



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

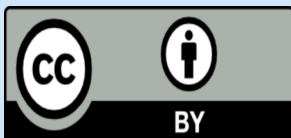
Torres, Verónica Ayelén

Diseño del área de capacitación para el talento humano de un hospital público de la provincia de Buenos Aires 2023-2024

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:

Torres, V. A. (2024). *Diseño del área de capacitación para el talento humano de un hospital público de la provincia de Buenos Aires 2023-2024* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].

<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3255>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche.

Trabajo Integrador Final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del
Trabajo

**“Diseño del área de capacitación para el talento humano de un hospital
público de la provincia de Buenos Aires 2023-2024.”**

Tipo de T.I.F: intervención.

Autora: Torres, Verónica Ayelén.

DNI: 34071914

e-mail: torresveronica2023@gmail.com

Directora: Balbuena, Nelly

Florencio Varela

Año 2024

Resumen

El trabajo integrador final, presenta la propuesta de intervención de diseñar el área de capacitación del talento humano de un hospital público de la Provincia de Buenos Aires, a partir de su diagnóstico situacional. Primeramente, se construye una base sólida, exponiendo diferentes aportes teóricos que abordan materias como la gestión del talento humano, la capacitación y la administración del personal, con los cuales, se han trabajado durante la trayectoria académica. Seguido a ello, se utilizan herramientas de recolección de datos asociadas a la investigación cualitativa como: las entrevistas semiestructuradas; el análisis de los informes institucionales, a los cuales se acceden con autorización pertinente, según las normas que se aplican para desarrollar una investigación en el ámbito académico de las ciencias sociales.

La pregunta disparadora que permite el desarrollo del trabajo es la siguiente : ¿cómo diseñar el Área de capacitación de Talento Humano para un hospital de gestión pública perteneciente a la provincia de Buenos Aires 2023-2024?

Palabras clave: Hospital de Gestión Pública - Gestión de Talento Humano - Área de Capacitación - Talento Humano

Summary

The final integrative work presents the intervention proposal to design the human talent training area of a public hospital in the Province of Buenos Aires, based on its situational diagnosis. First, a solid foundation is built, exposing theorists who address matters such as human talent management, training and personnel administration, with whom they have worked during the academic career. Following this, data collection tools associated with qualitative research are used, such as: semi-structured interviews; the analysis of institutional reports, which are accessed with pertinent authorization, according to the rules that are applied to develop research in the academic field of social sciences.

The triggering question that allows the development of the work is: how to design the Human Talent Training Area for a publicly managed hospital belonging to the province of Buenos Aires 2023-2024?

Keywords: Public Management Hospital - Human Talent Management - Training Area - Human Talent

Índice

Resumen	2
Introducción	5
Notas Metodológicas	6
Capítulo 1 - Marco Conceptual y antecedentes	8
1.1 Hospital de Gestión Pública	8
1.2 Talento Humano	9
1.3 La gestión de talento humano	9
1.4 Área de capacitación	10
1.5 Antecedentes	11
Capítulo 2 - Presentación del Caso de Estudio	13
2.1 Del surgimiento de la organización	13
2.2 Naturaleza de la organización	14
2.3 Normativa que regula las relaciones laborales en hospitales de la provincia de Buenos Aires	16
2.4 Actores que intervienen Organigrama	18
2.5 Visión, Misión y metas	18
2.6 Sistema de Salud. Subsector de Salud Público	19
Capítulo 3- Diagnóstico Organizacional	21
3.1 Análisis del organigrama	21
3.2 Análisis de los procesos administrativos de las capacitaciones	22
3.3 Capacitaciones en vigencia para el talento humano.	23
3.4 Análisis de las capacitaciones según las normas	24
3.5 Resultado del diagnóstico	25
Capítulo 4 - Propuesta de Intervención	26
4.1 De la nueva estructura organizacional: Diseño del area de capacitacion	26
4.2 De quienes componen el área	27
4.3 Descripción de los puestos del área.	28
4.4 Sustentabilidad de la propuesta	32
Reflexiones Finales	34
Bibliografía	36
Anexos	39

DEDICATORIA

A mí, por creer que con dedicación y constancia, llega el momento.

A mi familia Nicolas, Carolina y Olivia, por comprenderme en mis decisiones.

A la UNAJ por hacerme parte de esta hermosa casa de estudios y ser primera generación universitaria.

A mis Profesores, que formaron parte de mi trayectoria académica.

A mi tutora Nelly, por motivarme a más, en cada párrafo.

Introducción.

El trabajo integrador final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo, pretende diseñar el área de capacitación para el talento humano de un hospital público de la provincia de Buenos Aires 2023-2024, ubicado al sur de la misma; que cuenta con una mediana complejidad y cuyo perfil es la atención de emergencia y materno-infantil; teniendo en cuenta los conocimientos adquiridos durante la trayectoria académica en la UNAJ de las siguientes materias: Administración del personal, Gestión y Administración de las Organizaciones, Gestión y capacitación de Recursos Humanos y Derecho del trabajo y Legislación Laboral.

Inicialmente, se define y se clasifica la organización a partir del Decreto 4790/1972, normativa que emplaza a los hospitales provinciales bonaerenses, la cual fundamenta los conceptos trabajados por los autores Marcó, F.; Loguzzo, H. (2016), y la RAE (2023), naturaleza de la organización, su clasificación y estructura organizacional. Paralelamente, se observa el organigrama en vigencia donde se verifica la estructura organizacional, como los actores que intervienen en hospital, en relación con la capacitación de talento humano.

En segunda instancia, se desarrolla el marco teórico, exponiendo a los autores expertos en la materia. Continuando con la exposición del diagnóstico situacional de la organización y finalmente, se presenta la propuesta de intervención, sus objetivos, las actividades a realizar con las conclusiones pertinentes.

Considerando que la organización es de gestión pública y que se dedica al cuidado de la salud de la comunidad, cuya demanda se va modificando a diario; el talento humano debe contar con las herramientas, los conocimientos, las técnicas y los perfeccionamientos correspondientes para fortalecer, las habilidades de quienes conforman el hospital público. También debe destacarse a los actores que intervienen: los sindicatos (SSP, ATE, CICOP), quienes ofrecen capacitaciones para sus afiliados y el Ministerio de Salud a través de IPAP, para aquellos trabajadores de la Administración Pública Provincial. También a la Escuela de Gobierno en Salud “Floreal Ferrara” que capacita y forma profesionales de la salud. Es por ello, que se considera fundamental y viable la propuesta de “diseñar el área de capacitación para el Talento Humano de un hospital público de la provincia de Buenos Aires 2023-2024” donde se impulse, planifique y diseñe los métodos de adquirir nuevos conocimiento, destrezas y habilidades de quienes conforman y trabajan a diario en el hospital.

Para iniciar con el TIF, se plantea la siguiente pregunta disparadora, que atraviesa transversalmente el desarrollo de cada contenido que se explaya en los siguientes apartados: ¿cómo diseñar el Área de capacitación de Talento Humano para un hospital de gestión pública perteneciente a la provincia de Buenos Aires 2023-2024?

A partir de ella el TIF se organiza de la siguiente manera: el capítulo 1, comprende del marco conceptual y los antecedentes que dan sustento al trabajo; el capítulo 2, donde se desarrolla la naturaleza de la organización, la razón de ser de la misma, como la descripciones de los actores que intervienen; el capítulo 3, donde se procesan los datos, se analiza la información obtenida a partir de las herramientas de recolección propuestas y por último, el capítulo 4, que plasma la propuesta de intervención junto a la sustentabilidad de la misma.

Objetivos propuestos

El presente trabajo pretende: Diseñar el área de capacitación del Talento Humano para un hospital público de la zona sur de la provincia de Buenos Aires, 2023-2024.

Para lograr el objetivo general, se formulan los siguientes objetivos específicos:

- Describir y analizar la naturaleza de la organización, junto a su marco normativo.
- Indagar en las capacitaciones que brinda la organización y describir el proceso administrativo que las contiene.
- Elaborar el diagnóstico organizacional a partir del análisis de la información obtenida y establecer las necesidades detectadas
- Proponer la estructura del área y los descriptivos de puesto que la conforman
- Establecer la sustentabilidad de la propuesta formulada

Metodología.

El presente trabajo, es de características empírico cualitativo según Meccia, E (2009), porque logra generar datos descriptivos permitiendo comprender una fracción del universo que se estudia. Hernandez, S (2011) adhiere particularmente este tipo de trabajos, no precisa recolectar datos y procesarlos de manera sistemática ni validarlos como si lo hace el cuantitativo.

Las herramientas a utilizar son: la entrevista semiestructurada al talento humano que trabaja en el comité de Docencia e investigación de la organización; comprendiendo que son aquellas que “se basan en una guía de asuntos o preguntas y el entrevistador tiene la libertad

de introducir preguntas adicionales para precisar conceptos u obtener mayor información sobre los temas deseados” (Hernandez, 2011, p 418). Por otra parte, se realiza el análisis documental organizacional, entendido por Meccia (2009) y Hernandez (2011), que se tratan de , “Memorandos, reportes, planes, evaluaciones, cartas, mensajes en los medios de comunicación colectiva ... fotografías, publicaciones internas” (Hernandez, 2011 p 434); permitiendo, mediante su utilización, conocer la naturaleza de la organización, a los actores con los que cuenta; analizar el organigrama en vigencia, compararlo con las normativas que estructuran a los hospitales bonaerenses y de esta manera, lograr el diagnóstico situacional.

Cabe destacar que el desarrollo de entrevistas, como el acceso a fuentes documentales, se basa en autorización pertinente, confidencialidad y con resguardo de identidad de la persona física y la organización , tal como dispone el marco normativo de pautas éticas para ciencias sociales y humanidades del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología, adecuada para desarrollar investigaciones en Buenos Aires.

Capítulo 1. Marco conceptual y antecedentes

Marco conceptual

El marco teórico según la descripción del autor Hernández Sampieri (1991), comprende a un conjunto de conceptos desarrollados, junto a teorías que se utilizan para exponer el enfoque desde el cual se aborda, el objeto de estudio. Además, menciona que las investigaciones como antecedentes, logra dar un sustento teórico y la estructura sólida para fundamentar la investigación que se pretende desarrollar.

Los conceptos que sustentan al caso de estudio son los que se describen a continuación:

1.1 Hospital de Gestión Pública.

La organización en estudio es un hospital de gestión pública de la provincia de Buenos Aires. Para ello cabe definir en especificidad a que se hace referencia.

La RAE¹ (2023) define el hospital como un “establecimiento destinado al diagnóstico y tratamiento de enfermos, donde a menudo se practican la investigación y la docencia”. La DPTM² (2023) lo describe como un “Establecimiento público o privado que ofrece asistencia médico-sanitaria, por lo común, permanente a los pacientes que ingresan para estudio diagnóstico, tratamiento, rehabilitación y profilaxis.”

Las organizaciones se pueden clasificar según la propiedad de su patrimonio. Tomando en referencia a los autores Marcó, F.; Loguzzo, H.(2016), son quienes distinguen a las organizaciones públicas, como aquellas que están estrechamente relacionadas con la administración y gestión del Estado, productoras de bienes y servicios específicos; Castañeda (2022), hace referencia a empresas públicas; adhiriendo que brindan bienes y servicios gratuitos a una población sin fines de lucro, manteniéndose en vigencia a partir de la recaudación de impuestos del gobierno. Sin embargo, las organizaciones privadas, se conforman con capitales privados y no dependen del poder público. (Marcó, F.; Loguzzo, H.; 2016; Castañeda, S , 2022) y tiene fines de lucro. Teniendo en cuenta al decreto 4790/1972³, se denomina como Hospital General Agudo Interzonal. El decreto anteriormente mencionado, en sus artículos, describe que se denomina Hospital General Agudo Interzonal al establecimiento que brinda atención médica integral a pacientes con diferentes patologías;

¹ Real Academia Española.

² Diccionario panhispánico de términos médicos

³ Decreto 4790/1972

donde se realiza diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades; y cuenta con más de 300 camas y equipamiento pertinente para quien lo disponga en su zona u otra de la región sanitaria. (Decreto 4790/1972,2019).

Conforme a lo anterior, se entiende por hospital público, al establecimiento que diagnostica y trata a los enfermos, cuya gestión, la lleva a cabo el Estado con el objetivo de brindar a una población bienes o servicios específicos, sin fines de lucro. En suma, la organización en estudio puede clasificarse de propiedad pública por ser inherente a la Administración pública de la provincia de Buenos Aires-

1.2 Talento Humano.

Una organización es un conjunto articulado de departamentos que interactúan con metas y objetivos comunes a la razón de ser de la misma (Marcó, F.; Loguzzo, H. 2016). Cada uno de ellos, para que sean viables, se constituyen por personas, a quienes se le confieren tareas a cambio de una retribución económica y, a su vez, son la pieza fundamental para que funcione. Chiavenato (2009), las conceptualiza talento humano y las considera socias, que desarrollan tareas y ponen en acción la misión, la visión y los valores que hacen a la organización. Es Alles (2007) quien agrega que es una suma de las capacidades (conocimientos, destrezas y competencias), el compromiso y la acción individual de quienes integran la organización. En la misma línea, Testa (2023), denomina capital humano; agregando que no debe pensarse al talento humano como un recurso de la organización, dado que, de esta manera se cosifica y aliena al mismo.

Para este trabajo, talento humano se refiere a las personas que conforman la organización, que aportan conocimiento, destrezas y competencias para cumplir con la misión y visión de la organización, compartiendo sus valores.

1.3 La Gestión de Talento Humano

Dessler (2009) utiliza el concepto, Administración de recursos humanos, para referirse a la gestión del talento humano, describiéndolo como un departamento que lleva a cabo procedimientos y acciones para lograr un determinado objetivo. Este enfoque, limita a las personas como recursos de la organización.

Es por ello, que Chiavenato (2011) llama al mismo gestión del talento humano, dado que de esta manera, las personas son consideradas como seres humanos, portadoras de habilidades, competencias, destrezas y conocimientos; y como asociadas, por invertir tiempo, tomar

riesgos, dedicarse y comprometerse con sus tareas, a cambio de una remuneración; destacando la existencia una reciprocidad, que genera crecimiento personal, compromiso con la organización y posibilidad de desarrollo tanto para las personas como para la organización. Vallejo Chávez (2015),—sostiene que el objetivo de gestión de talento humano se basa en el involucramiento de quienes trabajan en la organización, (capital humano), que mejoran la comunicación en todos los ámbitos del interior de esta. A partir de esto, la autora destaca que hay que considerar los deseos individuales de las personas, al ser seleccionadas para formar parte de la organización, porque permitirá que exista su colaboración y compromiso con el propósito organizacional; ofrecerles el desarrollo personal fortalece la motivación y la personalidad.

A partir de lo expuesto, se deduce que la gestión del talento humano es parte de la estructura organizacional, reuniendo múltiples disciplinas, que trabajan para lograr el objetivo común de la organización, focalizándose en el esfuerzo humano. Aquí, se diseñan y formulan políticas vinculadas a: la selección, la inserción al puesto, la capacitación, la recompensas y la evaluación del desempeño.

1.4 Área de Capacitación.

Como se mencionó anteriormente, la gestión de talento humano tiene múltiples funciones, una de ellas, es la capacitación, entendida como una herramienta de gestión de las organizaciones; que pretende que el talento humano de una organización adquiera nuevos conocimientos a corto plazo, que perfeccionen sus habilidades y las aptitudes que hacen al puesto de trabajo (Blake 1997; Chiavenato 2009). Así mismo, se considera una acción que se ofrece desde la organización al talento humano para corregir algún déficit en su rendimiento, en la formación y mejorarlo (Dessler, G. 2006; Gómez et al., 2008). Blake (1997), hace su aporte distinguiendo tres conceptos fundamentales para el proceso de aprendizaje en una persona: el conocimiento, la habilidad y la actitud. El primero de ellos, se relaciona con los datos que han podido ser procesados, siendo registrados en un concepto y almacenado en su interior; la segunda, adscribe a una acción, es decir, que mediante un ejercicio se pone en acción el conocimiento; y la última, se relaciona con la predisposición con la que cada uno encara la acción; como afirma Olea (1969) a la voluntad de la persona a querer aplicar el conocimiento adquirido. Por consecuencia, desde la gestión del talento humano debe trabajarse teniendo en cuenta a quienes integran la organización; para tener motivados a quienes integran la

organización, comprometidos con sus tareas, con el objetivo personal y de la organización como refiere Chiavenato (2009) , dado que, formando a las personas, sostiene Olea (1969), se fortalece a la organización, porque la vuelve competitiva y más rentable.

Al observar a la capacitación como servicio interno de la organización, Blake (1997) asiente que se trata de un área de servicio de función intermedia, la cual tiene por objetivo brindar capacidades a las personas que van a capacitar al talento humano, “ayudar a detectar los objetivos de una acción de formación y en la redacción de sus temas” (Olea, I. 1969:44). Por otra parte, le corresponde dar asesoramiento sobre los programas, establecer políticas de formación; trabajar para satisfacer las necesidades operativas, en mediano y largo plazo (Sánchez et.al 2004). Así mismo, Alles (2005) asegura que el objetivo del servicio interno es optimizar los resultados de la organización; escalar posiciones en el mercado, teniendo talento humano, capacitado con crecimiento personal y profesional.

Retomando a Blake (1997), quien propone que la capacitación como servicio interno es responsable de responder a la necesidad de la organización; que lo que se enseñe, sea aprendido para poder trasladarlo a las tareas y que puedan sostenerse en el tiempo.

Afines del trabajo y a partir de los autores y las autoras expuestos, se trabajará con el concepto área de capacitación, distinguiéndola como área de servicio que se haya en el interior de la organización que se pretende estudiar.

1.5 Antecedentes

A partir de las investigaciones sobre capacitación interna en una organización, se logra recabar la importancia de esta, los beneficios como consecuencias de la aplicabilidad e impactos en los servicios de salud.

En primera instancia cabe mencionar a Marticorena Fernando (2004), en su tesis “Impacto de la Educación Permanente en Salud en la calidad de las prácticas de atención hospitalaria”, pone en evidencia que el talento humano de los hospitales públicos del Subsector de Salud de la Provincia de Buenos Aires capacitados, ha favorecido en la atención del usuario, mostrando mejoras dada la satisfacción que genera a cada uno de ellos. Por esto, aconseja promover la capacitación, como instrumento que permite mejorar los procesos productivos que impactan en los servicios que se brindan los hospitales y creando de esta manera indicadores de calidad de atención.

Castillo Ada et. al (2015) que en las líneas su trabajo “Capacitación del personal de salud, evidencia para lograr el ideal” plantean que las capacitaciones son beneficiosas para el personal en salud e impactan favorablemente en los cuidados de quienes requieren el mismo, siempre y cuando, haya un capacitado con necesidades de capacitación y dispuesto a recibirla. Por otra parte, sugieren que quien capacite se trate de un experto en el tema y que pertenezca a la organización; haciendo énfasis en esto último, dado que es relevante que el facilitador sea un buen intermediario, promoviendo el aprendizaje de quienes se capacitan. Paralelamente plantean que las jornadas de trabajo son extensas para el personal en salud, por lo que proponen combinar técnicas que muestren mejores resultados, sobre todo, las vinculadas a juegos de roles o lúdicas.

Por otra parte, Guzmán, Brayan Millán (2023) en su obra “El efecto multiplicador de la capacitación interna” plantea la existencia de un efecto multiplicador a partir de la capacitaciones internas, a partir de la reducción del costo presupuestarios destinado a capacitación externa o consultorías; afianzando al talento humano a la cultura organizacional partiendo de que los capacitadores conocen la misma, por lo cual, mejora la respuesta a los programas de capacitación con mayor envergadura, calidad y la posibilidad de adaptarse a la necesidad de la organización, por el solo hecho de ser parte de la organización. Promueve el desarrollo del talento humano, como el fortalecimiento a nivel individual y organizacional, porque el talento humano, es quien transmite en la práctica lo que aprendido, a su equipo de trabajo, generando conocimiento al resto del mismo, quienes mejorarían su rendimiento y colaboración en la hacer diario.

Los trabajos que se mencionan anteriormente arman la estructura sólida para comprender conceptos vinculados con el caso de estudio, sumado al aporte que cada uno de los autores han trabajado que admito para elaborar el presente trabajo.

Capítulo 2. Presentación del caso de estudio.

2.1 Del surgimiento de la organización.

La organización elegida es un hospital que se encuentra ubicado en la zona sur de la provincia de Buenos Aires, conformando la región sanitaria VI que la integran los partidos de Avellaneda, Lanús, Quilmes, Berazategui, Florencio Varela, Almirante Brown, Lomas de Zamora, Esteban Echeverría y Ezeiza. Hacia fines de los '80, los vecinos del partido, en el que hoy se encuentra la estructura edilicia, junto al entonces intendente, concejales y el ministro de salud de la provincia de Buenos Aires iniciaron las peticiones al gobernador, en ese entonces, Duhalde Eduardo para que se sancionara la correspondiente norma que otorgase los fondos para el hospital local.

En aquel entonces, el Municipio contaba con una estructura que pretendía funcionar como un hospital, pero su infraestructura y la demanda de la población no lo permitía.

“...tenía el centro..., que funcionaba como un hospital... Pretendía ser como un hospital local. Pero no tenía toda la infraestructura...” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

Iniciada la construcción, hacia el año 1994, se comienza a visibilizar las primeras estructuras edilicias. A su alrededor, se habían realizado obras de pavimentación y obras sanitarias, con la finalidad de facilitar el acceso de la población a él.

Se inauguró el 4 de noviembre de 1994, pero solo contaba con la sala de emergencias. A su vez, se conformaban los planteles básicos para su funcionamiento y se capacitaba a quienes estarían a cargo de la atención de los futuros pacientes.

Los primeros días de enero de 1995, se continuó con las áreas maternidad, cirugía, terapia de adultos, terapia neonatal, laboratorio y diagnóstico por imágenes y hacia finales de marzo, ya se encontraban trabajando,⁴ como hospital general zonal de agudos

“Arrancamos como hospital zonal y el año pasado, fue designado hospital interzonal” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

⁴ información obtenida a través de la página web oficial del Hospital, cuya identidad se resguarda según las sugerencias de la autora Meo (2010), como la de los individuos, colectivos e instituciones.

2.2 Naturaleza de la organización.

La organización trabajada se clasifica de propiedad pública, inherente a la Administración pública provincial de Buenos Aires, puntualmente de Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires; según la actividad que desarrolla, se dedica a proveer servicios de Salud en la zona sur de la provincia.

Tomando como referencia el decreto 4790/1972⁵, se denomina Hospital General Agudo Interzonal; en cuyos artículos describe que dicha categorización se le asigna al establecimiento que brinda atención médica integral a pacientes con diferentes patologías; donde se realiza diagnóstico, tratamiento y prevención de enfermedades; y cuenta con más de 300 camas y equipamiento pertinente para quien lo disponga en su zona u otra región sanitaria. (Decreto 4790/1972,2019).

Entonces, se aclara que:

“cuando es zonal es solo de la zona programática que le corresponde a la institución. En este caso, la provincia, lo tiene organizado por municipios. Entonces la mayoría de los hospitales zonales (no todos), pero la mayoría, corresponde a un municipio, al hospital zonal de Quilmes, el hospital zonal de Varela.... Ahora, cuando vos lo subís de responsabilidad es porque es un hospital que recibe pacientes de los municipios de alrededor. Es un área programática mucho más amplia...” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

A partir de la descripción de la organización según el decreto 4790/1972, puede detallarse el organigrama general que presenta en el (Anexo 1). Teniendo en cuenta que, un organigrama, es “un diagrama de la estructura formal de la organización. Es una representación visual que muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal” (Marcó, F.; Loguzzo, H. 2016: p85)

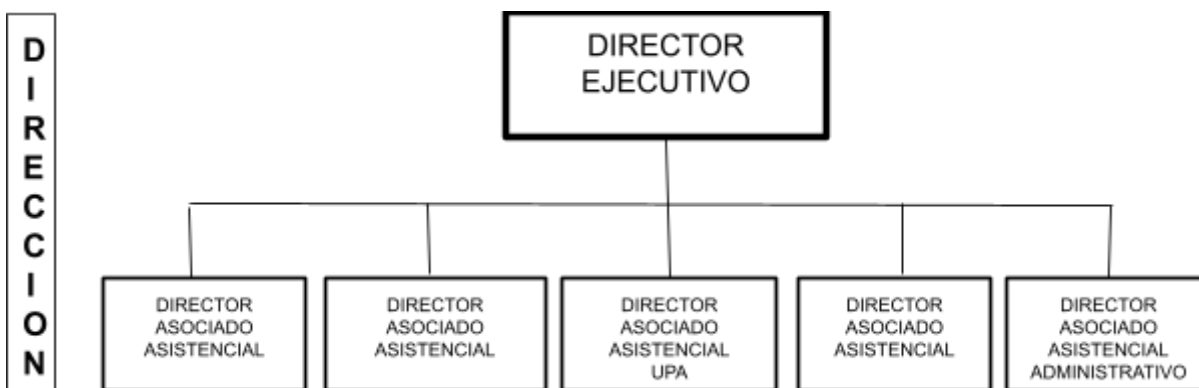
Por otra parte, la Dirección del hospital se encuentra conformada de la siguiente manera:

“...la dirección Administrativa, la dirección ejecutiva, Las direcciones asociadas, que son cuatro. Dentro de esas cuatro...Se dividió las funciones del control del hospital. Tienes un director asociado, que se encarga de toda la parte de los servicios de emergencia... otro que se encarga del área Materno Infantil. El otro

⁵ Decreto 4790/1972. Reglamenta los servicios de los hospitales.

que se encarga del área de cuidados intensivos, (Terapia intensiva)”. (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

Contrastando con información plasmada en sitio oficial del hospital se logra acceder a la siguiente estructura:



Organigrama presentado en el sitio web oficial

“Está como departamentalizado. Después, tenés los servicios médicos toco-ginecología, kinesiología, traumatología... etc. Los servicios que ayudan a los servicios médicos, que son transversales, porque todos los servicios tienen enfermería, como diagnóstico por imágenes, laboratorio, todos los servicios necesitan limpieza, seguridad. Esos son servicios transversales a la institución, no a cada servicio. No depende de cada jefe de servicio. Cada servicio tiene un jefe de servicio, un jefe de sala, jefes de área, jefes de diagnóstico y tratamiento.” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

En el año 1991, se promulga la ley 11072, la cual otorga facultades al ministerio de salud de la provincia a realizar reestructuración técnico administrativa de los hospitales de la provincia de Buenos aires, siendo el mismo, quien garantice la pertenencia estatal. (Ley 11072, 1991)

A partir de 1991, los hospitales de la provincia de Buenos Aires, se los descentralizó, es decir que dejan de depender de la Administración Pública Central (Cao, H. 2008), describiendo que se tratan de "... organismos descentralizados, autárquicos y autónomos. Las competencias descentralizadas son aquellas transferidas a un nuevo ente separado de la administración central, que posee personalidad jurídica propia y constituido por órganos propios” (p. 7) en este caso, se transfiere a la Administración Pública Provincial de la provincia de Buenos Aires.

2.3 Normativa que regula las relaciones laborales en hospitales de la provincia de Buenos Aires

Las prácticas laborales en el caso de estudio están reguladas por la Ley 10430, donde se encuadran los empleados de la administración pública provincial de planta permanente y los temporarios de la provincia de Buenos Aires. En ella, se expone los requisitos de admisión, derechos y deberes de estos, regímenes de ascensos, promoción o cambio de agrupamientos.

En el artículo 71 se expresa que: "... El agente tiene derecho a capacitarse debiendo otorgársele horario especial cuando así lo requiera en cumplimiento de cursos o la asistencia a clases de capacitación, cuando se trate de cursos programados por la Administración Pública" (estatuto y escalafón para el personal de la administración pública de la Provincia de Buenos Aires; Ley 10430,1996)

Así mismo, en artículo 78 inciso i, que contemplan los deberes y prohibiciones de los empleados, procede de la siguiente manera: "Cumplir los cursos de capacitación, perfeccionamiento y exámenes de competencia que se dispongan con la finalidad de mejorar el servicio." (Ley 10430, 1996)

Por otra parte, la Ley provincial 10471, agrupa a los profesionales de la salud de la provincia de Buenos Aires que desarrollan carrera hospitalaria; denota los requisitos para acceder a la misma, métodos de incorporación, ascensos y promoción de estos.

Desde 1989, la Ley 10.132, artículo 23°, apartado 4° que atribuye al Ministerio de Salud la competencia en normalización de todo lo atinente a formación y capacitación del recurso humano profesional y los Decretos 1229/86 y Resoluciones 4669/85; 194/89 y 808/89 que determinan las condiciones de otorgamiento y cumplimiento de las becas."

Por medio del decreto 5725/89 se expresa que para solventar las necesidades sanitarias y la formación profesional se otorgan becas, a través del "Programa de becas de contingencia Institucionales Críticas".

La ley de seguridad e higiene 19.587, que se aplica en el territorio Nacional argentino, establece las normas de seguridad e higiene en el trabajo en su artículo 10 inciso b estima que el trabajador está obligado a "*...colaborar en la organización de programas de formación y educación en materia de higiene y seguridad y asistir a los cursos que se dictaren durante las horas de labor.*" (ley 19587 de 1972. Higiene y Seguridad. 28 de abril de 1972).

Cabe hacer salvedad que: el talento humano comprendido en las normativas, no tienen convenio colectivo de trabajo en el ámbito de salud pública. Por otra parte, para quienes trabajan en el ámbito público, es obligatorio capacitarse en Ley Micaela.

El convenio internacional 155 de la OIT⁶, al cual Argentina ratificó el 13 de enero del 2014 en su artículo 14 expresa que:

“Deberán tomarse medidas a fin de promover, de manera conforme a las condiciones y a la práctica nacionales, la inclusión de las cuestiones de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo en todos los niveles de enseñanza y de formación, incluidos los de la enseñanza superior técnica, médica y profesional, con objeto de satisfacer las necesidades de formación de todos los trabajadores”. (Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981; ratificado el 13 enero 2014)

a lo largo del artículo 19, inciso d, describe que:

“los trabajadores y sus representantes en la empresa reciban una formación apropiada en el ámbito de la seguridad e higiene del trabajo.” (Convenio 155 sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981; ratificado el 13 enero 2014).

El convenio 190 con la OIT, ratificado en Argentina, en su artículo 9 impulsa que la legislación debe exigir a los empleadores a tomar medidas que prevengan y controlen la violencia y acoso en el trabajo, incluyendo las vinculadas al género, en el mismo se expresa que:

“... proporcionar a los trabajadores y otras personas concernidas, en forma accesible, según proceda, información y capacitación acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso identificados, y sobre las medidas de prevención y protección correspondientes, inclusive sobre los derechos y responsabilidades de los trabajadores y otras personas concernidas en relación con la aplicación de la política mencionada ...” (Ginebra, Convenio sobre la eliminación de la violencia y el acoso en el mundo del trabajo el 10 de junio de 2019 . En vigencia a partir del 25 junio 2021 en Argentina).

A partir de la ratificación del Convenio 190 llevado a cabo por Argentina, la Subsecretaría de Políticas de Inclusión en el Mundo Laboral del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad

⁶ Organización Internacional del Trabajo

Social impulsa el programa Quálitas 190, con el objetivo de capacitar en materia de prevención y erradicar la violencia y acoso laboral.

2.4 Actores intervinientes.

Los actores intervinientes en capacitación son los sindicatos como SSP⁷, quien cuenta con convenios para sus afiliados, en su Instituto de Formación y en plataforma virtual.

La Asociación de Trabajadores del Estado (ATE) también brinda capacitaciones afines a los afiliados; CICOP⁸ nuclea a profesionales de la salud y cuenta con subsidio para capacitación de sus afiliados.

El Ministerio de Salud, provee a través de IPAP⁹, capacitación a los trabajadores de la Administración Pública Provincial, presencial y virtual. Por otra parte, la Escuela de Gobierno en Salud “Floreal Ferrara” provee capacitaciones a hospitales de la provincia de Buenos Aires e instituciones de salud de manera presencial como en plataforma virtual sincrónica y asincrónica.

2.5 Misión, Visión y Valores del Hospital.

Marco, F.y Loguzzo, H (2016) afirman que la misión de una organización es el fin por el cual se ha creado, la razón de ser (p 22). En cuanto a la visión, los autores Marcó y Loguzzo (2016) asumen que se trata de las aspiraciones que tiene la organización a largo plazo, su imagen a futuro, que permitirá guiar la planificación y accionar organizacional.

Al hacer referencia a los Valores de la organización, Marcó y Loguzzo (2016) sostienen que están estrechamente relacionado a la misión y visión; expresando que son principios, creencias que actuarán como indicadores de comportamiento general de la organización que se desean y cuáles no.

La misión de la organización estudiada es brindar servicios de calidad, con trato humanizado, equitativo, universal y mejorar continuamente, trabajando en red con las demás regiones

⁷ Sindicato de Salud Pública de la Provincia de Buenos Aires, personería gremial n°562

⁸ Asociación Sindical de Profesionales de la Salud de la Provincia de Buenos Aires, entidad gremial de Primer Grado de carácter permanente.

⁹ Instituto provincial de la Administración Pública. Espacio de formación y capacitación a los empleados de la Administración pública provincial.

sanitarias. Además, es generadora de conocimiento, a través del área de Docencia e investigación para la salud pública, sumado a esto, es un Hospital Universitario.

En cuanto a la visión primero, se aspira a mejorar procesos, resultados; ofertando servicios de calidad que permitan encuadrarse en las normas pertinentes; segundo, continuar incorporando tecnología, con compromiso con el cuidado de la triada, paciente, personal y medio ambiente; tercero, formar parte de un sistema de salud interactivo y convertirse en un hospital abierto a la comunidad.

Los valores que destaca esta organización son: un ambiente laboral armonioso y cómodo; colaboración de las tareas y resultados; respeto, compromiso, ética, pertenencia y trabajo en equipo.

A partir de información de público conocimiento; se logra conocer la misión, visión y valores de la organización.¹⁰

2.6 Sistema de Salud. Subsector de salud público

Para lograr entender el caso de estudio y su origen, es preciso explicar el concepto de sistema de salud; que refiere a una estructura conformada por individuos y un conjunto de acciones que pretenden mantener y mejorar la salud de la población. En el interior de esta, se encuentran instituciones, organismos y servicios que tienen la tarea de organizar y planificar acciones con el objetivo de mejorar la calidad de la salud de las personas (OMS,2000; Acuña y Chudnosky (2002);Tobar (2012); Gómez Seguí María Et Al (2013)) y buscando garantizar, que sea de carácter universal, integral, equitativo, eficiente, flexible y participativo.

Los sistemas de salud, se clasifican taxonómicamente¹¹, a los fines de este trabajo, toma relevancia, que se discrimine en función de los sistemas de protección social; comprendiéndolos como sistemas públicos, sistemas privados y las obras sociales.

El sistema público, sostiene que la asistencia sanitaria es un derecho; las contribuciones se realizan a partir de un sistema impositivo y se brinda a través de hospitales, como centros de salud para toda la población a nivel nacionales, provinciales o municipales. El sistema privado, considera a la asistencia de carácter individual, la contribución no es obligatoria, pero dependerá la cuantía, según el potencial a enfermar del usuario, es decir, que dependerá de la voluntad del usuario y la demanda según el estado de salud (Acuña y Chudnovsky

¹⁰ información obtenida de la página oficial de la organización, que por razones de resguardar la identidad de la misma no se exponen.

¹¹ taxonómicamente: clasificación ordenada y jerarquizada.

(2002); Gomez Segui Maria Et Al (2013)). Las obras sociales, adhiere Acuña y Chudnovsky (2002), rigen desde 1970 en Argentina, bajo la ley 18610¹² comprendiendo a instituciones que brindan servicios de salud a los asalariados y su familia directa, o contribuyendo obligatoriamente por parte asalariado y el empleador.

¹² Ley 18610. Norma que regula las obras sociales y su financiamiento en Argentina.

Capítulo 3- Diagnóstico Organizacional

Para continuar hacia la propuesta de intervención de Diseñar la estructura organizacional del área de capacitación del Talento Humano, se procede a realizar el diagnóstico situacional de la organización. Sthultman, Luis (1978) plantea que “... es el proceso por el cual mediante el uso de métodos y técnicas de investigación organizacional se analizan y evalúan las organizaciones con propósito de una investigación o de intervención” (p.432) y Rodriguez, D (2005) lo describe como un conjunto de pasos sistematizado a seguir por un observador, que permite describir cómo opera una organización.

Las herramientas que permiten realizar el diagnóstico pertinente del hospital son: Primero, la entrevista realizada a un referente que trabaja en el comité de docencia e investigación. Segundo, análisis de documentos de público conocimiento, como las normativas que reglamentan al talento humano del hospital; el organigrama organizacional. Tercero, análisis de las capacitaciones en vigencia para el personal y, por último, el análisis de las normas que se vinculan a la organización con la capacitación.

3.1 Análisis del organigrama

Al observar la estructura de la organización y la distribución del flujo de trabajo, se observa que el ápice estratégico, tal cual lo describe Mintzberg (2005), agrupa al cuerpo jerárquico y la dirección general. En el caso de estudio, se hace referencia a la dirección ejecutiva, junto a las direcciones asociadas y la dirección administrativa. A su vez, existen diferentes comités que apoyan a la dirección ejecutiva, como asegura el entrevistado:

“...cuatro comités que dependen directamente de dirección, como son el Comité de docencia, El comité de infecciones hospitalarias, el Comité de calidad de atención, El Comité de Seguridad del Paciente... que trabajan con el director. Asesorando, ayudando, por ejemplo, cuando fue la situación del COVID, el Comité de infecciones era el que asesoraba a la dirección respecto de las medidas que tomar para disminuir el contagio intrahospitalario, el cuidado de los pacientes. Entonces, en situaciones particulares, el comité colabora con la dirección. En la toma de resolución, en la toma de medidas ante una situación particular...” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

En referencia a las direcciones asociadas el entrevistado expone que:

“Las direcciones asociadas, que son cuatro. Dentro de esas cuatro, lo que se hace es. Se dividió las funciones, el control del hospital. Tienes un director asociado que se encarga de toda la parte de los servicios de emergencia. El otro director asociado que se encarga del área Materno Infantil...otro que se encarga del área de cuidados intensivos, Terapia intensiva.” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

Retomando, con el decreto 4790/1972; este último, contempla en el artículo 20 que el departamento de docencia e investigación es uno de los ocho departamentos que es reglamentado por el consejo asesor técnico. conforme a sus funciones, una de ellas comprende el “... mejoramiento de los conocimientos técnico-administrativos del personal de su Departamento, formulando programas de adiestramiento, para el personal en servicio y colaborar en la práctica de la docencia.” (Decreto 4790/1972,2019).

En la actualidad, no se encuentra constituido el departamento de Docencia e investigación; el mismo funciona como comité que responde a la dirección. A partir de ello, se deduce este , no tiene estructura formal en el organigrama organizacional ni se encuentra diseñada. El entrevistado afirma que la capacitación del talento humano tiene relevancia porque:

“... Forma parte de un eje central 8 en el desarrollo de un hospital de calidad.” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024) .

3.2 Análisis de los procesos administrativos de las capacitaciones

Los procesos administrativos son reconocidos como aquellos pasos u operaciones a seguir que tienen una secuencia de planeación, organización, dirección y control; es decir, un conjunto de actividades que se ponen en marcha en la organización para llevar a cabo la estrategia, entendiendo por esta última, aquel objetivo que tiene la organización y cómo desea realizarlo utilizando cada recurso disponible eficientemente (Chiavenato I., 2001; Raffino, 2022), Dessler Gary asiente que “es una línea de acción” (Dessler, G ; 2009).

A los efectos del trabajo, se comprende como proceso administrativo a la secuencia de operaciones llevadas a cabo por una persona, para lograr un objetivo determinado en la organización haciendo utilidad de los recursos de manera eficiente.

Durante la entrevista realizada, se detectó que los procesos administrativos formales para llevar a cabo las capacitaciones se desarrollan a partir de la recepción del programa de Ministerio de Salud, destinado a la capacitación de una población de profesionales en

formación, tratándose de los residentes de medicina; quienes tienen como obligatoriedad el cumplimiento de la misma.

“Cada residencia tiene un programa; Controlado por el Ministerio, que cuando el residente ingresa a la residencia, ya sabe que este es el programa que tiene que cumplir de formación. Primero, segundo, tercero y cuarto año. Y además actividades, que están por fuera de ese programa, que no las organizamos nosotros, las organiza el Ministerio, que son el de salud pública (el de inglés, que para todos los residentes de toda la provincia) Se conectan vía zoom, Nosotros lo que te facilitamos es el Internet en el aula, pero ya te digo, nosotros servimos de nexo, En la coordinación que hace el Ministerio en la capacitación del residente.” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

Con respecto, de las capacitaciones o jornadas que el mismo personal de salud pretende llevar a cabo para capacitar internamente, se espera que en la oficina sea presentado el programa en la oficina pertinente:

“...pedimos el programa, lo chequeamos, lo autorizamos. Consultamos con la dirección, si están de acuerdo, se publican en la página del hospital”(Entrevista 1, 31 de mayo de 2024) .

Una vez que el programa ingresa a la oficina, se chequea para que pueda ser aprobado por el director ejecutivo. Y el comité de docencia e investigación, solo asiste con el armado protocolar y la difusión, pero aclara que no hay un proceso administrativo formal existente.

3.3 Capacitaciones en vigencia para el talento humano.

Las capacitaciones vigentes a través de programas que descienden del ministerio de salud de la provincia de Buenos aires, están destinadas a los residentes de la carrera de medicina. En el área vinculada a maternidad y ginecología, las jornadas de capacitación vinculadas a salud de embarazadas, en particular sobre hemorragias en el embarazo y el parto respetado.

“...ahora hay una o hubo una actividad de parto humanizado, organizada por el Ministerio con el servicio de toco Ginecología, Neonatología. En realidad, con todo el hospital era por qué... tiene que ver con la concientización del parto humanizado. De todo lo que involucra el parto humanizado. Todo el equipo de salud, desde el camillero, seguridad, enfermero, personal de limpieza, porque

todos. porque todos en algún momento tienen contacto con una mujer que está embarazada, que viene a la consulta. El último que la ve es el especialista; porque desde que pone un pie en el hospital hasta que llega Al especialista, Pasa por Varias personas, Con diferentes roles dentro de la institución. Y recién llega a nosotros. (haciendo referencia a ginecología). Es una jornada que organiza siempre el Ministerio con. Con todos los servicios, con todos los hospitales.” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024)

Sin embargo, el entrevistado resalta que el servicio que pretende llevar a cabo una capacitación; es dicho comité el encargado de gestionar espacio físico para el desarrollo de la misma dado que no es función del comité impulsar las capacitaciones para el talento humano de la organización.

“Eso generalmente nosotros no, no. Hasta ahora no la hemos promovido desde acá porque no está en nuestra función. Lo que nosotros hacemos es cuando un servicio organiza algún tipo de actividad de capacitación Nosotros colaboramos con todo lo que es el armado. La coordinación, las aulas, la logística de las clases, ayudamos en todo eso, pero no somos los que promovemos esas actividades.” (Entrevista 1, 31 de mayo de 2024) .

Otras capacitaciones internas¹³:

- Cursos intensivos de Soporte vital avanzado en trauma - médicos y médicas para la atención a pacientes politraumatizados graves.
- Jornada de RCP neonatal con certificación de la SAP – destinado al personal médico y enfermería de los servicios de Neonatología y Pediatría
- Taller de RCP básico y Avanzado – destinado a la residencia de Cirugía
- Jornada Laparoscópica Quirúrgica del Servicio de Urología - destinado al todo el equipo del área quirúrgica, Cirugía General, Urología y Tocoginecología.

3.4 Análisis de las capacitaciones según las normas

Haciendo lectura e interpretaciones de las normas que regulan las relaciones laborales e impulsan la capacitación de talento humano, se detecta que:

¹³ Información obtenida de redes sociales del comité de docencia e investigación de la organización

- La ley provincial 10430, que enmarca el mayor volumen del talento humano de la organización, impulsa la capacitación permanente, así como los cursos de capacitación y perfeccionamiento.
- Por otra parte, el Ministerio de Salud de la Provincia de Buenos Aires, es el organismo que fomenta y regula la formación y la capacitación del talento humano.
- La ley nacional de seguridad e higiene en el trabajo manifiesta que el trabajador debe ser parte de la organización de programas de formación y asistir a cursos que se dicten en materia de seguridad e higiene. (ley 19587/1972)
- Paralelamente, es de carácter obligatorio para quienes trabajan en el ámbito público, la capacitación referente a Ley Micaela.
- Y la OIT en el convenio 155, como el 190 en vigencia a partir del 25 de junio de 2021, incorporan la capacitación en cuestiones de seguridad higiene y medio ambiente del trabajo; y en materia de medidas de prevención y protección acerca de los peligros y riesgos de violencia y acoso en el trabajo.

3.5 Resultado del Diagnóstico

Resulta pertinente dar a conocer que:

- En primera instancia, del análisis del organigrama se puede observar, que no está constituido el departamento que agrupe al talento humano desarrolle capacitaciones sino que, existe un comité de docencia e investigación, que responde a la dirección. Es por esto, que se deduce que no hay estructura formal en el organigrama organizacional ni se encuentra diseñada.
- En segunda instancia, de los procesos administrativos, se relacionan a los programas que provienen del Ministerio de Salud de la provincia de Buenos Aires y la aplicabilidad en el hospital para que profesionales de la salud puedan capacitarse. A su vez, no existe cierta sistematización para capacitaciones internas, ni para otros servicios hospitalarios.
- En tercera instancia, la organización lleva a cabo un conjunto numerado de capacitaciones para el talento humano de la organización, pero no existen capacitaciones de manera indiscriminada para todo el conjunto que hace a la organización. Puntualmente, se visualiza que los profesionales de la salud son quienes cuentan con capacitaciones.

- La cuarta instancia , se desprende de la existencia de un marco normativo jurídico que expresa que cada organización con la descripción del caso de estudio, debe fomentar la capacitación continua del talento humano, en diferentes materias y que él mismo, debe ser quien participe del desarrollo de los programas y las capacitaciones.

Capítulo 4 - Propuesta de Intervención

En el apartado a desarrollar, se establece la propuesta de Diseñar la estructura organizacional del área de capacitación del Talento Humano para un hospital público de la zona sur de la provincia de Buenos Aires, 2023-2024; presentando la nueva estructura a incorporar en el organigrama; sumando, el talento humano fundamental para que dicha área sea funcional, como los descriptivos de puestos que la misma requiere. Por último, se señala la sustentabilidad del proyecto y reflexiones finales.

4.1 De la nueva estructura organizacional

Diseñar una nueva estructura comprende utilizar los recursos con los que cuenta la organización, sumarle aquellos con los que aún no cuenta para poder potenciar su interacción con el propósito de llegar a los objetivos propuestos, es así que Mintzberg afirma que “los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armónica, tanto como una consistencia básica como la situación de la organización” (1983:6). Prosigue, describiendo que Diseñar comprende unir el tipo y la cantidad de puestos de trabajo, que se agruparán en la unidad (Mintzberg H., 1983) adaptándose a las necesidades de la organización.

La nueva estructura a la que se hace referencia, se denomina “ Area de Capacitacion del talento humano”; que tiene como

OBJETIVO: reunir el talento humano competente para que diseñe y desarrolle programas de capacitación interna conforme a un hospital con calidad de atención y compromiso con la salud pública.

FUNCIÓN:

- Planificar, diseñar, desarrollar, poner en ejecución, evaluar y controlar las capacitaciones para la totalidad del talento humano que conforma la organización en

estudio, de acuerdo a la normativa vigente , las necesidades detectadas y el presupuesto asignado.

- Realizar el seguimiento e informar el impacto de las capacitaciones en las áreas correspondientes que se abordan.
- Diseñar indicadores de necesidad de capacitación, indicadores de calidad.
- Impulsar y promover la capacitación para el talento humano, incentivar al talento humano a ser partícipes de propuestas de capacitación.
- Impulsar la participación de los jefes de servicios en los diseños de los programas de capacitación.
- Gestionar los capacitadores internos.
- Proveer espacio físico y material bibliográfico como didáctico a capacitadores como a quienes participan de la capacitación.
- Coordinar y llevar a cabo la agenda anual de capacitaciones.
- Generar un banco de datos en referencia a las capacitaciones.

Retomando las normativa que contemplan a la capacitación del talento humano para la provincia de Buenos Aires, esta área destina sus capacitaciones a quienes se encuentren comprendidos en las leyes 10430 y 10471, siendo la totalidad de quienes se encuentran trabajando en la organización, que permiten con su trabajo que la misma sea funcional.

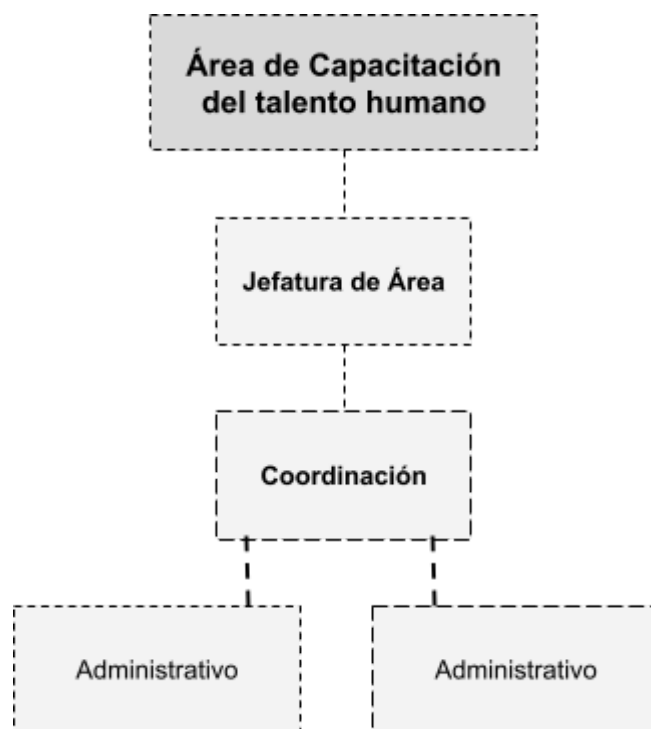
4.2 De quienes componen el área.

El área a desarrollar, cuenta con su espacio en el organigrama organizacional, dentro del departamento de administrativo, desprendiéndose del subdepartamento de personal como contempla el decreto 4790/1972; el cual reporta al jefe del mismo.

En su interior, reúne:

- una jefatura , quien reportará a la Dirección administrativa, y tendrá como subordinado a un coordinador.
- una coordinación, que es enlace con la jefatura y el talento humano administrativo. Reportando a la jefatura y subordinado al talento administrativo, quien reportará a su coordinación .
- talento humano administrativo, quien será nexos proximal con el talento humano de la organización que se quiera capacitar o proponer una capacitación.

A continuación, se observa gráficamente, la propuesta de organigrama para dicha área. Delineándose en líneas entrecortadas, para poder visibilizar que esta estructura, no pertenece al organigrama original como puede observarse en el anexo 1 y 2.



Organigrama del Área de Capacitación del talento humano.

Al momento de elaborar el organigrama del área se tuvo en cuenta a la autora Zitterkoff, en cuyo trabajo final para optar por su título de Licenciada en relaciones del trabajo tuvo oportunidad de conocer la estructura de un hospital de similares características, el cual cuentan con el área de capacitación (Ziterkoff Lidia; 2020)

4.3 Descriptivos de puestos del área.

La descripción del puesto es un documento que contiene información detallada sobre las tareas, responsabilidades, habilidades y requisitos necesarios para desempeñar un puesto específico dentro de una organización. (Chiavenato, I., 2009; 2011; Dessler, G., 2009,; Alles, M 2015) , Dessler enfatiza que debe realizarse de manera clara y concisa; ser actualizada y relevante; basada en el análisis del trabajo y las necesidades de la organización y utilizada como herramienta para la selección, capacitación, evaluación y desarrollo de los empleados. (Dessler, G, 2009)

Tomando como referencia los autores mencionados, se plantea a continuación la descripción de los puestos con los que tiene que contar el Área de capacitación del talento Humano.

Jefatura de Área de capacitación de Talento Humano	
Departamento:	Administración
Subdepartamento:	Personal
Área:	Capacitación del Talento Humano
Reporta a:	Jefatura de Personal
Fecha de elaboración:	23/08/2024
Objetivo del puesto	
Liderar y gestionar el proceso de capacitación; promover como cultura la capacitación	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ● Crear planes de capacitación. ● Organizar cursos o talleres y su modalidad. ● Evaluar el desempeño de las capacitaciones ● Desarrollar un programa de inducción efectivo. ● Diseñar indicadores de gestión. 	
Conocimientos / Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ● Comunicación efectiva ● Escucha activa ● Proactivo ● Liderazgo ● Conducción de Equipo ● Trabajo en Equipo ● Manejo de herramientas informáticas (word, excel, correo electrónico) ● Conocimiento de la ley 10471, ley 10430 	
Formación Académica :	Licenciatura en Relaciones del trabajo / Licenciatura en Recursos Humanos

Empleada/o Administrativo	
Departamento:	Administración
Subdepartamento:	Personal
Área:	Capacitación del Talento Humano
Reporta a:	Jefatura de Área de capacitación del Talento Humano
Fecha de elaboración:	23/08/2024
Objetivo del puesto	
Llevar a cabo registros, agendas diarias, recepcionar documentos, organizarlos y comunicar novedades diarias	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ● tareas administrativas generales ● gestionar el espacio físico para el desarrollo de las capacitaciones ● proveer aulas ● proveer material para el desarrollo de las capacitaciones ● llevar registros de capacitaciones ● recepcionar demandas de capacitaciones, asesorías a interesados ● difusión de capacitaciones en redes, medios tecnológicos 	
Conocimientos / Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ● comunicación fluida oral y escrita ● buena dicción escrita ● manejo de pc ● manejo de tecnologías ● proactivo/a 	
Formación Académica :	<input type="checkbox"/> Secundario completo
	<input type="checkbox"/> Cursos administrativo

	<input type="checkbox"/> idioma
--	---------------------------------

Coordinación de Área de capacitación de Talento Humano	
Departamento:	Administración
Subdepartamento:	Personal
Área:	Capacitación del Talento Humano
Reporta a:	Jefe de Área de capacitación del Talento Humano
Fecha de elaboración:	23/08/2024
Objetivo del puesto	
<ul style="list-style-type: none"> ● Coordinar actividades de capacitación para el talento humano para que pueda desempeñarse eficientemente fortaleciendo y adquiriendo nuevas habilidades y destrezas 	
Funciones	
<ul style="list-style-type: none"> ● Elaborar, desarrollar y coordinar capacitaciones en conjunto con cada jefe de servicio ● Diseñar capacitaciones que convoquen a todo el talento humano ● evaluar las capacitaciones realizadas y en curso. ● llevar a cabo indicadores de gestión ● proveer material y asesoramiento a los capacitadores 	
Conocimientos / Habilidades	
<ul style="list-style-type: none"> ● comunicación fluida oral y escrita ● escucha activa ● buena relaciones interpersonales ● manejo pc (excel, word, correo electrónico) 	
Formación Académica :	Licenciatura en Relaciones del trabajo / Licenciatura en Recursos Humanos/ Licenciatura en pedagogia o afín

--	--

4.4 Sustentabilidad de la propuesta

Mediante el FODA, como herramienta que permite detectar fortalezas como debilidades internas y oportunidades como amenazas externas de la organización (Ponce, H, 2007; Marcó, F& Loguzzo, H ; 2016) se conoce en profundidad la situación en la que está atravesando.

A partir de esto, se traza una cuadrícula, donde se asientan: las fortalezas, comprendiendo que se tratan de las funciones que se desarrollan de manera correcta (Ponce, H,: 2007), los recursos considerados de valor, entre ellas, contar con talento humano calificado para capacitar, un marco normativo que fomenta e incentiva la capacitación continua, contar con espacio físico y material tecnológico para el desarrollo de capacitaciones.

Las debilidades, son aquellos puntos no desarrollados en la organización que hace vulnerable a su competitividad organizacional (Ponce, H; 2007),en el caso trabajado, esto se refleja en no extender las capacitaciones a la totalidad del talento humano que comprende a la organización, la gestión del tiempo de difusión de capacitaciones y la resistencia que impone el mismo talento humano.

Por otra parte, las oportunidades, son “aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría”(Ponce, H ;2007: 115), reflejadas en el trabajo, en la extensión de las capacitaciones a talentos humanos de otras organizaciones, no solo abocarse a la capacitación interna; la transición de cambio de gestión, permitiendo ampliar las capacidades y mejoras en calidad hospitalaria.

Ante las amenazas, son“ la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero que representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales” (Ponce, H; 2007 :115). Aplicado al caso en estudio, la amenaza se ilustra en el contexto político que atraviesa el país, que impacta en los sistemas de salud público, siendo más claros con el recorte presupuestario al gobierno provincial.

A N A L I S I S I N T E R N O	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> ● Talento humano calificado ● Marco legal que fomenta e impulsa la capacitación continua ● Espacios físicos (aulas) ● Material tecnológico. 	<ul style="list-style-type: none"> ● La no Extensión de capacitaciones a la totalidad del talento humano ● Gestión del tiempo de difusión de capacitaciones ● Resistencia
A N A L I S I S E X T E R N O	<ul style="list-style-type: none"> ● expandir destinatarios de capacitación ● Transición de cambio de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> ● Contexto político actual ● No contar con presupuesto para las capacitaciones
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Reflexiones finales

Para dar inicio con la propuesta, se llevó a cabo un arduo recorrido entre autores cuyas obras exponen temas vinculados con la gestión y administración del talento humano permitiendo dar sustento de la propuesta.

El primer desafío al cual me enfrente, fue adaptar cierta información obtenida a la organización en estudio, un hospital de gestión pública que brinda el servicio de cuidados de la salud, teniendo en cuenta que mayoritariamente las organizaciones que se estudian en relación a la capacitación como servicio interno, son de gestión privada.

El siguiente desafío, se presenta a la hora de tener criterio de: a quien se capacita; que a través de la entrevista, se evidencia que los profesionales de la salud, son quienes acceden a ella. Si bien la organización, en su razón de ser, impulsa a la capacitación para poder mejorar el servicio de atención, no se tiene en cuenta, el talento humano no profesional que también suma con sus tareas, al objetivo organizacional.

A partir de ello, se planteó que ediliciamente el espacio para desarrollar el área está disponible, como la posibilidad de incorporar la misma a la estructura representada en el organigrama. La organización trabajada cuenta con talento humano calificado para poder desarrollarla dejando vacancia en aspectos como procedimientos administrativos a incorporar, registro y análisis de datos de las capacitación e impactos en la calidad de servicio brindado del hospital.

En cuanto a costos presupuestarios para el desarrollo del área; involucra incorporar a dos profesionales: Lic. en Relaciones del trabajo y Lic. en Pedagogía. considerando una inversión de la organización que permitirá, impulsar y continuar brindando herramientas a quienes integran la organización e impactando en el servicio que la misma brinda. Teniendo en cuenta que la capacitación:

“forma parte de un eje central en el desarrollo de un hospital de calidad”
(entrevista, 31 de mayo de 2024)

Bibliografía

- Alles, Martha Alicia (2007) "Desarrollo del talento humano: basado en competencias" ed. 3a reimp. - Buenos Aires: Granica, 2007.
- Acuña, C. y Chudnovsky, M. (2002). El sistema de salud en Argentina. Documento 60. Buenos Aires: Universidad de San Andrés-CEDI.
- Bernal Cesar A. Sierra Hernan D. (2008) Proceso administrativo para las organizaciones del siglo XXI Pearson Educación de México S A de C.V.
- Blake, Oscar Juan (1997) La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. 2a ed. Macchi, Buenos Aires.
- Calderón Hernández, G., (2004). Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia. Cuadernos de Administración, 17(28), 71-90. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10554/23305>.
- Cao, Horacio (2008). La administración pública argentina: nación, provincias y municipios
- Castañeda, S. (2022, mayo). Clasificación de las empresas: la guía más completa. www.tiendanube.com. Recuperado 10 de agosto de 2022, de <https://www.tiendanube.com/blog/mx/clasificacion-de-las-empresas>
- Castillo Estigarribia, A., Ferrer Lagunas, L., & Masalán Apip, P. (2015). Capacitación del personal de salud, evidencia para lograr el ideal. Horizonte De Enfermería, 26(1), 29–37. Recuperado a partir de <https://revistacienciapolitica.uc.cl/index.php/RHE/article/view/13168>
- Chiavenato, I (2001) Administración. Proceso Administrativo (3ra. ed. en español). México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I (2009) "Gestión del Talento Humano". Mc Grall Hill MEXICO. 3ra edición
- Chiavenato, I. (2011) Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones. México. 9na edición. Mc Graw Hill.
- Dessler, Gary. (2009) "Administración de recursos humanos". Decimoprimer edición Pearson educación. México.
- Diccionario panhispánico de términos médicos. (2023) [versión en línea] <<https://dptm.es/dptm/?k=hospital>> [31 de julio de 2024, 21:13]
- Gomez, Luis R; Balkini, David B; Cardy, Robert L (2008) "Gestión de Recursos Humanos" 5ta edición. Pearson Prentice Hall, Madrid.

- Gregorio CH., "Gerencia del talento humano en el sector público: análisis en entidades públicas de Manizales, Pereira y Armenia." Cuadernos de Administración 17, no. 28 (2004):71-90. Redalyc, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502804>
- Hernández Sampieri, R. (2011), Fernández Collado, C. y Lucio, P, Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. (Cap.14)
- Jara Martínez, A. M., Asmat Vega, N. S., Alberca Pintado, N. E., & Medina Guzmán, J. J. (2018). Gestión del talento humano como factor de mejoramiento de la gestión pública y desempeño laboral. Revista Venezolana de Gerencia, 23(83), 740-760
- Marcó, F.; Loguzzo, H. (2016). Introducción a la gestión y administración en las organizaciones. (pps 22 – 26) Bs. As. Editor Universidad Nacional Arturo Jauretche
- Martincorena, F., (2004). Impacto de la Educación Permanente en Salud en la calidad de las prácticas de atención hospitalaria. Ciencia, Docencia y Tecnología, XV(29), 203-228.
- Meccia E. (2009) Los métodos y las técnicas cualitativas de construcción y validación de conocimiento en ciencias sociales. Buenos Aires: Universidad de Buenos Aires. Mimeo.
- Mintzberg Henry (1983) “ Diseño de organizaciones eficientes” McGill University. 2ds reimpresión.
- Millán Guzmán, B. (2023). El efecto multiplicador para la capacitación interna.
- Olea Ismael (1969) “La Formación y Selección de Personal en la Empresa”. Ed. Deusto.
- OMS. The World Health Report 2000: health systems: improving performance. Ginebra: OMS; 2000. (ver <http://www.who.int/whr/2000/en/>).
- Ponce Talancón, Humberto (2007) “La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones” Enseñanza e Investigación en Psicología, vol. 12. Xalapa, México
- Raffino, Equipo editorial, Etecé (2 de febrero de 2022). Proceso administrativo. Enciclopedia Concepto. Recuperado el 19 de agosto de 2024 de <https://concepto.de/proceso-administrativo/>.
- REAL ACADEMIA ESPAÑOLA: Diccionario de la lengua española, 23.^a ed., [versión 23.6 en línea]. <<https://dle.rae.es>> [12 de Noviembre de 2023, 20:15]
- Diccionario panhispánico de términos médicos. (2023) [versión en línea] <<https://dptm.es/dptm/?k=hospital>> [31 de julio de 2024, 21:13]
- Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. 6^a ed. México. Alfaomega Unidad de Recursos Humanos para la Salud de la OPS/OMS
- SABATER SANCHEZ Ramón y otros (2004) “Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos” Ed. Thompson.

Sardinha Peixoto, Leticia, Cuzatis Gonçalves, Ludimila, Dutra Da Costa, Tiago, Tavares, Claudia Mara de Melo, Dantas Cavalcanti, Ana Carla, Antunes Cortez, Elaine. (2013). Educación permanente, continuada y de servicio: desvelando sus conceptos. *Enfermería Global*, 12(29), 307-322. Recuperado en 03 de junio de 2024, de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1695-61412013000100017&lng=es&tlng=es.

Sthulman, L (1978) "Métodos y técnicas para el diagnóstico organizacional". Nuevas perspectivas para su conocimiento, Ediciones Layetana, Bs. As.

Testa, Mario. (1989) *Pensamiento estratégico y lógica de programación: el caso salud- 1a ed. Remedios de Escalada: De la UN La - Universidad Nacional de Lanús*, 2023.

TOBAR, F (2012).” Breve historia del sistema argentino de salud" En: GARAY, O (Coordinador) “Responsabilidad Profesional de los Médicos. Ética, Bioética y Jurídica. Civil y Penal”. Buenos Aires. La Editorial La Ley. 2012

Vallejos Chavez Luz M. (2015) *Gestión de talento humano*. ESPOCH. Instituto de investigaciones, Riobamba, Ecuador.

Vasilachis de Gialdino, I (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Gedisa.

Werther, Jr. & Davis, Ph. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. 6ta ed. México. Editorial: Mc Graw-Hill. Interamericana.

Normativa

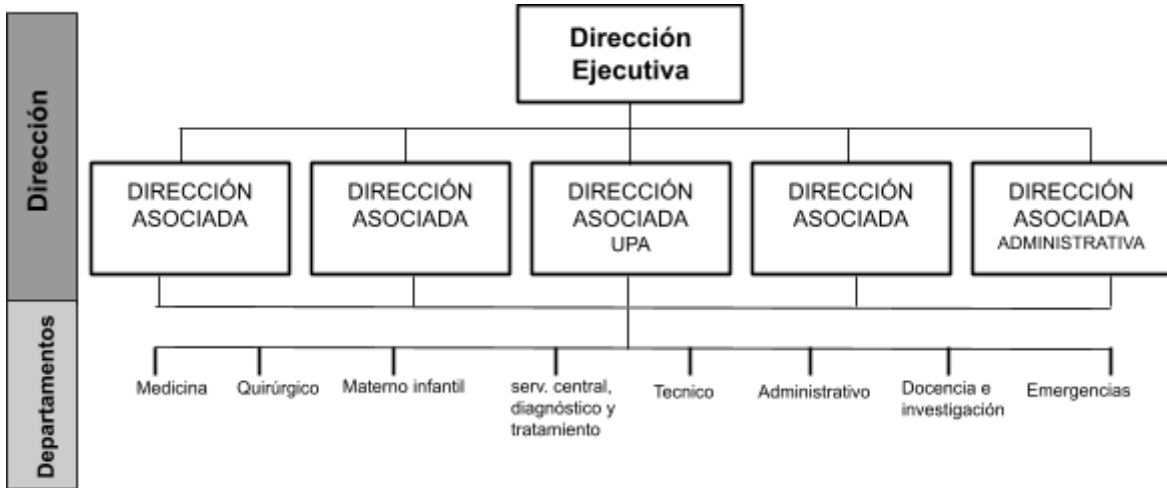
Decreto 4790/1972 [Decreto] reglamentario de Servicios de Salud para Hospitales dependientes de dicha Secretaría de Estado. Recuperado de: <https://normas.gba.gob.ar/documentos/VJJaRgcJ.html>. Consultado el 21 de septiembre de 2023

Decreto 5725/89 [Decreto] Reglamento para otorgamiento de becas en el ministerio de salud para profesionales y técnicos. Programa de becas. Recuperado de: Sistema de Información Normativa y Documental Malvinas Argentinas - Decreto 5725/1989 (gba.gob.ar). Consultado el 4 de septiembre de 2024

Ley 10430 de 1986. Estatuto y escalafón para el personal de la administración pública. 31 de Julio de 1986. No. de boletín oficial 20807

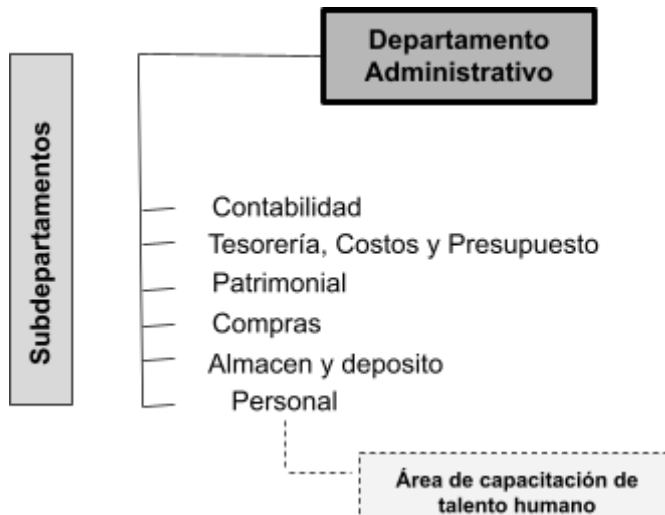
Ley 10471 de 1991. Estableciendo nuevo régimen para la Carrera Profesional Hospitalaria. 19 de septiembre de 1991. No. de boletín oficial 21994

Anexo 1



Organigrama de elaboración propia según Decreto 4790/1972

Anexo 2



Anexo 3

Consentimiento Informado.

Mi nombre es Veronica Ayelen Torres, 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 diseñar la estructura organizacional del área de capacitación del Talento Humano para un hospital público de la zona sur de la provincia de Buenos Aires, 2023-2024. Es por ello que lo contacto a fin de hacerle llegar la guía de entrevista, en la que detalló las preguntas que le realizaré en la presencialidad. Me ha asignado la fecha el día 31 de Mayo.

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.

Anexo 4

GUIA DE ENTREVISTA

Entrevistado: Presidente de Docencia e investigación.

1er bloque: del Entrevistado.

¿Cuál es su puesto en la organización? ¿Cuántos años lleva en el? ¿Qué tareas tiene asignadas?

¿Tiene personas a su cargo? ¿cuántos? ¿Qué tareas realizan?

¿Cuáles fueron sus desafíos al asumir como presidente de Docencia e investigación?

2do bloque: De la naturaleza de la organización.

¿Podría contarme brevemente la historia del Hospital? ¿Quienes lo fundaron y cuando?

¿conoce la cantidad de personal con el que cuenta la organización?

¿Tiene una Misión y Visión la Oficina de Docencia e investigación?

¿Están plasmadas en algún documento? ¿ Puedo obtener una copia?

¿Tienen organigrama? ¿Puedo acceder a él?

¿La oficina de Docencia e investigación, a quien reporta?

Bloque 3: capacitaciones

¿Cómo define capacitación? ¿ considera de importancia la creación de un área destinada a la capacitación? ¿por qué?

Actualmente, ¿se capacita al talento humano de la organización? ¿ a quienes?

¿Cuáles son las capacitaciones que se brindan?

¿Cómo es el proceso administrativo para llevarlas a cabo?

¿Existe algún documento que plasme a quien debe capacitarse? ¿Puedo acceder a él?