



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

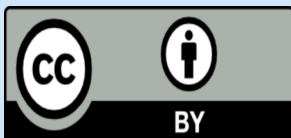
Jesica De Olaso

Creación del Área de Capacitación : Una propuesta para un sanatorio de zona sur

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

De Olaso, J. (2024). *Creación del Área de Capacitación : Una propuesta para un sanatorio de zona sur* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3256>

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

Creación del Área de Capacitación: Una propuesta para un sanatorio de zona sur.

Temperley. Periodo 2023-2024

Autora: Jesica De Olaso

Correo electrónico: jesi7387@gmail.com

Director: Cecilia Bacchetta.

Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina

Año 2024.

Contenido

Dedicatoria y agradecimiento.....	3
Resumen.....	4
ABSTRACT.....	5
Introducción.....	6
Capítulo 1 Referencias conceptuales.....	8
1.1 Definición de Gerencia de RR.HH.....	8
1.2 Capacitación. Gerencia de capacitación.....	8
1.3 Objetivos de una gerencia de capacitación.....	10
1.4 Funciones de una gerencia de capacitación.....	11
1.5 La capacitación en la actividad de la salud. Su rol y relevancia.....	13
Capítulo 2: Presentación de la Organización.....	14
2.1 El Sanatorio “J” su historia.....	14
2.2 Misión, Visión y Valores de la Organización.....	15
2.3 Organigrama de la Organización.....	16
2.4 Regulación Laboral.....	16
2.5 El departamento de RR.HH.....	18
2.6 La capacitación en el Sanatorio.....	20
Capítulo 3. Diagnóstico Organizacional y Diseño del Área de Capacitación.....	21
3.1 El concepto de diagnóstico.....	21
3.2 Diagnóstico organizacional de nuestro caso.....	22
3.3 Propuesta de Diseño del Área de Capacitación en el Sanatorio.....	23
3.3.1 Objetivos del Área de Capacitación.....	24
3.3.2 Funciones del Área de Capacitación.....	25
3.3.3. Composición y Sostenibilidad de la Propuesta.....	27
Reflexiones Finales.....	28
Apartado Bibliográfico.....	29
Recursos digitales.....	32
Anexos:.....	33

Dedicatoria y agradecimiento

Quiero agradecer principalmente a mi compañero Matias por apoyarme y darme siempre aliento para poder cumplir mi sueño. Fuiste un pilar clave en todo este proceso y el que siempre me impulsó a terminarlo.

Mis hijos Ciro y Luca por ser pacientes y entender que mamá estaba estudiando y por momentos no podía estar con ellos como querían.

A cada docente de la Universidad que formó parte de este hermoso proceso, por brindar sus conocimientos y experiencias, pero principalmente a Cecilia Bacchetta por aceptar ser mi tutora, mi guía, agradezco el apoyo y acompañamiento durante cada una de las etapas que llevó la realización de este trabajo.

En resumen, a todas las personas que de alguna forma u otra formaron parte de este camino.

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final tiene como propósito realizar el diseño del Área de Capacitación de Personal perteneciente al sector de recursos humanos. Para ello avanzaremos en la modalidad de Diagnóstico Organizacional con Propuesta de Intervención. Dicho trabajo está destinado a una empresa del área de salud ubicada en la zona sur de la Provincia de Buenos Aires.

La empresa elegida para desarrollar el presente trabajo se encuentra en constante crecimiento y cuenta actualmente con 868 empleados en relación de dependencia y 360 médicos que facturan directo al sanatorio, 234 de ellos se desempeñan en la guardia y 126 de ellos en consultorios externos. A raíz de lo mencionado, nos proponemos avanzar en un diagnóstico organizacional, analizando la organización en general y el departamento de RR.HH. en particular. Asimismo, nos proponemos conocer cómo se gestionan las capacitaciones en la organización y de esta manera poder determinar si es pertinente la creación del área de capacitación, su objetivo, funciones y alcances. Motiva este proyecto que actualmente me encuentro trabajando en el área de RR.HH. y luego de cursar la Carrera de Relaciones del Trabajo, he observado profesionalmente la ausencia de un área que coordine la gestión de las capacitaciones.

Según el autor Chiavenatto (2011), el recurso más valioso de una empresa es su personal. Sin importar el tipo de actividad que realice la empresa, el éxito o el fracaso depende en gran medida de las personas que la componen, ya que son ellas las que crean y mantienen la operación de la organización.

Palabras claves: Área de Capacitación - Capacitación de personal en Salud - Gestión de Recursos Humanos - Planeamiento de carrera.

ABSTRACT

The purpose of this Final Integrative Work is to design the Personnel Training Area belonging to the human resources sector. To do this, we will advance in the modality of Organizational Diagnosis with an Intervention Proposal. This work is intended for a company in the health area located in the southern area of the Province of Buenos Aires.

The company chosen to carry out this work is constantly growing and currently has 868 employees in a dependency relationship and 360 doctors who bill directly to the sanatorium, 234 of them work on call and 126 of them in external offices. As a result of the above, we propose to advance in an organizational diagnosis, analyzing the organization in general and the HR department in particular. Likewise, we propose to know how training is managed in the organization and in this way be able to determine if the creation of the training area, its objective, functions and scope is pertinent. This project is motivated by the fact that I am currently working in the HR area and after completing the Labor Relations Degree, I have professionally observed the absence of an area that coordinates the management of training.

According to the author Chiavenatto (2011), he argues that the most valuable resource of a company is its personnel. Regardless of the type of activity carried out by the company, success or failure depends largely on the people who make it up, since they are the ones who create and maintain the operation of the organization.

Keywords:

Training Area - Health personnel training - Human Resources Management - Career planning.

Introducción

En el presente trabajo para obtener el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, avanzamos sobre el resultado de un diagnóstico situacional, con propuesta de intervención, desarrollado en un sanatorio ubicado en zona sur de Gran Buenos Aires. La propuesta de intervención se basa en la estructura organizacional, mediante la creación del área de capacitación.

En el comienzo, habíamos pensado diseñar un plan de capacitación para el personal de Recursos Humanos, con el objetivo de mejorar la calidad de atención, pero al no encontrar dentro de la organización un área que se ocupe de centrar las funciones de capacitación y desarrollo del personal y, entendiendo que las capacitaciones deben alcanzar a todas las funciones y actividades y sostenerse en el tiempo, consideramos necesario que la estructura organizacional cuente con el área de capacitación. Reconociendo que el capital humano es el recurso más valioso de cualquier organización. Según Chiavenato (2011), el éxito o fracaso de una empresa depende en gran medida de sus empleados. Por lo tanto, es crucial desarrollar estrategias que no solo mejoren el desempeño diario, sino que también empoderen a los empleados como agentes de cambio positivo en la organización.

Este estudio tiene como objetivo principal proponer una intervención para la creación de un área de capacitación en una institución de salud. Hemos revisado trabajos, antecedentes de estudio que han avanzado en esta temática y que abordan la importancia de un área especializada en capacitación en actividades relacionadas en salud (hospitales, industria farmacéutica). Entre estos estudios, se destacan los trabajos de Cáceres (2018), Zitterkoff (2020) y Oroño (2023). Cáceres (2018) enfatiza la creación de un área de Gestión de Personal en una organización de la industria farmacéutica para generar cambios y ventajas competitivas. Zitterkoff (2020) identifica la necesidad de establecer un área específica para la capacitación del personal, señalando que la ausencia de una estructura dedicada limita la efectividad de los programas formativos dentro de un Hospital Público. En este mismo sentido, Oroño (2023) propone mejoras en el área de gestión de personal en un Hospital S.A.M.I.C (servicio de atención médica integral para la comunidad) y sugiere la creación de un departamento enfocado en el desarrollo continuo del personal, incorporando al organigrama el Departamento de Empleo.

En comparación con estos enfoques, nuestra propuesta se centra en el diseño de un área de capacitación específica para el ámbito de la salud. Esta intervención tiene como propósito

fortalecer la capacidad de la organización para enfrentar desafíos y adaptarse a las demandas cambiantes del sector de salud, promoviendo una cultura de mejora continua y excelencia en el desempeño.

En Argentina, la Resolución 210/2019, establecida por la Coordinación de Políticas de Recursos Humanos de Salud de la Dirección Nacional de Capital Humano, introdujo el Sistema de Gestión Integral y Registro de la Formación y Capacitación de los Equipos de Salud. Esta iniciativa gubernamental proporciona un marco estructurado para la creación de programas de capacitación destinados a los trabajadores de la salud, con el objetivo de fortalecer una estrategia integral que mejore los servicios y la atención sanitaria en el país.

Nos hemos planteado como objetivo general diseñar un área de capacitación de personal que dependerá del departamento de recursos humanos para un sanatorio ubicado en la zona sur de la provincia de Buenos Aires. Los objetivos específicos de este estudio incluyen: conocer y describir la naturaleza de la organización (misión, visión, valores), analizar la historia de la organización, el marco regulatorio del sanatorio, describir y analizar las actuales propuestas de capacitación de personal en la organización y conocer los recursos disponibles para la creación del Área de Capacitación. Estos objetivos permitirán una planificación adecuada del área propuesta, con el fin de contribuir al mejoramiento continuo del servicio y la atención brindada a los pacientes.

Capítulo 1 Referencias conceptuales.

1.1 Definición de Gerencia de RR.HH.

Robbins (2009) sostiene que: “Los gerentes hacen cosas a través de otras personas. Toman decisiones, asignan recursos y dirigen las actividades de otros a fin de alcanzar ciertas metas” (p. 6).

Según Chiavenato (2009), la gerencia de Recursos Humanos se refiere al conjunto de políticas y prácticas necesarias para administrar el capital humano de una organización de manera efectiva. Esto incluye reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, evaluación del desempeño, compensación y todas las actividades relacionadas con las personas en el ámbito laboral. Este autor enfatiza la importancia de alinear las políticas de Recursos Humanos con los objetivos estratégicos de la organización para mejorar el rendimiento organizacional y la satisfacción de los empleados. Mientras que otros autores como Robbins (2009) define la gerencia de Recursos Humanos como el proceso de manejar a las personas en organizaciones de manera sistemática y estructurada para obtener un desempeño máximo y un compromiso efectivo. Enfoca la atención en cómo las prácticas de Recursos Humanos afectan el comportamiento individual y grupal dentro de una organización, promoviendo la eficiencia y la efectividad organizacional mediante el desarrollo y la motivación de los empleados.

Gary Dessler (2009) hace referencia en que el rol del gerente de RR.HH. con el paso del tiempo se volvió más estratégico. A lo largo de los últimos 60 años se pasó de una oficina de personal a plantear como la gestión estratégica de recursos humanos. La gerencia de recursos humanos desempeña el papel en la creación de un entorno laboral agradable y productivo, donde los empleados puedan desarrollar su máximo potencial y contribuir a los objetivos.

En este sentido, quien gerencia los RR.HH., lidera el departamento de RR.HH. Se encarga de establecer la estrategia general de gestión de personal en línea con los objetivos de la organización, supervisar las actividades del departamento y representar los intereses de los empleados ante la alta dirección.

1.2 Capacitación. Gerencia de capacitación.

Robbins (2009) refiere a la importancia de la capacitación y el desarrollo del personal para mejorar el desempeño organizacional y el compromiso de los empleados mientras que Dessler

(2009) aborda cómo la capacitación efectiva puede fortalecer las habilidades y competencias de los empleados, haciéndolos más competentes y adaptados a los desafíos del entorno empresarial actual. Se sostendrá aquí que capacitar al personal es necesario para mantener el crecimiento y el éxito continuo de una organización, ya que contribuye a un equipo más competente, comprometido y adaptable a los desafíos del entorno empresarial actual. De esta manera lograremos que se cumplan los objetivos tanto de los individuos como de la organización. La formación es un factor clave en el éxito de las organizaciones. El tomarla en cuenta como parte de un proceso de cambio y adecuación ante los entornos cambiantes, nos habla de su importancia estratégica como otro de los elementos a considerar en el momento de analizar lo que es mejor para el desenvolvimiento empresarial.

Según Siliceo (1996) la capacitación es un proceso que se planifica de acuerdo con las necesidades que se establecen imprescindibles para la organización o empresa, por el cual mediante distintas actividades se busca obtener nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y competencias (Blake; 1997) que permitan lograr los objetivos establecidos por la organización.

La capacitación les permite a los empleados lograr el desempeño en los puestos actuales o futuros como así también adaptarse a los cambios y crecimientos que se puedan dar dentro de la organización. Retomando a Blake (1997), la importancia para poder realizar una capacitación efectiva es que se ajuste a las necesidades de la organización.

Siguiendo la misma línea, distintos autores (Siliceo 1996; Blake 1997; Chiavenato 2011), sostienen que la capacitación es un proceso educativo de corto plazo, que se aplica de manera organizada y sistemática en función de objetivos establecidos. Además, permite desarrollar las competencias de las personas para que sean más productivas, creativas, e innovadoras y así contribuir con los objetivos de la empresa y volverse más valiosas.

Asimismo, Blake (1997) refiere que la capacitación es un recurso dinamizador de las organizaciones. Se debe entender a la capacitación, o desarrollo de personal, como toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal.

Chiavenatto (2011) afirma que:

Las personas son quienes hacen que las cosas sucedan, las que dirigen los negocios, elaboran los productos y prestan los servicios de forma excepcional. La capacitación y el desarrollo son imprescindibles para conseguirlo. Las organizaciones más exitosas invierten mucho en capacitación para obtener un rendimiento garantizado. Para ellas, la capacitación no es un gasto, sino una inversión. (p. 370).

Cabe resaltar que la capacitación es una inversión y no un gasto. Con lo que, en una organización, que tenga esto presente y mientras las capacitaciones que se realicen sean acorde a las necesidades que vayan surgiendo y con el contenido en línea con la misma. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus trabajadores. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa. Las personas pasan gran parte de sus vidas en la organización para cumplir con sus objetivos y la organización necesita de las personas para llevar adelante los de ellos. Existe una relación de mutua dependencia. Es por ello que la incorporación del área de Capacitación dentro del Sanatorio avanza en la premisa de ganar-ganar. De esta manera vamos a identificar la importancia de tener el área de capacitación no solo para la empresa sino también para los empleados que la reciban.

1.3 Objetivos de una gerencia de capacitación.

Los objetivos de una gerencia de capacitación pueden variar de acuerdo con las necesidades específicas que tenga en el momento la organización y los objetivos estratégicos del área de recursos humanos. Según Chiavenato (2009), los objetivos de la capacitación incluyen mejorar el desempeño de los empleados, aumentar la productividad, promover el desarrollo profesional y personal, y fomentar un clima organizacional positivo. Por otro lado, según Robbins y Coulter (2012), los objetivos de la capacitación también pueden incluir la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, la adaptación a cambios en el entorno laboral y la mejora de la calidad del trabajo realizado. En resumen, los objetivos de una gerencia de capacitación suelen estar orientados a mejorar el rendimiento de los empleados y contribuir al éxito de la organización.

Desde lo aprendido a lo largo de la carrera podemos determinar algunos objetivos específicos como:

Adaptación al cambio: Preparar a los empleados para enfrentar cambios en la organización, ya sea en términos de tecnología, procesos de trabajo, políticas internas o estructuras organizativas.

Alineación con la estrategia organizacional: Asegurar que los programas de capacitación estén alineados con los objetivos y valores de la organización para impulsar el éxito empresarial.

Desarrollo de habilidades y competencias: Capacitar a los empleados para que obtengan las habilidades técnicas, profesionales y personales necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficiente y efectiva.

Mejora del desempeño laboral: Incrementar el rendimiento y la productividad del personal a través de programas de capacitación diseñados para abordar áreas de mejora identificadas en evaluaciones de desempeño o retroalimentación.

Fomento del liderazgo: Desarrollar habilidades de liderazgo en los niveles gerenciales y de supervisión para mejorar la gestión de equipos y promover un clima laboral positivo.

Retención de talento: Ofrecer oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional a los empleados para motivarlos a que permanezcan en la organización a largo plazo.

Mejora del clima laboral y la cultura organizacional: Promover un ambiente de trabajo positivo y colaborativo a través de actividades de capacitación que fomenten el trabajo en equipo, la comunicación y el respeto mutuo.

1.4 Funciones de una gerencia de capacitación.

La gestión de capacitación es un área clave dentro de las organizaciones modernas. Entre los pioneros en definir las funciones de la administración se encuentra Henry Fayol (1949), quien identificó cinco funciones fundamentales: planificación, organización, dirección, coordinación y control. Estas funciones, reconocidas también por Chiavenato (2014), son esenciales para una administración efectiva, donde la planificación, organización, dirección y control se destacan como tareas críticas que los gerentes deben desempeñar para alcanzar los objetivos organizacionales.

Chiavenato amplía la perspectiva de Fayol al situar estas funciones dentro del contexto de la gestión contemporánea, subrayando su relevancia en la administración actual. Otros autores, como Robbins y Coulter (2014), han simplificado estas funciones a cuatro: planear, organizar, dirigir y controlar.

En el ámbito específico de la capacitación, Jack J. Phillips (2003) proporciona importantes aportes sobre las funciones del gerente de capacitación. Estas funciones son:

1. **Evaluación de la efectividad de la capacitación:** Phillips enfatiza la necesidad de medir el impacto de los programas de capacitación en términos de resultados tangibles para la organización. Esto implica evaluar cómo la capacitación influye en el desempeño laboral y contribuye a los objetivos organizacionales, así como cuantificar el retorno de inversión (ROI) para justificar las inversiones en formación.
2. **Desarrollo de indicadores de desempeño:** El establecimiento de indicadores claros es fundamental para medir el éxito de los programas de capacitación. Por otra parte destaca la importancia de definir métricas que permitan evaluar en qué medida se han cumplido los objetivos de capacitación y cómo estos contribuyen a mejorar el desempeño general de la organización.
3. **Implementación y seguimiento de programas:** Los gerentes de capacitación deben garantizar la correcta implementación de los programas y realizar un seguimiento continuo para asegurar que se logren los resultados deseados. Esto incluye la coordinación logística y la adaptación de los programas según sea necesario para maximizar su impacto.
4. **Desarrollo de estrategias de evaluación:** Una función crucial es desarrollar estrategias para evaluar la efectividad de los programas de capacitación en diferentes niveles, desde la satisfacción de los participantes hasta su impacto en el desempeño organizacional y financiero.

En resumen, la gerencia de capacitación requiere un enfoque integral que incluya la evaluación, desarrollo de indicadores, implementación efectiva y estrategias de evaluación. Estas funciones no solo van a asegurar el éxito de los programas de capacitación, sino que también contribuyen al logro de los objetivos estratégicos de la organización.

1.5 La capacitación en la actividad de la salud. Su rol y relevancia.

La capacitación continua en el sector de la salud en Argentina es una herramienta que permite mejorar la calidad de la atención, adaptarse a los avances científicos y tecnológicos, y promover habilidades de comunicación y trabajo en equipo. Además, es crucial para optimizar la eficiencia operativa y la gestión de recursos en los sistemas de salud (Rivas & Martínez, 2020; Vera & Castro, 2021).

Rivas y Martínez (2020) abordan los desafíos y oportunidades en la formación continua de los profesionales de la salud en Argentina, destacando la importancia de mantenerse actualizado con los últimos avances en ciencia y tecnología para garantizar una atención de alta calidad. Este estudio subraya la necesidad de una formación continua para abordar las crecientes demandas del sector salud y mejorar los estándares de atención.

Por su parte, Vera y Castro (2021) enfatizan que la capacitación continua no solo mejora las habilidades técnicas de los profesionales, sino también sus competencias en comunicación y trabajo en equipo. Estas habilidades son esenciales para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y efectivo, lo cual es clave para la eficiencia y calidad en el sector salud.

El *Plan Nacional de Capacitación para el Personal de Salud* del Ministerio de Salud de Argentina (2022) proporciona un marco detallado de las políticas y estrategias para asegurar que el personal de salud reciba una formación continua adecuada. Este documento subraya la importancia de la capacitación continua en la mejora de la calidad de la atención y en la gestión de recursos, adaptándose a las necesidades del sistema de salud argentino (Ministerio de Salud de Argentina, 2022).

Autores como Chiavenato (2011) discuten la necesidad de formar al personal de salud en el uso adecuado de tecnologías médicas avanzadas para mejorar los resultados clínicos y optimizar los recursos disponibles. Mientras que Barbagelata et al. (2016) argumentan que la inversión en programas de capacitación puede resultar en una reducción de los errores médicos y en la optimización de los recursos disponibles, mejorando así la sostenibilidad financiera de las instituciones de salud en el contexto argentino.

Desde la Dirección Nacional de Capital Humano y Salud Ocupacional tienen una guía para la elaboración de Programas de Capacitación de los trabajadores de Salud.¹ Dicho programa tiene como misión fortalecer conocimientos, habilidades, actitudes y prácticas, que las dinámicas diarias de los servicios no proveen.

En conclusión, la capacitación continua en el sector de la salud en Argentina es esencial debido a varios factores que impactan directamente en la calidad de la atención y en la seguridad del paciente. Los estudios y documentos revisados proporcionan fundamentos teóricos y evidencia empírica que respaldan la importancia estratégica de la capacitación en este contexto específico.

Capítulo 2: Presentación de la Organización.

2.1 El Sanatorio “J” su historia.

Para mantener en anonimato a la institución vamos a llamarla “J”²

El Sanatorio “J” en 1993 como un policonsultorio clínico conformado por un grupo de 19 médicos comprometidos con brindar atención médica de calidad a la comunidad. Fue en este contexto que se sentaron las bases de lo que se convertiría en una institución de renombre en el área de la salud.

En 1994, se dio inicio a la construcción del actual Sanatorio, un proyecto ambicioso que contó con los aportes individuales de los socios fundadores, la mayoría de ellos jóvenes en torno a los 40 años de edad. Este hito marcó un punto de inflexión en la historia de la institución, sentando las bases para su crecimiento y desarrollo futuro.

Durante el período comprendido entre 1993 y la inauguración oficial en 2001, el mismo Doctor ocupó el cargo de presidente del Sanatorio, liderando con visión y compromiso el camino hacia la excelencia en la atención médica. Desde entonces y hasta la actualidad, hubo un cambio en el médico que asumió la presidencia de la institución, manteniendo vivo el legado de sus predecesores.

¹https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/04/guia_para_la_elaboracion_de_programas_de_capacitacion_de_los_trabajadores_de_salud_2642024.pdf

² El nombre de la organización es ficticio, ya que, según Meo (2010), para garantizar la anonimización es fundamental proteger las ubicaciones de los individuos, así como las identidades de los sujetos, grupos e instituciones. Esto debe aplicarse tanto en los resultados publicados como en el proceso de recolección y archivo del material empírico

Desde sus inicios, el Sanatorio “J” ha contado con la dirección médica de un profesional, cuya dedicación y liderazgo han sido fundamentales para el crecimiento y la consolidación de la institución como referente en servicios de salud de alta complejidad en el área Sur del Conurbano Bonaerense.

En el año 2001, el Sanatorio “J” abrió sus puertas con el objetivo claro de brindar servicios asistenciales de alta complejidad, marcando un hito en la oferta de atención médica en la región. Desde entonces, la institución se ha mantenido en constante evolución, adaptándose a las necesidades cambiantes de la comunidad y buscando siempre la excelencia en la atención al paciente.

En la actualidad, Sanatorio “J” se encuentra operando a plena capacidad, logrando mantener un porcentaje global de ocupación de camas del 100% desde el año 2012. Este logro es testimonio del compromiso y la dedicación del equipo de profesionales que conforman la institución, así como de su firme compromiso con la calidad y la excelencia en la atención médica.

En resumen, la historia del Sanatorio es un testimonio de perseverancia, compromiso y excelencia en la atención médica, que ha permitido a la institución posicionarse como un referente en el área de la salud en la región. Su legado perdurará en el tiempo, guiando su camino hacia un futuro de continuo crecimiento y servicio a la comunidad.

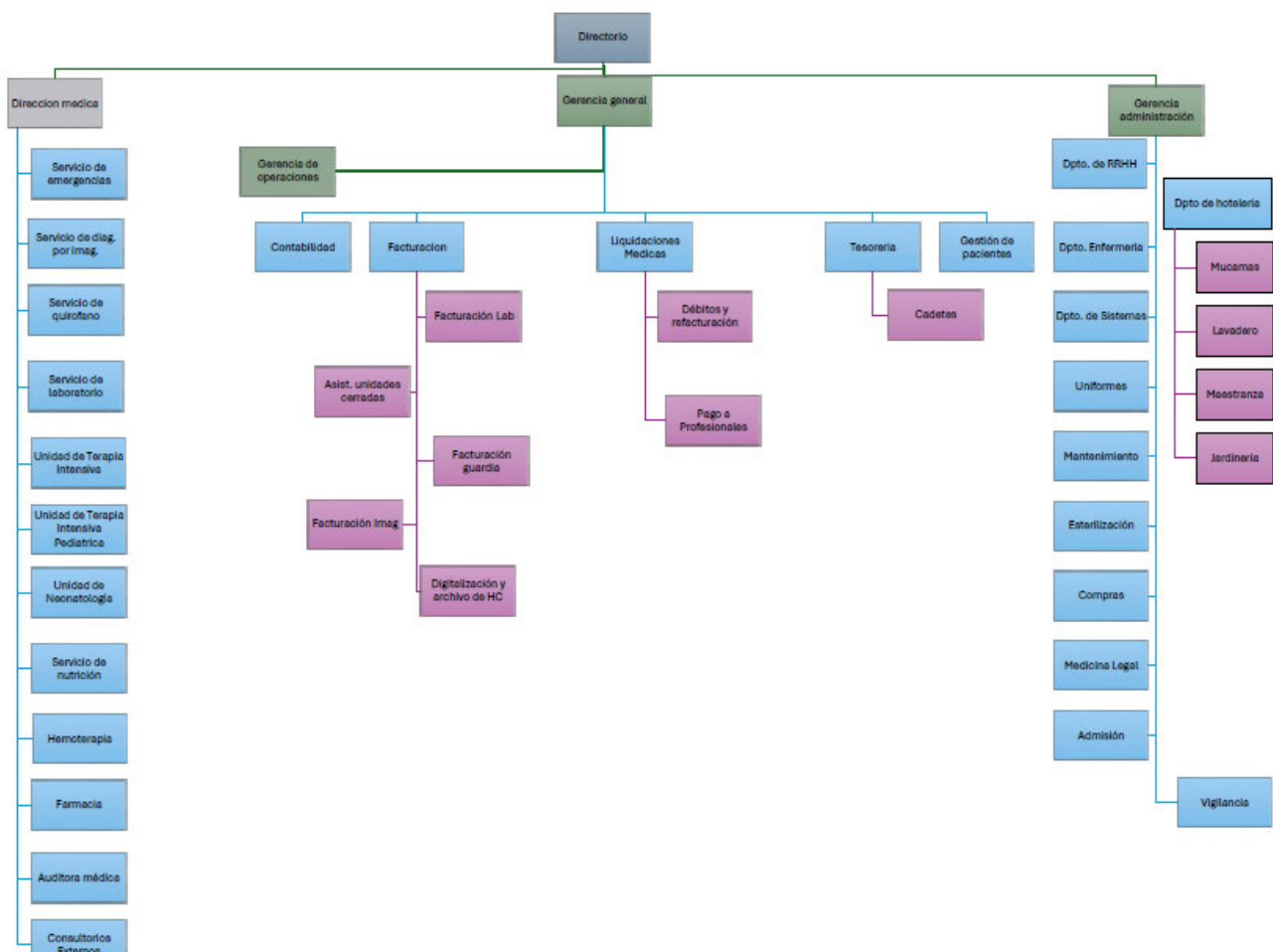
2.2 Misión, Visión y Valores de la Organización.

La misión de la organización consiste en proporcionar asistencia médica de calidad a las familias, asegurando una atención personalizada que se distingue por su ética profesional y su compromiso con el servicio. Por otro lado, la visión de la institución busca posicionarse como un referente en la atención médica en la Zona Sur, destacándose por su calidad humana, calidad médica y un equilibrio adecuado entre confort y tecnología.

En cuanto a los valores que rigen en dicha institución, se destaca la importancia de la calidad de atención, la cual se centra en las necesidades y expectativas del paciente, tanto en términos técnicos como en el trato y la información proporcionada. Asimismo, se promueve el respeto mutuo entre el personal del sanatorio, independientemente de su profesión o características individuales, así como la apuesta por la innovación, que implica una actitud proactiva ante el cambio para la mejora continua, incluyendo la formación, la gestión del conocimiento y el desarrollo tecnológico.

Además, se fomenta el trabajo en equipo y la coordinación entre los diferentes miembros y procesos del sanatorio para potenciar la sinergia y la fuerza del equipo humano. La comunicación abierta y honesta se considera fundamental, tanto entre las personas como entre los distintos estamentos del sanatorio, buscando la transversalidad en la comunicación. Por último, se destaca el valor ético que guía las acciones de la empresa, caracterizándose por dirigirse de manera honesta, transparente y siempre pensando en la calidad y dignidad del paciente y su familia.

2.3 Organigrama de la Organización.



Nota: Transcripción del documento proporcionado por la organización

2.4 Regulación Laboral.

La regulación laboral de los sanatorios se rige por un conjunto de leyes y convenios colectivos específicos que buscan garantizar condiciones adecuadas para los trabajadores del sector salud.

Estas normativas son esenciales para asegurar el cumplimiento de los derechos laborales y las obligaciones de los empleadores.

A nivel nacional, la principal legislación que regula las relaciones laborales en los sanatorios es la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, modificada por diversas leyes posteriores). Esta ley establece los derechos y deberes de empleadores y empleados, abarcando aspectos como la jornada laboral, el salario, las licencias y las condiciones de trabajo (Argentina, 1974).

Adicionalmente, la Ley de Asociaciones Sindicales (Ley 23.551) regula el funcionamiento de los sindicatos, permitiendo la organización de los trabajadores y la negociación colectiva de condiciones laborales (Argentina, 1988).

En la Provincia de Buenos Aires, la Ley 10.144 regula aspectos específicos del trabajo en la región, complementando las disposiciones nacionales (Provincia de Buenos Aires, 1999).

En el sector de salud por otro lado, F.A.T.S.A³, es el sindicato que representa a los trabajadores de sanidad. El mismo cuenta con varios convenios colectivos de trabajo en donde se los divide por actividades. El que encuadra con la actividad específica para los trabajadores de sanatorios, hospitales y clínicas privadas es el Convenio Colectivo de Trabajo 122/75. Establece condiciones particulares para los empleados del sector, como la remuneración, los turnos y las condiciones laborales especiales (F.A.T.S.A, 1975).

El Convenio 122/75 regula aspectos esenciales como:

- **Salario:** Establece escalas salariales y suplementos específicos para distintas categorías de trabajadores.
- **Jornada Laboral:** Define la duración de la jornada laboral y los descansos.
- **Licencias:** Regula licencias por enfermedad, maternidad y otros motivos personales.
- **Seguridad e Higiene:** Establece normas para garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable.

El cumplimiento de estas normativas es supervisado tanto por entidades gubernamentales como por los sindicatos.

³ Federación Argentina de Trabajadores de la Sanidad Argentina

2.5 El departamento de RR.HH.

De la entrevista realizada a la jefa de RR.HH., surge que el departamento en cuestión está compuesto por tres áreas principales: Liquidación de sueldos, Selección de personal, y Recepción al cliente interno.

Área de Liquidación de Sueldos

El área de Liquidación de Sueldos está conformada por una supervisora y tres personas administrativas. Entre sus funciones principales y responsabilidades diarias se encuentran las siguientes:

- Control de legajos del personal ingresante.
- Apertura de agenda en sistema Bejerman
- Administración de sistema de control horario (control, altas y bajas)
- Carga de cambios horarios de personal
- Realización de guardias médicas y técnicas.
- Control de novedades mensuales (llegadas tardes, ausencias y horas extras)
- Control de liquidación mensual
- Acreditación de sueldos mensuales
- Control y cálculo de novedades varias mensuales
- Análisis y cálculo de reclamos de empleados.
- Contacto con el sindicato de sanidad y estacionamiento para novedades gremiales.
- Cálculo y preparación de Libro de sueldo digital
- Liquidación de ganancias y bienes personales
- Liquidación semanal de vacaciones
- Liquidación de embargos judiciales
- Intercambio Telegráfico
- Cálculo de liquidaciones finales

Área de Selección de Personal

La Selección de Personal está compuesta por dos personas administrativas. Entre sus funciones principales y actividades diarias se encuentran las siguientes:

- Mantener actualizada la base de datos de postulantes y búsquedas.
- Contacto con consultoras y páginas web de reclutamiento.

- Proceso de incorporación de residentes médicos.
- Organización, logística y seguimiento de pasantías estudiantiles.
- Mantener actualizadas las descripciones de puestos y perfiles
- Realizar informes, reportes y estadísticas de los procesos de reclutamiento y selección.
- Organizar la logística de las entrevistas
- Realizar entrevistas individuales y grupales.
- Organización y seguimiento de exámenes médicos y psicotécnicos de postulantes.
- Análisis, evolución y proceso de pases internos antes de comenzar con las búsquedas externas.
- Devolución a los candidatos no seleccionados.
- Alta en A.F.I.P⁴ y comunicación interna de los ingresos.
- Organización y realización de inducción de personal.
- Mantener actualizada la nómina de horarios y estructuras internas de puestos.
- Control de contratos eventuales por licencias varias.
- Control de seguimiento de evaluaciones de jefes en periodo de prueba y de personal eventual.
- Gestión y evaluación de reingresos.
- Búsquedas masivas para cobertura de vacaciones.
- Entrevistas de egreso por renunciadas y bajas de A.F.I.P.
- Envío de carteles del calendario de salud.

Área de Recepción del Cliente Interno

El área de Recepción del Cliente Interno cuenta con tres personas y entre sus funciones y responsabilidades diarias se encuentran las siguientes:

- Atención a empleados por consultas varias.
- Gestión del buzón de RR.HH.
- Firma de legajos y reclamo de documentación pendiente a ingresos nuevos
- Apertura de cuenta sueldos.
- Toma de huella y foto digital.
- Ingreso de personal y carga de datos de empleados en A.F.I.P.
- Realización de partes diarios y notificación de ausencias.

⁴ Administración Federal de Ingresos Públicos

- Envío de control médico.
- Archivo de documentación varia de los empleados.
- Gestión de documentación para habilitar médicos por factura.
- Entrega de liquidaciones finales, control de devolución de cosas varias y entrega de certificaciones de servicio.
- Gestión de libretas sanitarias para personal de cocina y estacionamiento.
- Denuncia de siniestros.
- Toma de reclamos del personal y pedido de adelantos
- Actualización de cartelera.

La organización de estas funciones permite el buen funcionamiento del departamento y cumplimiento de las normativas laborales y administrativas en el sanatorio.

2.6 La capacitación en el Sanatorio.

Por la propia naturaleza de la organización, actualmente existen capacitación que se adapta a las necesidades específicas de la organización. Cada jefe de sector es responsable de impartir las capacitaciones correspondientes a su área de especialización. Esta estructura descentralizada asegura que los contenidos sean pertinentes y específicos para las funciones de cada grupo de empleados, pero no se tiene en cuenta una mirada integral, por ejemplo darle la posibilidad a una persona de otro sector de capacitarse para desarrollar su carrera profesional dentro de la organización. Las capacitaciones responden a una necesidad inmediata perdiendo la posibilidad de utilizar esta herramienta en todos sus exponentes.

En materia de Seguridad e Higiene se ha recurrido a una consultora externa especializada en este campo. La consultora externa es encargada de diseñar y ejecutar programas de capacitación para el personal, adaptando los contenidos a las necesidades emergentes de la organización. Debido a que no se puede interrumpir el funcionamiento del sanatorio, las capacitaciones se llevan a cabo en grupos reducidos durante el horario laboral, facilitando así la participación del personal sin afectar la operatividad del sanatorio.

Además, se han incorporado capacitaciones en línea, tanto asincrónicas como disponibles para áreas específicas. Estas capacitaciones online se introducen de manera flexible, respondiendo a las necesidades inmediatas y no siguen una periodicidad fija. Este enfoque permite que el

personal acceda a la formación necesaria en el momento en que se requiere, optimizando así los recursos y adaptándose a las demandas cambiantes del entorno laboral.

Capítulo 3. Diagnóstico Organizacional y Diseño del Área de Capacitación.

3.1 El concepto de diagnóstico.

El presente capítulo se propone avanzar en el diagnóstico organizacional, análisis e identificación del problema a resolver y su contexto. En los capítulos anteriores hemos presentado a la organización en cuanto a su historia, valores, misión y visión, como también analizar al departamento de Recursos Humanos y las capacitaciones que llevan a cabo. Hasta aquí avanzamos también con las reseñas bibliográficas que acompañan el recorrido del presente trabajo y es por ello que ya podemos avanzar en la detección de necesidades y descripción del diagnóstico.

El diagnóstico organizacional es un proceso esencial para entender el funcionamiento interno de una organización y para identificar áreas que requieren intervención. Stuhlman Luis (1978) define el diagnóstico organizacional como “el proceso mediante el cual se utilizan métodos y técnicas de investigación para analizar y evaluar las organizaciones con fines de investigación o intervención” (p. 432). También el mismo autor señala que este proceso consiste en una evaluación sistemática que facilita la identificación de problemas, la evaluación de su impacto y la propuesta de soluciones apropiadas.

Por su parte Rodríguez (2015) enfatiza que el diagnóstico organizacional nos lleva a consideraciones epistemológicas cruciales, estableciendo las bases sobre las cuales se pueden hacer afirmaciones sobre el funcionamiento de la organización y proponer recomendaciones para su cambio. Esta perspectiva resalta la importancia de un análisis profundo y fundamentado para guiar futuras decisiones y mejoras.

Como conclusión realizar un diagnóstico organizacional es un proceso clave para entender y mejorar el funcionamiento de una organización. En el caso del sanatorio, este diagnóstico nos permite identificar las áreas que requieren intervención y desarrollar estrategias para optimizar los procesos internos y la formación del personal. Siguiendo las directrices establecidas por Stuhlman (1978) y Rodríguez (2015), se puede asegurar que el diagnóstico sea una herramienta efectiva para promover cambios positivos y sostenibles en la organización.

3.2 Diagnóstico organizacional de nuestro caso.

Dado lo relevado sobre el departamento de RR.HH. y del análisis de las capacitaciones ofertadas en el sanatorio, se evidencia la existencia de capacitaciones llevadas adelante por requerimiento de la normativa vigente relacionada a la propia actividad de la organización, pero una notable ausencia de planificación de las mismas, como así también de indicadores que nos permitan conocer si lo aprendido se traslada a la tarea y/o evaluaciones que vayan en ese mismo sentido.

Análisis de Capacitaciones actuales.

Al encontrarse la oferta de capacitación descentralizada y gestionada por cada jefatura, encontramos que existe superposición de horarios entre lo que oferta la consultora de Seguridad e Higiene y la propia jefatura. De esta manera se complejiza la planificación en relación al desarrollo profesional o de carrera, cuestiones que vinculan con las capacitaciones. Algunas veces se sobrecarga determinada área entre ambas ofertas y se generan tensiones entre las capacitaciones obligatorias y las optativas, generando un desperdicio de recursos económicos, ya que se ofertan cursos o talleres a los que luego no asisten o la asistencia es baja.

El autor, Luévano y Martínez (2017) refiere que otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo. La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

Si bien actualmente cuentan con la asesoría de un Estudio de Seguridad e Higiene que asiste una vez por semana a la organización notamos que falta organización para capacitaciones anuales, que solo se realizan en base de la necesidad del momento. La realización de las mismas a medida que surge la necesidad depende de la Jefa Personal y del gerente administrativo. Esto evidencia una ausencia de planificación y articulación con las capacitaciones de las jefaturas y las eventuales que podamos organizar con la A.R.T.⁵

Tampoco encontramos un registro dentro del área de personal en donde se pueda ver el recorrido de cada trabajador o trabajadora relacionado con las capacitaciones. Al tener descentralizada la

⁵ A.R.T: Aseguradora de Riesgo de Trabajo

oferta de las capacitaciones esta información se dispersa y no es posible conocer la trayectoria individual de manera accesible y rápida.

3.3 Propuesta de Diseño del Área de Capacitación en el Sanatorio.

Siguiendo a Siliceo (1996) y Blake (1997), la creación de un área de capacitación en el sanatorio es necesaria para abordar las deficiencias actuales en la formación del personal y para promover el desarrollo continuo dentro de la organización. Esta propuesta de diseño tiene como objetivo establecer una estructura organizada y eficiente para la capacitación, alineada con los objetivos estratégicos del sanatorio y las mejores prácticas en gestión de recursos humanos.

Según Chiavenato (2009), Robbins y Coulter (2012) los objetivos de la capacitación incluyen mejorar el desempeño de los empleados, aumentar la productividad, promover el desarrollo profesional y personal, y fomentar un clima organizacional positivo. Permite planificar la adquisición de nuevas habilidades y conocimientos, la adaptación a cambios en el entorno laboral y la mejora de la calidad del trabajo realizado alineadas con las estrategias de la organización.

De acuerdo con el análisis realizado, se propone lo siguiente:

Estructura. El área de capacitación contará con 2 integrantes; siguiendo la dinámica del departamento ambas personas van a estar realizar todas las actividades para poder complementarse mutuamente. De todos modos, para temas que sea necesarios se trabajará en conjunto con la agencia de seguridad e higiene y el sector estará organizado de la siguiente manera:

1. **Equipo de Formación:** Trabajarán en equipo con la agencia de seguridad e higiene que diseñarán y llevarán a cabo los programas de capacitación específicos para cada grupo de empleados.
2. **Equipo de Capacitación:** Será el responsable de detectar las necesidades de capacitación y articular con el Equipo de Formación. Se encargan de la logística y coordinación de las actividades formativas, incluyendo la programación de cursos, la gestión de inscripciones y el mantenimiento de registros. A su vez realizan la evaluación

de la eficacia de los programas de formación mediante la recolección de *feedback*⁶, análisis de datos y realización de ajustes necesarios para mejorar los resultados.

3.3.1 Objetivos del Área de Capacitación.

El área de capacitación dependerá del Departamento de Recursos Humanos, tiene como objetivo principal optimizar el desarrollo profesional del personal y mejorar la eficiencia organizacional. Autores como Siliceo (1996) y Blake, (1997) afirman que la herramienta de capacitación es un proceso que se organiza en función de las necesidades esenciales de la organización. A través de diversas actividades, se pretende adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y competencias que faciliten el cumplimiento de los objetivos fijados por la organización.

La nueva área de capacitación tendrá los siguientes objetivos principales:

Desarrollar y Mantener Competencias del Personal: Asegurar que todos los empleados adquieran y mantengan las competencias técnicas y blandas necesarias para desempeñar sus funciones de manera eficaz y conforme a los estándares de calidad y seguridad del sanatorio (Siliceo, 1996).

Implementar un Plan de Capacitación Anual: Establecer un calendario de formación anual que incluya una variedad de programas de capacitación, adaptados a las necesidades emergentes y alineados con los objetivos estratégicos del sanatorio (Blake, 1997).

Garantizar el Cumplimiento Normativo: Asegurar que el personal esté actualizado en materia de normativas y prácticas de seguridad y salud ocupacional, cumpliendo con las regulaciones vigentes (Siliceo, 1996). Se buscará cumplir con la Resolución 210/2019, establecida por la Coordinación de Políticas de Recursos Humanos de Salud de la Dirección Nacional de Capital Humano, introdujo el Sistema de Gestión Integral y Registro de la Formación y Capacitación de los Equipos de Salud.

Fomentar el Desarrollo Profesional: Proveer oportunidades para el desarrollo profesional y de carrera, facilitando el avance y crecimiento dentro del sanatorio (Blake, 1997).

⁶ *feedback*: del inglés, comentario, devolución.

Evaluar y Mejorar Continuamente: Implementar un sistema de evaluación de los programas de capacitación para medir su efectividad y realizar mejoras continuas (Siliceo, 1996; Blake, 1997).

3.3.2 Funciones del Área de Capacitación.

El área de capacitación dependerá del Departamento de Recursos Humanos, desempeñando un papel fundamental en el desarrollo y mantenimiento de las competencias del personal, así como en la promoción de un entorno de trabajo eficiente y seguro.

Como señala Chiavenato (2009), el análisis organizacional no solo se refiere al estudio de la organización en términos de misión, objetivos, recursos, competencias y distribución para alcanzar metas, sino también al entorno socioeconómico y tecnológico en el que está inserta. Este análisis ayuda a determinar lo que se debe enseñar y aprender en términos de un plan, estableciendo la filosofía de la capacitación para toda la empresa y determinando la importancia que se le dará a la capacitación.

Detección de Necesidades de Capacitación

Se presenta una necesidad de capacitación cuando una función o tarea que la organización requiere no se lleva a cabo o no puede realizarse con la calidad adecuada debido a que quienes deben ejecutarla carecen de los conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para un desempeño óptimo (Blake, 2006). Para llevar a cabo la detección de las necesidades de capacitación, será necesario:

Saber cuál es el desempeño esperado en las personas

Identificar la brecha entre el desempeño esperado y el real, utilizando diferentes herramientas, considerando los planes y proyectos de la organización para evaluar el desempeño esperado a futuro.

Determinar la causa (o las causas) del desempeño negativo, si estamos ante una carencia que cubrir con aprendizajes. Es decir, tener la certeza de que la persona “No Sabe”, “No Quiere” o “No Puede” hacer la tarea correspondiente a su puesto de trabajo dentro de los estándares esperados.

Esta función La DNC permitirá conocer carencias de conocimiento, habilidades o actitudes de los y las trabajadoras que les impidan alcanzar sus resultados esperados por la organización en sus puestos de trabajo; es la base que soporta al diseño del “Plan de Capacitación”.

Diseño y Planificación de Programas de Capacitación

Una de las funciones principales del área de capacitación es el diseño y planificación de programas de formación continua para todo el personal del sanatorio. Esto incluye identificar las necesidades formativas a partir de evaluaciones de desempeño, cambios en la normativa, y avances tecnológicos y clínicos. La planificación debe abordar tanto las competencias técnicas específicas del personal médico y administrativo como las habilidades blandas necesarias para mejorar la comunicación y la colaboración en el equipo (Chiavenato, 2009).

Implementación de Capacitación

El área de capacitación es responsable de la implementación efectiva de los programas de formación. Esto implica organizar cursos, talleres y seminarios, tanto presenciales como en línea, que se adapten a los horarios y disponibilidades del personal para minimizar el impacto en la operación diaria del sanatorio. Además, debe asegurar que los formadores y facilitadores estén debidamente calificados y que los recursos necesarios estén disponibles para una formación eficaz (Robbins & Coulter, 2012).

Monitoreo y Evaluación de la Eficiencia de la Capacitación

Otra función esencial del área de capacitación es el monitoreo y la evaluación de la eficiencia de los programas de formación. Esto incluye la recolección de feedback de los participantes, la evaluación del impacto de la capacitación en el desempeño laboral y la efectividad de los métodos y contenidos utilizados. Basado en esta evaluación, el área debe realizar ajustes y mejoras continuas para asegurar que los programas cumplan con sus objetivos y respondan a las necesidades cambiantes del sanatorio (Chiavenato, 2009; Robbins & Coulter, 2012).

Cumplimiento Normativo y Mejora de la Seguridad

El área de capacitación también debe garantizar que el personal cumpla con todas las normativas vigentes relacionadas con la seguridad y la salud ocupacional. Esto incluye la organización de capacitaciones periódicas sobre procedimientos de seguridad, prácticas de higiene y manejo de riesgos específicos del entorno sanitario. La formación en estas áreas es

crucial para mantener un ambiente de trabajo seguro y conforme a las regulaciones legales (Robbins & Coulter, 2012).

Desarrollo de Programas de Desarrollo Profesional y de Carrera

El área de capacitación tiene la responsabilidad de desarrollar y gestionar programas de desarrollo profesional y de carrera que faciliten el crecimiento y avance dentro del sanatorio. Estos programas deben estar alineados con los objetivos de la organización y las aspiraciones de los empleados, proporcionando oportunidades para el desarrollo de habilidades de liderazgo, gestión y especialización (Chiavenato, 2009).

Promoción de la Cultura Organizacional

Finalmente, el área de capacitación debe contribuir a la promoción y refuerzo de la cultura organizacional del sanatorio. Esto se logra a través de programas de formación que integren los valores, misión y visión del sanatorio, fomentando un sentido de pertenencia y cohesión entre los empleados. La capacitación en este contexto también ayuda a alinear los comportamientos y actitudes del personal con los objetivos y expectativas de la organización (Robbins & Coulter, 2012).

En conclusión, el área de capacitación desempeña funciones clave para asegurar que el personal esté adecuadamente preparado y actualizado en sus competencias. Al abordar el diseño, implementación, monitoreo y evaluación de programas de formación, así como el cumplimiento normativo y el desarrollo profesional, el área contribuye significativamente a la eficiencia operativa y al bienestar general del entorno laboral.

3.3.3. Composición y Sostenibilidad de la Propuesta.

La propuesta para establecer un área de capacitación en el sanatorio se estructura en cuatro etapas clave para garantizar una implementación efectiva y sostenible. A continuación, se detalla el plan de implementación propuesto.

Plan de Implementación

1. Etapa de Preparación (Mes 1-2):

- Contratación y formación del personal para el área de capacitación.

- Desarrollo de un plan de capacitación anual basado en el análisis de las necesidades de capacitación relevadas oportunamente..
- 2. Etapa de Diseño (Mes 3-4):**
- Diseño de los programas de formación, incluyendo objetivos, contenidos, métodos de entrega y materiales necesarios.
 - Selección y preparación de proveedores externos, si es necesario.
- 3. Etapa de Implementación (Mes 5-6):**
- Lanzamiento de los programas de capacitación y comienzo de las actividades formativas.
 - Implementación de un sistema de seguimiento y evaluación de la participación y el desempeño.
- 4. Etapa de Evaluación y Ajuste (Mes 7 en adelante):**
- Recolección de feedback de los participantes y evaluación de la eficacia de los programas.
 - Realización de ajustes basados en los resultados de la evaluación y las necesidades emergentes.

Reflexiones Finales

Si bien al comienzo del trabajo pensamos en desarrollar un plan anual de capacitación, tal como señalamos en la introducción, al realizar el diagnóstico situacional y no encontrar dentro de la organización un área que se encargue de las capacitaciones, nos dimos cuenta de que la creación de esta área en el sanatorio es un paso esencial hacia la mejora continua y la excelencia en la prestación de servicios. Este nuevo componente del Departamento de Recursos Humanos no solo pretende optimizar los procesos actuales, sino que también busca garantizar que el personal se mantenga altamente eficiente y alineado con los objetivos institucionales. La implementación de un plan de capacitación bien estructurado permitirá a los empleados adquirir y mantener las competencias necesarias para desempeñar sus funciones con eficacia, lo que a su vez se traduce en una atención de calidad superior para los pacientes.

Según, señala (Blake, 1997) el recurso humano es el que siempre estará presente en toda organización. Por otra parte, Chiavenato (2011) El éxito o fracaso de una organización depende de sus empleados en gran medida. Entonces, la importancia de establecer un área de capacitación radica en su capacidad para abordar las necesidades emergentes y adaptarse a los cambios constantes en el entorno sanitario. La capacitación es potencialmente "un agente de

cambio y de productividad en tanto sea capaz de ayudar a la gente a interpretar las necesidades del contexto y a adecuar la cultura, la estructura y la estrategia (en consecuencia, el trabajo) a estas necesidades"(Gore, 1996).

Un programa de formación continua asegura que el personal esté al tanto de las últimas normativas, avances tecnológicos y mejores prácticas, lo cual es crucial para mantener un alto estándar en la atención al paciente y en la operatividad del sanatorio. Al proporcionar a los empleados las herramientas y conocimientos necesarios, se fomenta un ambiente de trabajo seguro y profesional, lo que contribuye a una mayor satisfacción tanto de los pacientes como del personal.

Además, la implementación de un sistema de evaluación continua permitirá ajustar y mejorar los programas de capacitación en función de los resultados obtenidos y del feedback recibido. Este enfoque dinámico asegura que los programas no solo se mantengan relevantes, sino que también respondan eficazmente a las necesidades cambiantes del sanatorio. Al alinear los objetivos de capacitación con los objetivos estratégicos del sanatorio, se refuerza la capacidad organizacional para cumplir con su misión y visión de manera efectiva.

En conclusión, la creación de un área de capacitación no es simplemente una inversión en el desarrollo profesional del personal, sino una estrategia fundamental para la mejora integral del sanatorio. Al asegurar una formación continua y adaptativa, el sanatorio fortalece su capacidad para ofrecer un servicio de calidad, manteniendo su posición como una institución líder en la atención sanitaria. Este enfoque integral y estratégico garantizará que el sanatorio pueda enfrentar los desafíos futuros con un equipo capacitado y motivado, comprometido con la excelencia y la seguridad en la atención al paciente.

Apartado Bibliográfico.

Barbagelata, E. I. (2016). Implementación de estrategias de prevención de errores en el proceso de administración de medicamentos: Un enfoque para enfermería en cuidados intensivos. *Revista Médica Clínica Los Condes*, 27(5), 594-604. <https://bit.ly/3yVGPxG>

- Blake, O. J. (1997). La capacitación. Buenos Aires : Ediciones Macchi,
- Blake, O. J. (2006). Origen, detección y análisis de las necesidades de capacitación. Buenos Aires : Ediciones Macchi.
- Caseres Beatriz, (2018) “*Creación del área de Gestión de Personal: Una propuesta de diseño dentro de una organización de la industria farmacéutica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2017/2018*” Tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Chiavenato, I. (2009). Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones. 9na. Edición, México. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (2011). Gestión del talento humano (3ª ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2014). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Cota Luévano, J. A., & Rivera Martínez, J. L. (2017). La capacitación como herramienta efectiva para mejorar el desempeño de los empleados. *Técnica Administrativa*, 16(70). recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6056989>
- Dessler, Gary (2009). “Administración de Recursos Humanos”. 11º edición. México. Pearson Educación.
- Dolan, S. L., Schuler, R. S., Jackson, S., & Cabrera, R. V. (2007). La gestión de los recursos humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. McGraw-Hill Interamericana.
- Fayol, H. (1949). General and Industrial Management. Pitman Publishing.
- Gore, E. (1996), La educación en la Empresa -aprendiendo en contextos organizativos-, Ed. Granica, Buenos A
- Hernández Sampieri, R. (2010). Metodología de la investigación (5ª ed.). McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Meo, A (2010). Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina. *Aposta*, 44, 11-14. Recuperado de http://www.apostadigital.com/numero.php?id_num=48&Submit=ir

Ministerio de Salud de Argentina. (2022). *Plan Nacional de Capacitación para el Personal de Salud*. Buenos Aires: Ministerio de Salud.

Oroño Valeria. (2003) "*Propuesta de Mejora para el Área de Gestión de Personal. Incorporación del Departamento de Empleo para un Hospital S.A.M.I.C del Gran Buenos Aires. Periodo 2022 - 2023*" Tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Phillips, J. J. (2003). Return on investment in training and performance improvement programs. Butterworth-Heinemann.

Rivas, R., & Martínez, J. (2020). Avances en la formación continua de profesionales de la salud en Argentina: Retos y oportunidades. *Revista Argentina de Salud Pública*, 41(3), 250-263.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2012). *Administración* (10ª ed.). Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2014). *Administración* (12ª ed.). Pearson.

Rodríguez, D. (2015). *Diagnóstico organizacional: Fundamentos y aplicaciones*. Editorial Universitaria.

Siliceo Aguilar, C. (1996). *Capacitación y desarrollo de personal*. Editorial Trillas.

Sthulman, Luis. (2018) "Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional", en *La organización. Nuevas perspectivas para su conocimiento*, Layetana Ediciones, Bs. As.

Vera, M., & Castro, L. (2021). Capacitación continua y su impacto en la comunicación y el trabajo en equipo en el sector salud. *Revista Latinoamericana de Educación en Salud*, 25(1), 45-59.

Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las empresas*. McGraw-Hill Interamericana.

Zitterkoff Lidia (2020) "*Diseño y propuesta de creación del área de capacitación en un hospital público del Conurbano Bonaerense 2019/2020*" *Universidad Nacional Arturo Jauretche*. [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ
<https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unajrepositorio-institucional-digital-unaj>

Recursos digitales

Argentina. (1974). *Ley de Contrato de Trabajo* (Ley 20.744). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa>

Argentina. (1988). *Ley de Asociaciones Sindicales* (Ley 23.551). Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/normativa>

Provincia de Buenos Aires. (1999). *Ley 10.144*. Recuperado de <https://www.gba.gob.ar>

FATSA. (1975). *Convenio Colectivo de Trabajo 122/75*. Recuperado de <https://www.sanidad.org.ar/acciongremial/cct/convenios.html>

Ministerio de Educación. (2019). Resolución 210/2019. www.ejemplo.gov/resoluciones/210-2019

Guía para la elaboración de Programas de capacitación de los trabajadores de Salud
https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2024/04/guia_para_la_elaboracion_de_programas_de_capacitacion_de_los_trabajadores_de_salud_2642024.pdf

Anexos:

Consentimiento Informado:

Mi nombre es de Olaso Jesica, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, me encuentro trabajando en la redacción de mi trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en relaciones del trabajo. Mi trabajo se propone realizar el diseño del Área de Capacitación perteneciente al sector de recursos humanos para un sanatorio de zona sur de Buenos Aires. Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar la guía de entrevista, en la que detalló las preguntas que le realizaré. La fecha de la misma la acordaremos en los próximos días.

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en la elaboración de mi trabajo.

Título del trabajo final: “Creación del área de Capacitación: Una propuesta para un sanatorio en zona sur Año 2024-2025”.

Directora: Cecilia Bacchetta.

Correo electrónico: gestionycapacitacion3@gmail.com

Guía de preguntas para la jefa de Recursos Humanos del Sanatorio

Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización

1. ¿Podría contarme sobre la fundación del sanatorio? ¿Cuándo se fundó, quién lo fundó?
2. ¿Cuál es la misión, visión y Valores del sanatorio?
3. ¿Qué determina que sea un sanatorio y no una clínica?

4. ¿Cuál es la nómina de trabajadoras/es del sanatorio?
5. ¿En qué año ingresó a trabajar en el sanatorio?
6. ¿Cuánto tiempo hace que desempeña este cargo? ¿Estuvo en otros puestos dentro de la organización? ¿Cuáles?

Regulación laboral

7. ¿Qué normativa aplica o leyes por las que se regulan, convenio colectivo de trabajo, etc.?
8. ¿Cuentan con Reglamento? ¿Podría obtener una copia?
9. ¿Cuántas personas se desempeñan en esta área?
10. ¿Me podría listar las tareas que realizan?
11. ¿Me podría comentar cómo es la división de las tareas dentro del Área?
12. ¿Cómo denominan a las divisiones hacia adentro de esta área? ¿Unidades, subáreas, subdepartamentos?
13. ¿Cuántas personas se desempeñan dentro de las mismas?
14. ¿Hay responsables, supervisoras/as/, coordinadora/es en ellas?
15. ¿La institución cuenta con un Organigrama? ¿Cuál? ¿Puedo obtener una copia de este?
16. ¿Cuentan con Descriptivos de puestos? ¿Puedo obtener copia de algunos?
17. ¿Tienen manual de procedimientos? ¿Puedo obtener una copia?
18. ¿Cuál es la misión y cuáles son las funciones del área/unidad de “Recursos Humanos”?
19. ¿La organización cuenta con algún tipo de capacitación? ¿Quien se encarga de las capacitaciones?
20. ¿cómo se lleva a cabo? ¿Con qué periodicidad?
21. ¿El resultado es comunicado de alguna forma a las personas capacitadas?
22. ¿Cómo y para qué utilizan los resultados?

23. ¿Se realizan reuniones previas a la capacitación donde se determine el motivo de la misma?
24. ¿Se capacita a los jefes/as de los servicios/áreas para poder realizarlas adecuadamente?
25. ¿Quisiera agregar algo o pasar por algún tema que no tratamos?
26. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia sobre la entrevista o sobre otro tema?