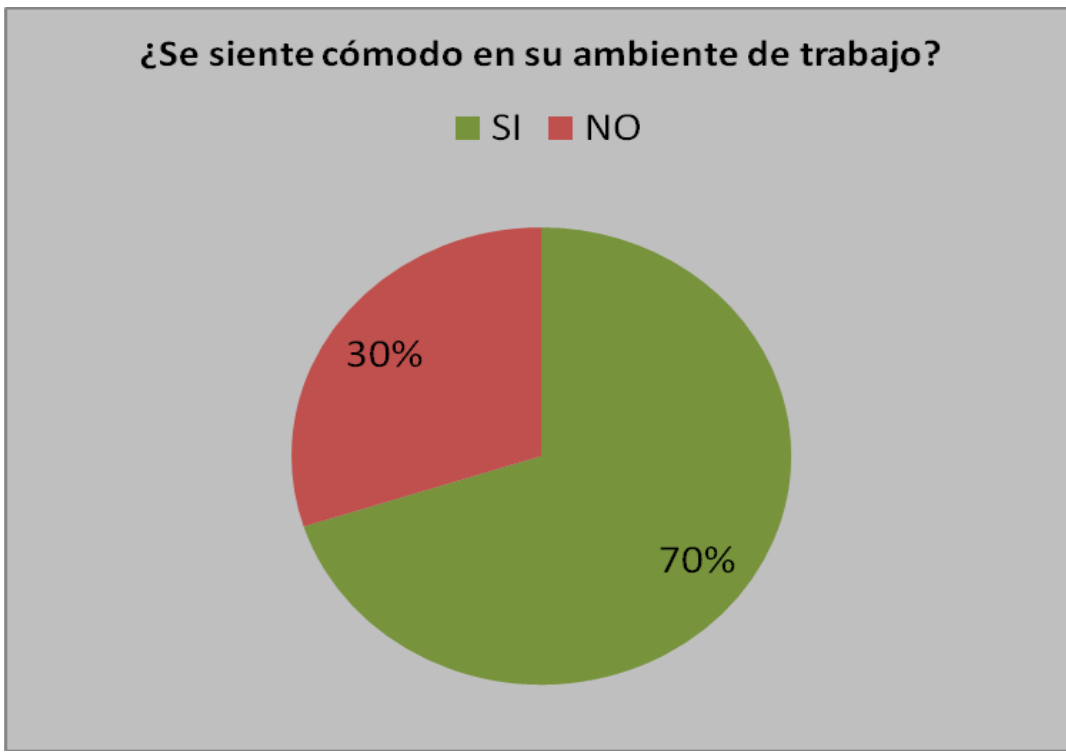
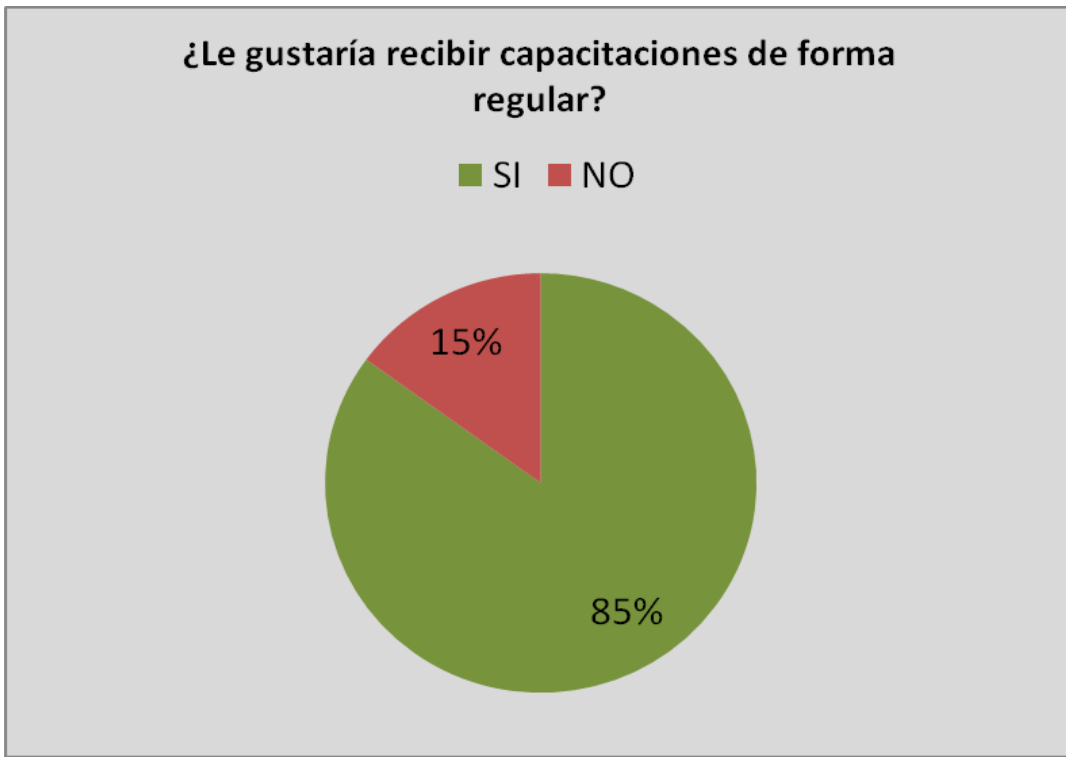


Anexo II Gráficos

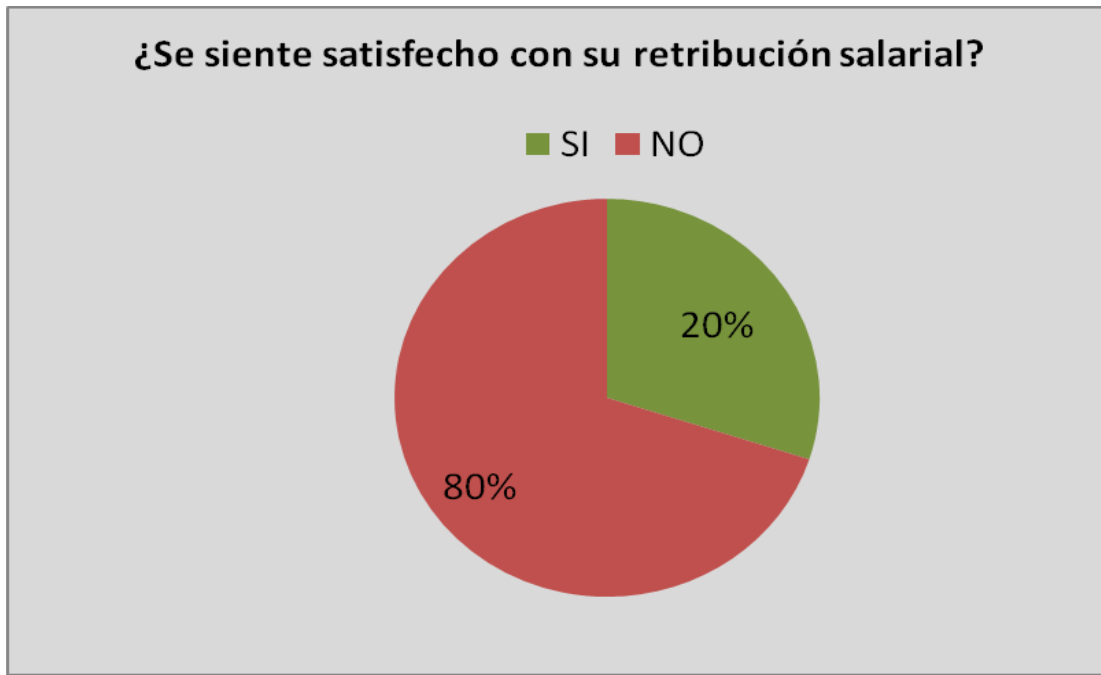














Anexo III

Entrevista Personal Recursos Humanos

- 1- *Nombre:* Sin Informar
Antigüedad en hospital: 25 años
Antigüedad en Recursos Humanos: 23 años
Cargo: Administrativo de Recursos Humanos, Jefe de Sección.

- 2- *Tareas generales de Recursos Humanos ¿Qué tareas se realizan en el departamento?*
Básicamente todo lo relacionado con la administración del personal, también tenemos parte de selección de personal. Todo lo que sea control de ausentismo, legajo, archivo, liquidación de sueldo también. Todo lo que es neto de administración de personal, libros de sueldo, sellado, rubrica en el ministerio, planilla de horarios y descanso y todo lo que sería control de ausentismo, recepción de certificados médicos.
Alguno de nosotros tiene más incumbencia en una parte que otros pero en general todos hacemos todo.

- 3- *¿A qué se refieren cuando hablan de un puesto administrativo?*
La gran parte de administrativo son las secretarias de los servicios, y después esta la parte administrativa de admisión, facturación, la parte contable, recursos humanos. Actualmente tenemos 120.

- 4- *¿Cómo se recluta y selecciona a una persona que se desarrollara como administrativo en el hospital? ¿Qué aspectos se toman en cuenta para decidir a contratar a una persona para desempeñarse como administrativo?*
Por lo general se coloca un aviso en el diario, describiendo el puesto y las características y a veces la remuneración, de todo lo que llega a la casilla se selecciona de acuerdo al curriculum y se lo cita para una entrevista personal. Presentación espontanea también pero no le damos mucho interés a ese medio porque por ahí son conocidos de alguien y por lo general el medio es el aviso. Por lo general las entrevistas siempre son personales, depende el puesto grupal, hay una entrevista con el encargado/a del área y después con Recursos Humanos, a veces primero con Recursos Humanos o a veces primero con la encargada o encargado y de ahí se filtra. Se hace un informe de entrevista, la encargada/o hace un informe, la seleccionadora/o de recursos humanos también hace un informe y se determina el candidato.
Los aspectos a tener en cuenta están acotados por la edad, no mayor de 30 años, secundario completo y alguna característica que sea importante para el puesto. Por ejemplo si se necesita alguien para el puesto de facturación y seguramente vamos a



querer algún curso en facturación o alguna experiencia en el nomenclador del facturista.

5- *En el ingreso de personal ¿Qué tipo de inducción existe, en qué se lo capacita y cómo?*

No hay una inducción, no hay una inducción en base a entregarle material, si no que la inducción es en el puesto con la encargada o bien la encargada deriva esa inducción o capacitación a alguien más.

En una época reunimos a los que habían ingresado los últimos tres meses en un aula, con filmas y alguna proyección. Se dejó de hacer porque no hubo mucho apoyo de la Dirección, tampoco tenemos recursos, y nos avocamos más a la parte de administración de personal en base a los tiempos que tenemos.

6- *¿Hay alguna capacitación para los empleados de planta?*

No, ahora se está empezado a pensar en alguna capacitación pero por lo general la capacitación es lo que se da en el puesto de trabajo a partir de los encargados del área, no hay tampoco un área destinada a la capacitación. Todo lo que es la parte blanda de recursos humanos no la tenemos.

7- *¿Cuenta el Departamento con evaluaciones de desempeño? ¿En qué se basaron para confeccionarlas? ¿Qué evalúan las mismas? ¿Cómo, cuándo y por qué se decide evaluar? ¿Quién evalúa? Una realizada se le comunica los resultados al personal evaluado.*

Las evaluaciones de desempeño hacemos pero más que nada está atada a la continuidad contractual o no, si es muy bajo el desempeño seguramente habrá que desvincularlo pero no hay un trabajo específico con ese otro rango que sería no aquel para desvincularlo si no aquel que está bajo en el desempeño. En cuanto al feedback depende del jefe, algunos optan por hacer la evaluación junto con el empleado teniendo un feedback en ese momento.

Cuando la confeccionamos buscamos diferentes opciones y tomamos una muy básica, que se aplica a todos los puestos.

Para evaluar tenemos un calendario, creo que es cada tres meses a todos. Evalúa el encargado del área.

8- *¿Cuál es el mayor problema con los administrativos?*

No hay tanta rotación como el caso de enfermería, quizás el mayor problema sería la capacitación, es una opinión personal.



9- *¿Creen que el Recurso Humano que se desempeña como administrativo se siente motivado?*

Yo creo que haría falta más motivación y a partir de la capacitación y otros incentivos no solo económicos, también estamos bajos en el aspecto económico con respecto al mercado y esto hace que por ahí tengamos una cierta rotación, porque por ahí consiguen por un puesto similar en otro lugar o en otra clínica con otros incentivos como presentismo u otro incentivo que nosotros no tenemos actualmente. No se paga incentivo pero el ausentismo se controla, y si son faltas injustificadas se sanciona, pero no hay un incentivo por presentismo perfecto.

¿Cuáles son las sanciones por el ausentismo?

Las sanciones van desde un apercibimiento verbal del encargado, un apercibimiento escrito y suspensión hasta despido si son hechos reiterados por supuesto.

¿Manejan algún índice de ausentismo?

Si más o menos tenemos un índice de ausentismo, por lo general está dentro del más o menos el 4% pero calculado desde el total de la planta, había que discriminar si el administrativo tiene mayor incidencia.

10- *¿Existen alguna queja de los jefes de servicio respecto al accionar de los administrativos?*

Los médicos son muy particulares, en una época hablando de las secretarías dependían mucho de los médicos. Actualmente desde hace ya un tiempo no, hay una encargada de atención al cliente, con lo cual, la secretaria no está siempre en el mismo lugar de trabajo, si no que puede ser cambiada a otra secretaria, con lo cual el médico ya no es dueño de esa secretaría. Eso hace que se haya despegado un poco.

11- *¿Consideran que se está cumpliendo con la misión del Hospital? ¿Cómo contribuye Recursos humanos para alcanza la misma?*

Si en general, es una empresa de servicios y se brinda servicios médicos. Todo se puede mejorar con capacitación y demás incentivos, con toda esa parte blanda de recursos humanos que no la estamos ocupando, no porque no se quiere si no porque no hay recursos destinados para esos, no hay recurso monetario, humano y no hay decisión de la dirección de decir bueno vamos a hacer capacitaciones, por ejemplo anuales y esta persona se va a encargar y esta persona tiene para llevar adelante este presupuesto.

12- *¿Cuenta el departamento con objetivos propios? Si hubiera, ¿Cree usted que van alineados a los objetivos organizacionales?*



No planteados en sentido estricto, pero si acompañar con todo lo que la dirección pida, toda aquello que la dirección quiera encaminar siempre por lo general viene desde los recursos humanos. Si hay una decisión de cambiar algo o de incorporar algo que no estaba, por lo general viene de la dirección por jefatura de recursos humanos y nosotros lo llevamos a cabo.

13- ¿Cómo es el proceso de certificación de las normas ITAES? ¿Qué se necesita para certificar?

Hay dos personas encargadas del seguimiento de los procedimientos, estamos recién en un comienzo, elaborando los procedimientos que no hay y cada área va elaborando sus propios procedimientos y cada empleado dentro de su puesto de trabajo va elaborando los procedimientos de su propio trabajo que actualmente hace. Hay un seguimiento de estas dos personas en cuanto a la elaboración de estos procedimientos, de ir modificarlos o no. Desde el punto de vista del empleado que tiene que ir elaborando el procedimiento no tenemos mucha certeza de que es, muchas veces, lo que tiene que hacer, digamos es de cero, es bueno - ¿Vos que haces?, - Bueno yo hago liquidación de sueldos, -bueno elabora el procedimiento desde el principio hasta el final. Es el mismo empleado, con la asesoría de estas dos personas, el que elabora el procedimiento. Todo esto en la etapa inicial.

14. *Con respecto a la descripciones de puestos, ¿Cuentan con las mismas?*

No las tenemos, hubo un tiempo que se trabajó, para redactarlos, quedo ahí, había una persona que estaba encargada en eso y después se fue, no hubo apoyo, no hubo seguimiento.

15- *¿Cree que hay algún aspecto a mejorar? ¿Qué cosas cree Usted que se deberían mejorar? ¿Por qué?*

Capacitación sin duda, y así se mejorarían muchas cosas en cuanto a la atención al cliente, en cuenta al servicio que uno brinda.



Anexo IV

Cuestionario para Análisis de Puestos

Fecha:

.....

"Una máquina puede hacer el trabajo de 50 hombres corrientes. Pero no existe ninguna máquina que pueda hacer el trabajo de un hombre extraordinario."

Hubbard, Elbert.

Nombre del

Puesto/Cargo:.....

Área/Departamento:.....

.....

Supervisor/ Jefe

Directo:.....

Objetivo general del

puesto:.....

***Mencione** las tareas desarrolladas en su puesto, enumerándolos por orden de importancia, y colocando el tiempo estimado de realización y con qué frecuencia es llevado a cabo (día, semana y mes). Para concluir mencione el procedimiento (¿Como se realiza?) y el propósito de la misma (¿Por que?).*

1-Tarea (¿Qué se hace?):

.....

.....

.....Tiempo de realización:Frecuencia (día, semana, mes):

..... Procedimiento (¿Cómo se hace?):

.....

.....

.....

Propósito ¿Por qué se

hace?:.....

.....

.....



2-Tarea (¿Qué se hace?):

.....
.....
.....Tiempo de realización:Frecuencia (día, semana, mes):
..... Procedimiento (¿Cómo se hace?):
.....
.....

Propósito ¿Por qué se
hace?:.....
.....
.....

3-Tarea (¿Qué se hace?):

.....
.....
.....Tiempo de realización:Frecuencia (día, semana, mes):
.....

Procedimiento (¿Cómo se hace?):
.....
.....
.....

Propósito ¿Por qué se
hace?:.....
.....
.....

Además de las tareas mencionadas en el apartado anterior, describa brevemente que otras tareas desempeña:

.....
.....
.....

Complete los siguientes puntos sobre las generalidades del puesto.

Responsabilidades:
.....
.....
.....

Elementos/máquinas utilizados en el puesto:
.....



“Descripciones formales del área administrativa del Hospital Italiano y Plan de capacitación, en vía a una planificación estratégica de los recursos humanos”.

Bustos, Emilia Inés – Llarrull María Gracia

.....
.....

Decisiones a tomar:

.....
.....
.....

Relaciones con otros trabajadores:

.....
.....
.....

Conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para el puesto:

.....
.....
.....

Condiciones de trabajo:

.....
.....
.....

Personas a Cargo:

.....
.....
.....

tarea. Estamos trabajando para mejorar su

Muchas Gracias por su tiempo.



Anexo V

Manual de
Descripciones
Hospital Italiano