



**RIDUNAJ**  
Repositorio Institucional  
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

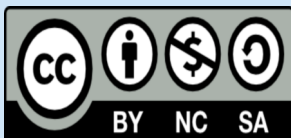
Valeria Inés Oroño

# 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

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y  
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del  
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.  
Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

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

Cita recomendada:

Oroño, V. I. (2023). 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 [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3224>

**Trabajo integrador final para optar por el título de Licenciada en  
Relaciones del Trabajo  
Instituto de Ciencias Sociales y Administración  
Universidad Nacional Arturo Jauretche**

**TÍTULO:**

**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**

**Autora: Valeria Inés Oroño**  
**E-mail: [valeria.oronio@hotmail.com](mailto:valeria.oronio@hotmail.com)**  
**Directora: Lic. Cecilia Andrea Bacchetta**

**Florencio Varela**  
**Año: 2023**

## **Resumen**

El presente Trabajo Integrador Final se ha elaborado con el fin de diseñar un proyecto con una propuesta de intervención avanzando en un diagnóstico organizacional para un Hospital de salud pública ubicado en el Gran Buenos Aires, a través de la incorporación de un departamento nuevo en el área de Gestión de Personal de esta institución. El nuevo departamento de "Empleo", tendrá como funciones específicas el análisis y la planificación de necesidades de personal, diseñar y ejecutar los procesos de búsqueda y selección para los diferentes puestos de trabajo cualificados y con la experiencia necesaria para garantizar que el hospital cuente con un equipo altamente profesionalizado. Para su conformación y a los fines de plantear enriquecer la gestión, se ha propuesto analizar y describir los procesos del área con el objetivo de diseñar políticas que optimicen los procesos de trabajo y la gestión del personal.

Avanzamos en un Diagnóstico Situacional del hospital y del área en la que se realiza la intervención sobre la estructura formal, a su vez se llevaron a cabo entrevistas a personas claves y para obtener una visión global se realizó un proceso de observación participante tanto en la institución estudiada como en otra de similares características. Asimismo, se utilizó normativa vigente, se observaron datos de páginas web y se analizó la documentación institucional brindada por las personas entrevistadas.

En cuanto a la metodología en esta investigación es interpretativa de las Ciencias Sociales con técnicas de recolección de datos de tipo cualitativo con entrevistas y observaciones.

**Palabras Claves:** Gestión de Personal - Empleo - Hospital Público SAMIC - Diagnóstico Organizacional.

**Área temática:** Gestión de Recursos Humanos

---

**Summary**

This Final Integrative Work has been prepared in order to design a project with an intervention proposal advancing an organizational diagnosis for a public health Hospital located in Greater Buenos Aires, through the incorporation of a new department in the area. of Personnel Management of this institution. The specific functions of the new "Employment" department will be the analysis and planning of personnel needs, designing and executing the search and selection processes for the different qualified jobs with the necessary experience to guarantee that the hospital has a highly professional team. For its formation and for the purposes of enriching management, it has been proposed to analyze and describe the processes of the area with the objective of designing policies that optimize work processes and personnel management.

We advanced in a Situational Diagnosis of the hospital and the area in which the intervention is carried out on the formal structure, in turn interviews were carried out with key people and to obtain a global vision a process of participant observation was carried out both in the institution studied as in another with similar characteristics. Likewise, current regulations were used, data from web pages was observed and the institutional documentation provided by the people interviewed was analyzed.

Regarding the methodology in this research, it is interpretive of the Social Sciences with qualitative data collection techniques with interviews and observations.

**Key words:** Personnel Management - Employment - SAMIC Public Hospital - Organizational Diagnosis.

**Thematic area:** Human resources management

## **Agradecimientos**

*En memoria de mi padre, quien me dio los valores con los que camino mi vida.*

*Agradezco a mis hijas, Martina y Agustina, por no dejarme bajar los brazos en este recorrido y por cada momento cedido para que pueda dedicarlo a esta meta, hoy cumplida.*

*Agradezco a mis padres por confiar e ilusionarse conmigo por esta carrera.*

*A ellos cuatro por haber celebrado cada pequeño logro que iba llegando en el trayecto, su apoyo e incondicionalidad fueron el puente por el cual llegué hasta aquí.*

*A mi querida Universidad por la oportunidad.*

*A quien me dirigió en este trabajo, la Lic. Cecilia Bacchetta por no permitirme pensar que esto era imposible.*

## ÍNDICE

<b>Resumen</b> .....	1
<b>Agradecimientos</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	6
<b>Apartado Metodológico</b> .....	9
<b>Capítulo I: Retrato de una Institución de Salud Pública</b> .....	11
<b>1.1 Historia y estructura formal de la Institución</b> .....	11
<b>1.2 Misión, visión, valores</b> .....	13
<b>1.3 Regulación laboral</b> .....	14
<b>1.4 El Sistema Argentino de Salud</b> .....	15
<b>Capítulo II: Referencias Conceptuales</b> .....	19
<b>2.1 Área de Personal</b> .....	19
<b>2.1.1 Objetivos y funciones del área de personal</b> .....	19
<b>2.2 El Departamento de Empleo</b> .....	20
<b>2.2.1 Objetivo y Funciones del Departamento de Empleo</b> .....	21
<b>2.3 Recursos Humanos en salud</b> .....	22
<b>2.4 Salud Pública</b> .....	24
<b>2.5 Hospital S.A.M.I.C</b> .....	24
<b>Capítulo III: Evaluación Diagnóstica</b> .....	25
<b>3.1 Políticas de Gestión de Personal</b> .....	27
<b>3.2 Análisis del Área Gestión de Personal</b> .....	30
<b>3.3 Análisis de las funciones de “Empleo”</b> .....	33
<b>3.4 Conclusiones de la investigación diagnóstica</b> .....	36
<b>Capítulo IV : Propuesta de Intervención</b> .....	38
<b>4.1 Propuesta: Proyecto de Incorporación del “Departamento de Empleo”</b> .....	38
<b>4.2 Objetivos del Departamento de Empleo</b> .....	40
<b>4.3 Funciones del Departamento de Empleo</b> .....	42
<b>a) Planificación de necesidades de personal</b> .....	42
<b>b) Búsqueda y Selección de Personal</b> .....	42
<b>c) Inducción de personal</b> .....	44
<b>d) Entrenamiento del personal</b> .....	45
<b>e) Descripción y análisis de puestos</b> .....	46

<b>f) Evaluación de Desempeño</b> .....	48
<b>Algunas Reflexiones Finales</b> .....	50
<b>Apartado Bibliográfico</b> .....	52
<b>Anexos / Fichas</b> .....	55

## Introducción

En este trabajo integrador final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, avanzamos sobre el resultado de un diagnóstico situacional desarrollado en el “Hospital Red Conurbano de Alta Complejidad<sup>1</sup>”, para luego diseñar una propuesta de intervención. Dicha propuesta se basa en la estructura organizacional para la creación del Departamento de “Empleo” en el área de Gestión de Personal.

Cabe destacar que, inicialmente se había pensado en realizar una intervención sobre los descriptivos de puestos y evaluaciones de desempeño del personal, pero basándonos en la estructura de la institución elegida no se encontró división de departamentos especializados que se ocupen de reunir las funciones específicas en el área de personal. Por lo que consideramos necesario que la estructura cuente con una división interna como la propuesta y entonces nos abocaremos en este trabajo en la creación del Departamento de Empleo.

Marcó et al. (2016) aportan que llevar adelante la diferenciación horizontal de las tareas en distintos departamentos de esta área permitirá la especialización de sus miembros en ellas y que la manera en la que se ejecute la integración determinará la forma en la cual se relacionarán entre sí para mejorar la eficiencia.

Para que los resultados vayan dirigidos a las mejoras continuas y en consonancia con los fines de esta organización, se deben llevar adelante diferentes mecanismos en el Área de Gestión de Personal, a fin de implementar las decisiones que se establezcan para la creación e implementación de la unidad de “Empleo” que se propone en el presente trabajo.

Por lo hasta aquí expresado es que se ve motivada la realización del presente trabajo integrador final. El mismo, como dijimos es el resultado de un diagnóstico organizacional con una propuesta de intervención elaborando un proyecto para

---

1 El nombre de la organización es ficticio, ya que según Meo, (2010) mantener la confidencialidad de los registros e información recolectada es parte de la aplicación de los principios éticos en la práctica de investigación. Actúa como una protección para las organizaciones que puede impedir que se hagan públicas cuestiones que afectan al bien común, la integridad de las personas o grupos sujetos de estudio.

incorporar el departamento de "Empleo" en el Área de Gestión de Personal del hospital estudiado.

También es importante que este departamento trabaje en estrecha colaboración con los diferentes servicios y áreas del hospital para comprender sus necesidades específicas de personal. Un departamento de Empleo en el hospital con el objetivo de optimizar la contratación de personal calificado y comprometido con la excelencia en la atención al paciente, la gestión de integración de nuevos/as trabajadores/as, asegurando una transición efectiva y la gestión del talento humano en miras de alcanzar una eficiente conducción del personal, tarea principal del área encargada de la gestión de personas de cualquier organización, centrándonos en la dimensión interna y considerando a las personas que forman parte de ella como la fuente esencial de vida para esta institución.

Como postula Chiavenato:

Las organizaciones están constituidas por personas y dependen de ellas para alcanzar el éxito. (...) el trabajo requiere esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquél para su subsistencia y éxito personal. (...) para alcanzar sus objetivos personales e individuales". (Chiavenato, 2002, p.5)

Este autor sostiene que existe una especie de simbiosis entre las personas y las organizaciones, hace referencia a esto como una "relación de mutua dependencia que proporciona beneficios recíprocos" (Chiavenato, 2002, p.5).

Asimismo aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera y haciendo provechoso el recorrido por las diferentes materias estudiadas, para que ello signifique un aporte beneficioso de mayor y mejor coordinación tanto para las personas que allí se desempeñan como para las funciones que realizan, ello en el sentido de valor agregado para la Institución elegida, se trabaja el presente según la visión y en línea a los valores de este Hospital, asumiendo una visión participativa. Algunos autores y autoras sostienen que "la práctica de la visión compartida supone aptitudes para configurar visiones del futuro" colaborativas que propicien un compromiso genuino antes que un mero acatamiento de directivas" (Alles, 2013, p.77). Es decir que formular e implantar estrategias en los procesos de gestión con una mirada institucional global y también sectorizada, serán de utilidad para la perspectiva del futuro que tiene la institución.

Cuando hay una visión genuina la gente sobresale y aprende no porque se le ordena sino porque lo desea (...) No es imaginable una organización (...) que no tenga metas, valores, misiones y que estos no sean compartidos con las personas que la integran. (Alles, 2013, p.77)

Descubrir y analizar nuevas oportunidades y que sea de utilidad para lograr eficiencia en la resolución de problemas a las jefaturas o mandos medios, por ejemplo, al momento de resultar una vacante en un puesto de trabajo y comenzar el camino hacia la búsqueda de candidatos/as. Chiavenato (2002) sostiene al respecto que “el proceso de selección consiste en encontrar lo que las personas ofrecen, comparándolo con lo que busca la organización. Sin embargo, las organizaciones no son las únicas que seleccionan, las personas también escogen dónde quieren trabajar” (p.102), por lo cual un adecuado proceso para incorporar candidatos/as es parte de las funciones del objetivo general de este trabajo.

Una planificación estratégica “contribuye a alcanzar los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, favorece e incentiva la consecución de los objetivos individuales de los empleados”. (Chiavenato, 2002, p.77)

El presente trabajo se propone alcanzar como objetivo general el diseño del Departamento de Empleo perteneciente al área de Gestión de Personal del hospital.

Para alcanzarlo, hemos definido los siguientes objetivos específicos:

- Conocer y Describir la naturaleza de la organización, su visión, misión y funciones como así también su marco normativo.
- Indagar sobre sus objetivos a mediano y largo plazo para vincularlos a nuestra propuesta de mejora.
- A partir de un Diagnóstico Organizacional, conocer las necesidades de incorporación del Departamento de Empleo.
- Diseñar la misión y funciones correspondientes al Departamento Empleo del Hospital.

## **Apartado Metodológico**

La metodología para utilizarse se corresponde al paradigma cualitativo descriptivo, ésta es definida por Vasilachis (2006) como “interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva. Emplea métodos de análisis y de explicación flexibles y sensibles al contexto social en el que los datos son producidos. Se centra en la práctica real, situada, y se basa en un proceso interactivo en el que intervienen el investigador y los participantes” (p.29).

En dirección al cumplimiento de los objetivos generales y específicos planteados y, en busca de calidad de información a partir de conocer las vivencias, percepciones, del análisis de los valores y significados del grupo social que se estudia y de quienes colaboran para la realización del presente trabajo, se combinarán: entrevistas, fuentes documentales, normativas vigentes y datos que nos permitirán conocer e interpretar el tema de manera más acabada. Cabe destacar que al tratarse de un fenómeno no cuantificable se toman en cuenta la subjetividad de los hechos narrados por las/os protagonista y se profundiza en las relaciones entre seres humanos (Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio, 2000; Sousa Minayo, 2012; Vasilachis de Gialdino, 2006).

Para el enfoque del trabajo, por un lado, se utiliza la recolección de los datos cualitativos con la técnica de entrevistas en profundidad presenciales semiestructuradas, donde nos basamos en una guía de preguntas realizadas en las entrevistas. Una de las entrevistas la realizamos a la jefa de personal de la organización, a la cual denominaremos de aquí en adelante “Entrevistada 1”, hicimos otra entrevista en la misma institución a una trabajadora Junior encargada de la confección administrativa de los ingresos de personal perteneciente al departamento de Gestión de Personal, a la cual denominaremos “Entrevistada 2” y una última entrevista a la responsable de Gestión Integral de Recursos Humanos en un Hospital de características similares al estudiado, a la que denominaremos “Entrevistada 3”; todo ello a fin de conocer el modelo de ese Hospital e interpretar el tema de manera más acabada.

Por otro lado, se utiliza también la observación participante, observar los comportamientos no verbales de los/as entrevistados/as para obtener información relevante cargada de esa subjetividad característica de la vivencia propia. Al respecto

Hernández Sampieri et al (2000) sostienen que las entrevistas semiestructuradas nos permiten tener una guía, no obstante ello, se puede ir modificándose a medida que sea necesario, ya sea para profundizar un concepto en particular como para obtener más información de una situación que no se han tenido aún las respuestas necesarias. Como menciona Vasilachis (2006), un estudio de caso puede ser comprendido por un hecho, un grupo, una organización, una relación, un proceso social, o una situación o escenario específico. También se relatan procesos o fenómenos en los contextos naturales de los/as observados/as y/o entrevistados/as, se interpretan acciones espontáneas, situaciones concretas de la realidad laboral contada en la voz de los/as propios/as trabajadores/as sustento de nuestra investigación.

La autora señala que la entrevista es una de las herramientas principales para la recolección de datos, además existen otras técnicas como la observación, la conversación informal y el análisis de literatura como fuente de información.

Al respecto Marradi et al. (2007) sostienen que este tipo de entrevista sirve para introducirse en aspectos, que con la observación solamente no sería posible “acceder a la perspectiva de los actores para conocer cómo ellos interpretan sus experiencias en sus propios términos” (p. 220). Con ellos recabamos la información necesaria sobre cómo se administran en una organización similar los procesos de Gestión del Departamento de Empleo, esto a los fines de poder primero describirlos, luego analizarlos y por último proponer un plan con mejoras en dichos procesos para lograr una optimización global en la institución elegida. También se utilizaron Decretos Reglamentarios propios de la organización que es objeto de estudio.

Por su parte Meccia (2009) nos aporta que otra de las técnicas más utilizadas en trabajos cualitativos son el análisis documental y los grupos de discusión. Asimismo, sostiene que en un proyecto de investigación cualitativa hay un conjunto de muchas acciones entre las que destaca la familiarización del campo (lugar donde ocurren los hechos), esta acción preliminar permite realizar entrevistas con calidad y con preguntas coherentes al objeto de investigación. También resalta que un rasgo característico de la investigación cualitativa es la flexibilidad ya que “aparecen con obstinación nuevos elementos que lo van metamorfoseando” (Meccia, 2009, p.206).

El tipo de investigación es descriptiva, en este sentido Hernández Sampieri et al (2010), señalan que este tipo de investigación describe tendencias de un grupo o población, además nos indica que son útiles para tener más precisión de un

fenómeno, comunidad, contexto o situación. “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p.92). En este sentido los autores hacen hincapié en la importancia de que en esta clase de estudios los/as investigadores/as tengan claridad sobre qué se medirá y sobre quiénes se buscará o recolectarán los datos (personas, comunidades, hechos etc.).

Por otro lado, también se relevaron fuentes de datos secundarios, noticias periodísticas de diarios locales, nacionales y sectoriales, sobre la importancia de una buena administración en la gestión de personal en salud pública, todo ello a los fines de llegar a alcanzar el objetivo específico referido a realizar un Diagnóstico Organizacional y conocer las necesidades de incorporación del Departamento de Empleo.

## **Capítulo I: Retrato de una Institución de Salud Pública**

### **1.1 Historia y estructura formal de la Institución.**

Para conocer en profundidad las necesidades del Hospital objeto de este trabajo, es también necesario conocer la institución en sí misma, para ello hemos recorrido las instalaciones y hemos recopilado información de diferentes fuentes, folletería que fuimos encontrando, como así también nos han brindado en el recorrido presencial y también a través de la página web de esta organización.

El Hospital Red Conurbano de Alta Complejidad - S.A.M.I.C - Servicio de Atención Médica Integral para la Comunidad, es un hospital público de alta complejidad a nivel Regional y Provincial, está emplazado en el conurbano sur de la provincia de Buenos Aires. Fue concebido inicialmente bajo la modalidad de Hospital polivalente de complejidad creciente. Su construcción fue impulsada por el expresidente Néstor Kirchner. Pensado en sus comienzos para fortalecer la atención médica especializada de la zona en la que se encuentra inserto, funcionando como referencia para los establecimientos que atienden a la población allí radicada bajo el concepto de redes integradas de servicios de salud. Sus instalaciones de obra y el elevado desarrollo médico tecnológico convierten a este Hospital en un Centro de Alta Complejidad Nacional/Provincial/Regional. El radio de alcance de cobertura asistencial abarca, en

primera instancia, a 5 (cinco) municipios aledaños, cubriendo en su área de influencia una población de 400.000 habitantes. Cuenta con una superficie total de 238.648,02 metros cuadrados y una superficie cubierta de 21.445,158 metros cuadrados.

Fundado en el año 2016, transitó durante los inicios hasta finales del año 2019, un crecimiento lento, caracterizado por un estancamiento profundo, que implicó recién para fines del año 2019 y comienzo del 2020, el inicio de la institución por caminos cuasi-fundacionales que implicaron la apertura de áreas funcionales, de nuevos servicios, además de la incorporación de distintas prácticas e intervenciones con las que aún no contaba. Todo ello con el abordaje y tratamiento de la pandemia COVID-19<sup>2</sup>, que han puesto a prueba la fortaleza del sistema de salud, generando la necesidad de que tanto los hospitales, sus profesionales y hasta los propios usuarios, hayan tenido que adaptarse a nuevas situaciones y nuevos escenarios. Este hospital no resultó ajeno a las necesidades de transformación requeridas en semejante contexto para hacer frente a ese desafío, atravesando un crecimiento exponencial, tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo, debiendo gestionar un importante esfuerzo para incorporar nuevas y múltiples herramientas y recursos a fin de garantizar la atención de la nueva demanda.

Al ser una institución tan joven se encuentra en constante expansión, la apertura de nuevos servicios, cobertura de más especialidades, incorporación de personal y recursos, formación profesional, equipamiento y fortalecimiento de la red prestacional en la región, posiciona al Hospital como uno de los establecimientos de mayor crecimiento y calidad asistencial, en el marco de las políticas y estrategias sanitarias impulsadas y ejecutadas por los ministerios de salud de la Nación y de la provincia de Buenos Aires. (Entrevistada 1, julio 2023).

En el último semestre se han inaugurado varias obras Hospital de Alta Complejidad y hoy cuenta con una nueva Unidad de Terapia Intensiva Pediátrica (UTIP) y con el angiógrafo digital que la actual gestión logró recuperar para la Unidad de

---

2 COVID-19 (Coronavirus disease) La epidemia de COVID-19 fue declarada por la OMS una emergencia de salud pública de preocupación internacional el 30 de enero de 2020. La caracterización ahora de pandemia significa que la epidemia se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo, y que afecta a un gran número de personas.

Hemodinamia. Según datos publicados en InfomiBA Periódico regional, se trata de una inversión total que supera los 868 millones de pesos. Para la Unidad de Terapia Intensiva Pediátrica se destinaron más de 399,7 millones de pesos. Esta nueva unidad tiene capacidad de siete camas (seis de ellas distribuidas en la sala general y la restante para aislamiento) y está equipada con tecnología de última generación. Mientras que, para la sala de Hemodinamia, que cuenta con un nuevo angiógrafo digital y de alta definición, fueron destinados más de 468,3 millones. (07 de octubre de 2023 Edición N°1767). En total este hospital dispone de 23 (veintitrés) servicios de diversas complejidades y dieciséis especialidades de atención en consultorios externos, trabajan de manera conjunta para ofrecer atención de calidad y humanizada.

## **1.2 Misión, visión, valores**

Para la elaboración de este apartado hemos utilizado información brindada por la entrevistada 1, también de los datos que se encuentran publicados en la página web del hospital y del plan estratégico de éste.

La organización se propone en cuanto a su misión, la alta complejidad en Red Hospitalaria de la atención médica especializada de la zona, funcionar como referencia para los establecimientos que atienden a la población allí radicada. Desarrollar actividades de formación, docencia, e investigación, fomentar su propia Responsabilidad Social como institución y promover acciones que favorezcan la salud ambiental desde la perspectiva de los derechos de las personas.

En lo que se refiere a la visión, ser un hospital en red que brinde una atención de excelencia en la región, referente por sus políticas asistenciales en cuidados progresivos como otras de alto impacto: Gestión de la Calidad, Investigación, Docencia, Capacitación y transformación del Modelo de Salud Ambiental.

El hospital se dirige a un modelo basado en el concepto de “Hospital centrado en el usuario”, que trabaja en favor de la satisfacción de los/as ciudadanos/as como eje

principal de la gestión hospitalaria, mejorando su seguridad y la calidad de atención en salud.

Sus valores se centran en cinco pilares: compromiso social, por un lado con cada una de las personas que pasan por la institución considerándolos motor y centro neurálgico de la actividad y por el otro, desde el sentido de pertenencia con los/as trabajadores/as; profesionalismo, trabajan sobre un modelo de cuidados progresivos y actitud solidaria y empática que caracteriza al personal de este hospital; accesibilidad, articulando acciones de funcionamiento y comunicación con los hospitales de la red; cultura organizacional, siendo un hospital basado en atención humanizada regido por el respeto, la ética y la empatía.; y por último la transparencia, a través de la ética y la humanización en la gestión.

Todos ellos forman en conjunto los pilares imprescindibles para que esta institución se convierta en un referente en su red y trascienda las fronteras constituyéndose en un referente para toda la región.

Sus objetivos son continuar con el crecimiento de sus instalaciones de obra y el desarrollo médico tecnológico. Orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos del primer Plan Estratégico Institucional, donde establecen el rumbo a través de los criterios de gestión y de funcionamiento del Hospital.

### **1.3 Regulación laboral**

El Hospital de Alta Complejidad-Red del Conurbano brinda Servicios de Atención Médica Integral para la Comunidad (SAMIC). Las normas legales que regulan sus relaciones laborales son resoluciones propias e internas, esto según establece la Ley 17102 en su artículo 6°, su Decreto Reglamentario N°8248/68 el Decreto N°2376 del año 2015 del Poder Ejecutivo Nacional: que cada uno de los hospitales S.A.M.I.C. será manejado por un Consejo de Administración propio de la Institución. A dicho Consejo le corresponde como atribución establecer el estatuto, la carrera profesional y el régimen de retribuciones.

En octubre de 2015 se formalizó el Convenio de Creación del Ente del Hospital, suscripto entre el Estado Nacional y el Gobierno de la Provincia de Buenos Aires y el

Municipio en el que se encuentra inserto, el que fue aprobado por Decreto Nacional N° 2376/2015 del 09 de noviembre de 2015.

Durante el funcionamiento del Hospital en carácter provisional, se dictó en el año 2017 la Resolución N° 22/17 por la cual se aprobó el Reglamento Provisorio de Personal del Hospital, y a los efectos de garantizar el adecuado funcionamiento del mismo se resolvió aprobar en el año 2021 por resolución 621/2 el Régimen Provisional de Derechos y Deberes y del Control de Cumplimiento el cual fue modificado por Resolución 959/21, la cual sigue vigente en la actualidad.

En relación con ello, y para atravesar el contexto de la emergencia sanitaria provocada por la Pandemia COVID-19 las partes impulsaron la consolidación y puesta en funcionamiento total de este Hospital en búsqueda de contar con los instrumentos necesarios hasta su constitución definitiva.

## **1.4 El Sistema Argentino de Salud**

### **Breve Reseña Histórica**

El sistema de salud en Argentina ha transitado diferentes etapas:

La primera etapa hasta el año 1945 fue un sistema de salud muy frágil y sólo se limitaba a atender las necesidades puntuales, de manera individual y a corto plazo, con escasa vinculación entre las instituciones, denominado “descentralizado anárquico”. La siguiente etapa hasta el año 1955 con la llegada del peronismo, un modelo “centralizado” trae un cambio en el paradigma de la salud, se crean hospitales y centros de salud impulsando la atención médica universal generando un acceso equitativo a la salud, sobre todo de los sectores más vulnerables. Asimismo, se desarrolla la asociación solidaria de las organizaciones gremiales, que se reagrupan por ramas de actividad y surgen así las obras sociales. En una tercera etapa que llega hasta el año 1978, llamado “descentralización del sistema”, con la caída del peronismo se retrocede sobre la concepción de universalidad en la atención médica y se inicia una transformación basada en la descentralización del sistema desde la nación hacia las provincias y municipios.

Como una última etapa desde el año 1978 en adelante “descentralización fiscal motivada por objetivo de corto plazo” continuando el modelo anterior se firmaron convenios entre la Nación, Provincias y Municipios para trasladar 65 hospitales a

distintas jurisdicciones, pero sin los recursos para financiarlos. (Acuña y Chudnovsky, 2002).

Las reformas aplicadas tuvieron fuertes implicancias sobre la calidad del servicio público de salud, así como sobre el empleo y las relaciones laborales del sector. Como consecuencia han surgido nuevas modalidades de contratación como locaciones de obra y servicios percibiendo los cobros por facturación y también el pluriempleo, con el impacto que esto último genera en los/as profesionales de la salud. (Aspiazu,2010).

Lanari, 2006 (como se citó en Aspiazu, 2010) afirma sobre estas consecuencias

Modificaron definitivamente el trabajo estable y protegido y en cierta medida contribuyeron a la transferencia de profesionales del sector público. Como resabios de estas políticas quedaron arraigadas formas precarias de contratación, remuneraciones variables, flexibilidad laboral, nuevos roles para los profesionales e insatisfactorias condiciones de trabajo, todas ellas caracterizan los ejes actuales de la problemática del personal de salud.

Al respecto, Pautassi, 2006 (como se citó en Aspiazu, 2010) advierte que llama la atención sobre la sobreocupación y el multiempleo entre los profesionales de la salud, resaltando la contradicción que implica que en ámbitos de la salud se observe un fenómeno que claramente puede afectarla, tanto en el trabajador y la trabajadora, como en la calidad del servicio que brinda. Rovere (2010) sostiene que “es evidente que los sistemas de salud han acumulado importantes inadecuaciones como para dar respuesta a las crecientes expectativas de la población en un marco de construcción de ciudadanía y derechos sociales”.

La salud fue una de las actividades en la que mayor cantidad de conflictos laborales se registró durante los últimos tres años, reflejando el resurgimiento de la conflictividad laboral y la acción sindical. Frente a tal deterioro descrito tanto en la calidad de trabajo como en el salario de los/as trabajadores/as, ha sido el sector de la salud “una las actividades en la que mayor cantidad de conflictos laborales se registró durante los últimos tres años, reflejando el resurgimiento de la conflictividad laboral y la acción sindical” (Aspiazu,2010)

La conflictividad en centros de salud y hospitales estatales adquiere rasgos particulares respecto de algunas dimensiones como el nivel de agregación, la localización geográfica, las acciones desplegadas y las demandas de los trabajadores, y presenta complejidad para su análisis por tratarse de un subsector muy heterogéneo respecto de las características de trabajadores y los establecimientos. (Aspiazu,2010)

En el subsistema de la salud pública las relaciones colectivas de trabajo están sujetas por la relación Trabajo – Estado, en la que el Estado adquiere el doble rol de empleador y coordinador de las relaciones laborales, a diferencia del sector privado en que la relación es tripartita Capital – Trabajo – Estado. Entonces la subordinación

del trabajo adquiere un sentido diferente, según Palomino, 2004 (citado en Aspiazu, 2010)

El trabajador estatal está situado en una relación de doble subordinación: a quien constituye su 'superior', en la 'cadena de mando' de un ámbito concreto de trabajo, por un lado, y por otro a la norma que lo constituye como 'funcionario' y que define sus responsabilidades como 'servidor público.

Esta complejidad descrita dificulta la resolución de los conflictos por la vía de la negociación y el consenso, además de la escasa institucionalización de las relaciones laborales en el empleo público por tratarse de un subsector muy heterogéneo y segmentado, también respecto de las características de los/as trabajadores/as y los establecimientos, como veremos más adelante.

Aspiazu (2010) sostiene que “la estructura sindical del sector de la salud en la Argentina es compleja y muestra una composición diversa según se trate de la representación de los trabajadores profesionales, enfermeros, técnicos, administrativos u otros, del ámbito privado o estatal”. La autora afirma que los conflictos en el sector de servicios como el de salud produce un impacto social muy importante que afectan a la sociedad en su conjunto directamente dado por que este sistema brinda servicios esenciales.

Es necesario conocer algunas características y nociones básicas que conforman el sistema de salud en nuestro país, dado la fragmentación y heterogeneidad que representan en él aquellos subsistemas que lo conforman.

Aspiazu (2010) al respecto resalta:

En la Argentina el sistema de salud está conformado por tres subsectores o subsistemas: a) el público, integrado por establecimientos de salud coordinados por el Estado en sus tres niveles (nacional, provincial o municipal); b) el privado, que incluye las empresas de medicina prepaga y los establecimientos de salud con o sin fines de lucro; y c) el de las obras sociales sindicales, nacionales o provinciales.

**El subsector público**, está integrado por los hospitales públicos y los centros de atención primaria de la salud, que funcionan bajo la coordinación de los Ministerios y Secretarías de Salud de las diferentes jurisdicciones (nacional, provincial o municipal). Este sector brinda asistencia a quién la demanda, tenga o no cobertura, o capacidad de pago; asume tareas que a la actividad privada no suele asumir. El subsector público se financia principalmente con recursos provenientes de las rentas generales que se fijan en los presupuestos anuales nacionales, provinciales y municipales.

**El subsector privado**, se financia con el aporte mensual de las personas adheridas a los sistemas de prepaga y seguros, aunque también aquellas personas que no cuentan con cobertura eligen pagar estos servicios que incluye las empresas de medicina prepaga y seguros de salud.

**El subsector de la seguridad social**, conformado por tres grupos de obras sociales, aquellas que están en la órbita de la Superintendencia de Servicios de Salud (por ejemplo, las sindicales); las provinciales que agrupa a los trabajadores/as y grupo familiar de la esfera pública provincial y por último las que quedan excluidas de los esquemas anteriores.

Se compone de numerosas y diversas instituciones, ello en referencia a la cobertura que brindan y a la población que se la brindan. Estas concentran un alto nivel de beneficiarios (Demarche, 2004).

Lo heterogéneo y fragmentado de nuestro sistema de salud tiene que ver con los servicios, el objetivo y los recursos. Acuña y Chudnoski, 2002 (citado por Aspiazu, 2010) sostiene que estos tres subsistemas “coexisten de manera desarticulada y difieren respecto de su población objetivo, los servicios que brindan y el origen de los recursos con que cuentan”.

### **Sistema de Salud Pública**

La definición retomada por Aspiazu (2010) de la Organización Mundial de la Salud (OMS) como "la suma de todas las organizaciones, instituciones y recursos cuyo objetivo principal consiste en mejorar la salud de la población, dando atención tanto de forma preventiva como asistencial". Dentro del sistema de salud argentino existe un subsector al que le dedicaremos este apartado: el público, que como afirma Aspiazu “tiene por función proveer servicios de salud de forma gratuita a toda la población a través de una red de hospitales públicos y centros de salud, que son financiados y gerenciados desde los ministerios de Salud nacional, provinciales o municipales.” (2010, p.3)

Este subsistema refleja la misma descoordinación que el sistema general, ya que se encuentra desarticulado y fragmentado hacia su interior no produciéndose articulación entre las gestiones nacionales, provinciales y municipales (Acuña y Chudnovsky, 2002).

La fragmentación y la escasa coordinación sumadas a los escasos recursos asignados provocan no sólo una baja calidad en la atención de los/as pacientes, sino también influyen en las condiciones de trabajo de las personas por los bajos salarios, la precaria infraestructura, la falta de mantenimiento edilicio, como consecuencia de la falta de presupuesto y la precarización de contratación (Medina y Narodowsky, 2015). El sistema de Salud Pública en nuestro país concentra poco más del 40% (cuarenta por ciento) del empleo de la actividad. Como postula Aspiazu (2010) sobre las características distintivas de este sector podemos hablar de que el personal que se desempeña posee una alta calificación, y que una proporción muy alta es de presencia femenina, el 70 % (setenta por ciento) del personal que se desarrolla en este sector son mujeres.

“A pesar de que las mujeres constituyen una clara mayoría en los recursos humanos del sector, están subrepresentadas en los puestos asalariados de mayor jerarquía, entre los profesionales autónomos y en la categoría de dueños o empleadores” (Aspiazu, 2010, p.3). Pautassi, 2006 (citado en Aspiazu 2010) sostiene que “la segmentación entre los asalariados es clara, la posibilidad de ocupar tareas profesionales es menor para la mujer, que tiene mayor presencia en tareas de calificación técnica, donde se visualiza la presencia de enfermeras”.

Se alcanza a observar con claridad que existe una segmentación fuerte por género, tanto en las calificaciones como en la categoría ocupacional.

## **Capítulo II: Referencias Conceptuales**

Para entender la investigación que se desarrollará es preciso comenzar con la conceptualización de algunos términos y conceptos teóricos adecuados que se estudiaron para la presente obra tales como: Área de Gestión de personal, Empleo, Diagnóstico organizacional, Hospital SAMIC, Salud Pública.

### **2.1 Área de Personal**

#### **2.1.1 Objetivos y funciones del área de personal**

La compleja estructura social, un contexto como el actual: novedoso y consecuentemente exigente, coloca a las organizaciones en marcos de imprevisibilidad e incertidumbre (Chiavenato, 2002). “En este contexto, recursos humanos (RH) es una de las áreas de las empresas que tiene más cambios. Son tantos y tan grandes que hasta el nombre del área cambió” (...) los distintos nombres representan un nuevo espacio y otra configuración del campo (p.2).

En la Institución elegida para estudiar, el área encargada de todo lo referido a la gestión de las personas que en ella trabajan se denomina Gestión de Personal. Según Ackerman (2016) el trabajo es el ser humano mismo en situación de actuar y quien presta trabajo no da ningún objeto patrimonial, sino que se da a sí mismo. Chiavenato (2007) afirma que “en este nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas” (p.15).

Al respecto, otro autor sostiene:

Tal vez los tiempos que vivimos siempre resultan complejos y difíciles de interpretar, en la medida en que muchas de nuestras representaciones, valores y paradigmas van quedando sin sustento y, por ende, pierden buena parte de su eficacia para explicar y transformar la realidad, mientras una serie de nuevos fenómenos se instalan sin dar tiempo a

comprender sus consecuencias ni a configurar una densidad de nociones que las contenga adecuadamente. (Rovere,2006, p. 9)

Diferentes autores (citados en Chiavenato,2002) postulan que estas áreas son las que administran un “conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las “personas” o los recursos humanos, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño. (John F. Mee, 1958)

Que se trata de un área que provee capacitación, desarrollo y motivación a los empleados, al mismo tiempo que busca la conservación de éstos. (John M. Ivancevich, 1995)

Por tanto, este autor afirma que:

La administración de recursos humanos es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito. (Chiavenato, 2002, p. 9).

Por las profundas transformaciones y lo complejo que se describe aquí sobre un área tan elemental para toda organización podemos referir que esta área como postula Chiavenato (2002) “(...) es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”. “Tiene la función administrativa de integrar, formar, remunerar y evaluar a los empleados. (...) Ésta tiene por objeto proporcionar habilidades y competitividad a la organización (Chiavenato, 2004).

Chiavenato (2011) nos propone sobre esta área como aquella que “se ocupa de los procesos responsables de los insumos humanos y comprende todas las actividades relacionadas con la investigación de mercado, reclutamiento y selección de personal, así como con su integración a las tareas organizacionales” (p. 129).

Las funciones específicas y propias del área de personal son aquellas que merecen ser llevadas a cabo únicamente por esta área de la organización. No obstante, el máximo responsable de las políticas, funciones y acciones del área es la máxima autoridad de la organización, sea gerente/a general, presidente/a, dueño/a, etc.

## **2.2 El Departamento de Empleo**

Chiavenato (2011) postula que se trata de la función técnica propia del área de personal que se encarga de enumerar todos los puestos de trabajo de la organización

y mantenerlos ocupados con las personas que más se adecuen a cada uno de los mismos (p.118).

### **2.2.1 Objetivo y Funciones del Departamento de Empleo .**

Continuando con lo que postula Chiavenato (2011), donde afirma que para lograr este objetivo se deben llevar adelante actividades que hacen a las funciones propias y deben desarrollarse por especialistas entrenados en temas relacionados con la Administración de Personal. Se trata de las siguientes funciones:

- Planificación de necesidades de personal
- Búsqueda de personal (Internas, externas, mixtas. Fuentes)
- Selección de personal (Técnicas de selección; entrevistas individuales, grupales, etc.).
- Inducción de personal
- Análisis y descripción de los puestos de trabajo.
- Diseño de las distintas posiciones dentro de la organización, confeccionando descripción de puestos y evaluación de tareas
- Estudio de las variaciones cualitativas y cuantitativas de la dotación, mediante la elaboración del índice de rotación y su posterior análisis.

Según postula este autor el proceso de abastecer a la organización del talento humano para su fortalecimiento, es responsabilidad del Subsistema de provisión de recursos humanos, se relacionan con el suministro de personas y comprenden las planificaciones de recursos humanos, las actividades de investigación de mercado, búsqueda y selección de personal, y su provisión a las tareas organizacionales. Son los encargados de dar la entrada de las personas al sistema organizacional. (Chiavenato, 2011, p. 112)

Asimismo, sostiene que, desde el punto de vista de la organización, el proceso de atracción y elección (búsqueda y selección) no es sencillo. La búsqueda como tal, es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización. Es un sistema de información a través del cual la organización divulga y ofrece oportunidades de empleo, partiendo de las necesidades presentes y futuras de recursos humanos de la organización. (p.134-149). La fase siguiente es la selección y básicamente se ocupa de elegir entre los candidatos reclutados, elegir a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Su finalidad es proporcionar mayor objetividad y precisión en la selección de personal para dicha vacante, para ello debe partir de la información del análisis y las especificaciones del puesto, con requisitos específicos que debe tener un futuro ocupante. (p. 143)

Por su parte, Proulx (2014) sostiene al respecto de agrupar las actividades en función de la especialización de los/as profesionales de la organización, que la principal ventaja de esto es el hecho de poder ser un/a experto/a en algún saber, donde su especialidad constituye una ventaja mayor y no tienen que preocuparse por actividades o problemas por fuera de su campo (p. 94/95).

## **2.3 Recursos Humanos en salud**

Según el Programa de Fortalecimiento de Servicios de Salud (1999), dada la naturaleza de la actividad de un hospital, las personas que se desempeñan en una institución de salud son el elemento fundamental para la consecución de los objetivos, para lograr sus metas y cumplir la misión para la cual ha sido pensada y creada, asimismo sus trabajadores/as deben encontrarse comprometidos no solo al juramento hipocrático sino también a una filosofía de servicio a la comunidad . “En estas instituciones se debe poner sumo cuidado en todo lo referente a las políticas para atraer, ubicar, mantener y retener la calidad y cantidad del personal necesario (...)” Afirman que, en manos del personal de las instituciones de salud, está lo más maravilloso de la tierra y es la vida de un ser humano.

Es por su elevada importancia y diferenciación del resto de las actividades que consideramos pertinente conceptualizar los recursos humanos en el ámbito de la salud, para ello en este apartado vamos a hacerlo con un autor clásico del sector salud Mario Rovere (2006)

El campo de los recursos humanos en salud constituye, al mismo tiempo, un objeto de estudio y transformación, un componente y una perspectiva de análisis sobre el sector salud, y (...) un sujeto en constitución, aunque todavía muy complejo y fragmentado”.

Este autor postula que imaginar la relación entre recursos humanos y las reformas que ha sufrido el sistema de salud pública, con el enfoque de los recursos humanos desde una perspectiva estratégica, es decir “con” el protagonismo de los recursos humanos, es como una alternativa moderna para dar respuesta a las crecientes expectativas.

En su definición abarcativa define al campo de recursos humanos en salud como:

El espacio de producción, de pertinencia, de generación y circulación de conocimiento, de legalidad y de legitimidad para trabajar en salud— tiene como una de sus características predominantes, justamente por su naturaleza intersectorial, la dificultad de entrar en la agenda de salud y de disputar las prioridades, a pesar de su potencial de compartir y dinamizar todas las intervenciones de salud.

El autor nos propone pensar en la falta de visibilidad del campo de los recursos humanos en salud, y que esta podría estar vinculada con las políticas de destrucción del Estado, con ello afirma que se podría interpretar que “la baja visibilidad sería funcional al hecho de que el proceso de asignación de recursos ha sido abandonado a la “mano invisible del mercado (de trabajo en este caso)” (2006, p.47).

Podrían definirse a los recursos humanos en salud como un área de estudio con un campo u objeto de análisis e investigación propio y, al mismo tiempo, como una perspectiva de análisis particular sobre el amplio campo de los servicios de salud (...). Asimismo, es también un campo sometido a una dinámica de cambio, que implica tanto su reproducción como su transformación.

Rovere (2006) afirma que este campo (recursos humanos en salud) puede ser considerado una población dentro de otra (o una sociedad dentro de otra), entonces debemos reconocer que esta población mantiene una legitimidad en la sociedad por desempeñar tareas altamente calificadas y valoradas (p.48).

Los miembros del 160o Comité Ejecutivo de la Organización Panamericana de la Salud y la Organización Mundial de la Salud (OPS/OMS) aprobaron la propuesta de estrategia de recursos humanos (RH) para la salud universal, esta iniciativa busca otorgar líneas de acción estratégica que los estados deben seguir para alcanzar los objetivos de salud universal y con acceso universal. La OPS/OMS conceptualiza a los recursos humanos en salud:

Son todas las personas que realizan acciones cuya finalidad fundamental es mejorar la salud. Son personas con distintas profesiones y ocupaciones que se forman y trabajan en la salud, y que pertenecen a diversas categorías de formación, ámbito laboral y situación de empleo.

Entre los lineamientos de la propuesta estratégica de la OPS encontramos:

Guiar las políticas nacionales teniendo en cuenta la disponibilidad, accesibilidad, pertinencia, relevancia y competencia de dichos recursos como factores clave; la inversión pública en RH ya que fomenta el empleo y mejora la salud de las personas; el fortalecimiento los procesos de planificación estratégica para poder planificar a largo plazo; contar con equipos de trabajo interprofesionales, preparados y motivados como algo esencial para el ámbito de la salud; para fortalecer el sistema de salud los trabajadores/as necesitan contar con un empleo estable y digno; se deben implementar estrategias (económicas o de desarrollo profesional o personal) para motivar a los equipos de trabajo en salud y poder retenerlos, lograr su permanencia más aún cuando se trata de zonas remotas; planificar la formación de profesionales de la salud en relación a las necesidades presentes y futuras; formar a los equipos de salud trabajando activamente con las comunidades; incorporar la perspectiva de género en los modelos de cada organización.

## 2.4 Salud Pública

La salud pública cubre aproximadamente al 30% de la población, principalmente a las personas de bajos ingresos. Las instituciones que lo componen se encuentran distribuidas, principalmente, en las regiones que no son rentables para los servicios privados (Acuña y Chudnovsky, 2002).

La Organización mundial de la salud (OMS), define a la salud pública como: “la respuesta organizada de una sociedad dirigida a promover, mantener y proteger la salud de la comunidad, y prevenir enfermedades, lesiones e incapacidad.”

Asimismo, define ciertos estándares de calidad satisfactorios que debe alcanzar:

- **Efectividad:** este fundamento se atribuye a aspectos como el conocimiento, la experiencia y habilidades empleadas por los/as profesionales del servicio.
- **Oportunidad:** es básico de la calidad sanitaria, ya que hace referencia a la buena atención prestada al paciente en el momento adecuado, en el instante preciso, independientemente de su patología y tratamiento.
- **Seguridad:** este fundamento se refiere a que ningún tipo de tratamiento o asistencia médica debe generar o agravar las lesiones existentes en el paciente.
- **Eficiencia:** se refiere a que cada paciente debe recibir la atención necesaria en el momento indicado, al menor costo posible. Adicionalmente la realización y ejecución del trabajo consumiendo la menor cantidad de recursos posible.
- **Equidad:** indica que características como sexo, raza, creencias religiosas, ideología política, ubicación geográfica, nivel socio económico o cualquier otro adjetivo no pueden suponer bajo ningún tipo de circunstancia una desigualdad, debido a que la salud debe ser impartida por igual para todas las personas.
- **Atención centrada en el paciente:** este fundamento está basado en una interacción respetuosa con el paciente, indicando esto, que no se debe juzgar a la persona en ningún momento y mucho menos por cosas como su ideología, creencias, gustos, calidad de vida y sexualidad.

## 2.5 Hospital S.A.M.I.C

Servicios de Atención Médica Integral para la Comunidad.

A través de La Ley 17102 se facultó en 1966 al PEN a reformar el régimen en los organismos asistenciales o sanitarios dependientes de la entonces Autoridad

Sanitaria Nacional, con el objeto de propender a su mayor rendimiento y a una más amplia prestación de los servicios, poniendo énfasis en la autonomía de las Instituciones Sanitarias, frente al dictado de sus propias normas tanto para la administración de sus recursos financieros, de personal y la atención a las/os pacientes.

Dentro de la reestructuración del sistema de salud se dio habilitación a las gestiones nacionales, provinciales y municipales a inscribir hospitales públicos como descentralizados que se regirán por sus propias normas. (Demarche, 2004).

Según la Organización Panamericana de la Salud (OPS) la fragmentación de los servicios de salud busca dar respuesta a la necesidad de avanzar hacia los cuidados integrales de la salud para toda la población de la Región. Se podría decir también que se debe al bajo desempeño de los servicios de salud y al bajo rendimiento de los sistemas de salud (2011).

La conveniencia y oportunidad de constituir los “Servicios de atención médica integral para la Comunidad” la determinarían los estudios previos que se encargaría de realizar el Ministerio de Salud. Su constitución debe formalizarse por decreto del PEN, aprobatorio del Convenio inicial de las partes y del Estatuto respectivo. La misma sería provisional por un periodo de 3 (tres) años. Transcurrido dicho período debería llevarse a cabo la constitución definitiva también a través del dictado de un decreto del PEN. (Bonpland, 2018). El autor afirma que “en cada Convenio se consignarán los compromisos que cada una de las partes asuma para constituir el Servicio, y /o los respectivos aportes que cada una de ellas tome a su cargo (presupuestarios, financieros, físicos (...) recursos humanos, etc.)”.

Las características de cada uno de los servicios estarán determinadas en su Estatuto según el artículo 5 de la Ley 17102, en cada caso se configuran como entes jurisdiccionales. En el que asimismo se mencionan los requisitos obligatorios para cada ente al momento de constituirse: “a) El Consejo de Administración. b) El Médico. Director del Establecimiento. c) El personal. d) La Asistencia Técnica y Supervisión. e) Las Prestaciones” (Bonpland, 2018, p. 3).

### **Capítulo III: Evaluación Diagnóstica**

Para la conformación de este Trabajo Integrador Final (TIF) se realizará un diagnóstico organizacional con una propuesta de intervención con la que nos proponemos la creación del Departamento de Empleo como una subunidad del Área de Gestión de Personal del Hospital trabajado.

Según Darío Rodríguez (2005) el diagnóstico se trata de un proceso en que un/a observador/a explicará las experiencias que tiene de una organización. Asimismo, este autor sostiene que “constituye una descripción, una explicación (...) del operar de

una organización”. También agrega que a partir de ella deben deducirse otros fenómenos observables para que éste sirva como instrumento y “a partir de él se pueda implementar un proceso de cambio organizacional” (Rodríguez, 2005, p.32).

Por lo tanto, podremos vislumbrar un modo de estructurar y organizar el Área de personal, identificando la problemática y también la necesidad de la creación de una nueva unidad en ésta y la importancia de sus funciones dentro del área y consecuentemente para el hospital. Todo ello teniendo en cuenta que se abordará la problemática organizacional de una institución de Salud Pública, por lo que consideramos necesario incluir este concepto en el marco teórico del presente TIF, ya que la propuesta se trata de una planificación en el ámbito de la salud y de la Gestión de las Personas.

Si bien las tareas del Área de Gestión de Personal de la institución estudiada no están definidas, de las entrevistas realizadas a trabajadoras del área, surge que no hay un sector que se ocupe específicamente de “empleo”, y todo lo que hace a la gestión y desarrollo de personas, búsqueda y selección de personal, inducción.

Entre las tareas que se desarrollan en esta área encontramos: la administración de personal, búsqueda y selección de personal, inducción de personal, confección de legajos, armado de expedientes para las recategorizaciones, el cobro de asignaciones familiares, subsidio por nacimiento, matrimonio, seguros de vida; control de ausentismo; carga, control e informe de los reemplazos de guardia; aplicación del régimen sancionatorio; evaluar el desempeño del personal, mantener actualizados los datos personales de las personas, gestionar/crear los procedimientos internos; control e informe de novedades hacia la liquidación de sueldos, liquidación de sueldos en sí misma, en cuanto a las relaciones laborales abordan cotidianamente el “Procedimiento de resolución de conflictos”, entre otras más.

Se desprenden tanto de las entrevistas realizadas a la jefa del área (Entrevistada 1) estudiada como a la trabajadora administrativa del área (Entrevistada 2), y desde el análisis de los documentos que jefa de área nos facilitó (organigrama) que las tareas y las funciones allí no están definidas claramente ni tampoco diferenciadas, en la actualidad no hay diferenciación hacia adentro en subunidades o sectores, no cuentan con un departamento que se encargue específicamente de la selección de las personas, tampoco utilizan ni cuentan con técnicas de análisis ni descriptivos de cada puesto. Al respecto podemos citar a Marta Alles (2011) que nos acerca el concepto de análisis, descripción y documentación de puestos. Alles afirma “es una técnica de recursos humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”. El cometido de ello es conocer las responsabilidades y los niveles de exigencia de cada puesto respecto a los conocimientos, experiencia y habilidades (2011, p. 111).

### 3.1 Políticas de Gestión de Personal

En dirección a reseñar la situación actual del Área de Personal del Hospital estudiado, de las entrevistas realizadas y documentación analizada, surge que se encuentra formada por un conjunto de 16 (dieciséis) personas que dependen jerárquicamente de una jefa y que se organizan para lograr conseguir todos los objetivos por cumplir que tienen al ser un área transversal a todas las demás que conforman la institución.

Chiavenato, (2009) define las políticas de recursos humanos como las reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que se desempeñen de acuerdo con los objetivos

de la organización, a su vez agrega que cada organización pone en práctica las políticas de

recursos humanos (r.h.) más convenientes a sus necesidades. Señala además que los siguientes aspectos deben encontrarse en esas políticas:

- Integración de r. h.: fuente y técnicas de reclutamiento, Criterios de selección, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y desarrollo. Cómo incorporar con eficacia a las personas seleccionadas al ambiente interno de la organización.
- Organización de r. h: cómo se determinarán los requisitos básicos de la fuerza laboral para el desempeño de tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización. Criterios de planeación, distribución y traslado interno de los recursos humanos que consideren la posición inicial y el plan de carrera y definan oportunidades futuras dentro de la organización. Criterios de evaluación de calidad y la adecuación de los recursos humanos mediante evaluación de desempeño.
- Retención de r. h: criterios de remuneración directa e indirecta. en primer caso que tenga en cuenta la evaluación del cargo. En segundo caso trabajar en cómo mantener motivada y participativa la fuerza laboral dentro de un clima organizacional adecuado. También criterios de seguridad e higiene en el trabajo.
- Desarrollo de r. h: criterios de diagnóstico y programación de formación de la fuerza laboral para el desempeño de tareas y funciones dentro de la organización. Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazo revisando el desarrollo continuo en posiciones gradualmente elevadas en la organización.
- Evaluación de r. h: cómo mantener una base de datos para el análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza de trabajo que dispone la organización.

Nuestra Entrevistada 1, jefa de Personal del Hospital, nos relató que en estos últimos dos meses están trabajando para abordar la creación de procedimientos que aún no se llevan adelante en el hospital y que tampoco están creados.

Una de nuestras colaboradoras administrativas junto con la asesora legal y técnica (abogada) trabajan en el proyecto la creación del diseño de los puestos del área, con la idea de iniciar con algo tan importante como es esto digamos “puertas hacia adentro” para luego salir hacia todas las áreas y servicios del hospital con el “Diseño, análisis y descripción de los puestos”. Trabajamos en conjunto con ellas y la coordinadora administrativa para darle forma y armar el contenido de los puestos, con sus especificaciones, con los métodos y procesos de trabajo claros, plasmando las atribuciones de cada uno, las relaciones con los demás puestos, a quienes reportan los ocupantes de esos puestos y si tienen subordinaciones también, en un lenguaje común para la actualidad de hoy, tratamos de poner sobre la mesa que ni los puestos, ni las tareas, ni los ocupantes son definitivos ni estáticos, siempre están en continuo cambio y evolución, por esa razón abordamos estos procedimientos como “procesos de continua mejora. (Entrevistada 1, julio 2023)

Asimismo, la Entrevistada 1 nos informa que planifican elevar al Consejo de administración, órgano superior del hospital, una propuesta para el rediseño de los formularios. Al respecto nos dice:

Acá tratamos de ver todo tras los lentes de la perspectiva de género, y por suerte contamos con el apoyo de los directivos, nuestro hospital cuenta con un Comité de Género y Diversidad” y eso es de gran valor para poder planificar políticas que nos permita siempre tener el foco en estos temas tan relevantes. Si bien nuestros formularios de uso interno han sido rediseñados a los fines de agregar campos nuevos que no estaban ni pensados, los que hoy utilizamos tienen diferencias con los formularios que se usaban antes de mi gestión, por ejemplo, los formularios actuales tienen un campo con “nombre y apellido según DNI”, también cuenta con otro campo: “Nombre auto percibido”. Entre las modificaciones a futuro que esperamos incorporar lo antes posible vamos a encontrar que todas las planillas de esta área cuentan con la diversidad en todas sus formas (...). (Entrevistada 1, julio 2023)

La entrevistada 1 puso a nuestra disposición documentos internos en donde nos permite observar lo que nos comenta al respecto de los formularios de uso interno.

Por otro lado, se encuentran aguardando la incorporación de tres personas al equipo del Área de Gestión de Personal y proyectan con esas personas poder comenzar a pensar en la readecuación y designación de las tareas en dirección a la especialización de algunas funciones puntuales y que requieren ser ejecutadas por personal con mayor experiencia del área.

Respecto de los sistemas que utilizan actualmente, son muy escasos y no hay alguno específico para el uso del Área de Personal, por lo que la Entrevistada 2 nos comenta:

(...) nos manejamos con un Excel casi para todo, es muy difícil así, porque no podemos trabajar simultáneamente en el mismo archivo y capaz somos más de uno los que a la vez necesitamos usar el mismo Excel, y hay mucha información para volcarse a la planilla. Nuestra base

de datos está en un Excel también (sonríe tímidamente)” (Entrevistada 2, julio 2023)

A ello, la Entrevistada 1 nos comenta que se está gestionando una solicitud hace varios meses por un sistema exclusivo para el uso del área que lidera:

Es un poco lento todo esto, no es tan simple entiendo, y la verdad es que lo necesitamos de manera urgente, nos limita mucho en cuanto a los tiempos de resolución de todas las tareas, las gestiones administrativas son mucho más completas que hacer algunos clics y verificar la información cargada de cada persona que trabaja en el hospital, también la posibilidad de error es muy alta. Esperamos tener un sistema como herramienta fundamental a la brevedad. (Entrevistada 1, julio 2023)

Asimismo, se proponen abordar más acciones desde una perspectiva inclusiva, con eje en las temáticas de género como así también de trabajadores/as con discapacidad. La Entrevistada 1 nos cuenta que desde su lugar se encuentra realizando acciones para conseguir capacitaciones para todo el personal sobre cuestiones vinculadas a los tipos de violencias, abordando la violencia laboral de manera colectiva, por cuestiones de género, comunicación inclusiva, lengua de señas para todas las personas que trabajan en atención directa al paciente o al público interno, el personal de su área como motores ejemplificadores para el resto del personal.

Todas las personas que se desempeñan en una institución de salud pública deben cumplir con el requisito obligatorio que establece la Ley Micaela, Ley 27.499: capacitación obligatoria en género y violencia de género para todas las personas que se desempeñan en la función pública, en los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial de la Nación. Estas capacitaciones son brindadas dentro de la institución cada dos meses en grupos de a 40 trabajadoras/es. La entrevistada 1 sostiene al respecto de este tema:

Con el cumplimiento de este requisito obligatorio como institución estatal, nos proponemos lograr a través de los procesos de formación integral su implementación plena, otorgando herramientas que permitan identificar las desigualdades y discriminaciones de género en sus puestos de trabajo y en su vida cotidiana, una vez identificadas elaborar estrategias para su erradicación desde la transformación de las prácticas concretas de cada cosa que hacemos. En esta área todas las personas que trabajamos tenemos la capacitación realizada, y también cursos que nos sirvan de herramientas para identificar los diferentes tipos de violencia y las modalidades, los roles y los estereotipos de género. Imaginate que recibimos a todas las personas que trabajan en el hospital, y entendemos la urgencia de tratar la perspectiva de género en el trabajo, muchas veces por falta de conocimiento generamos exclusión sin querer hacerlo desde nuestro propio lenguaje cotidiano, busco que trabajemos en un espacio libre de violencias. (Entrevistada 1, julio, 2023)

Según Rovere (2006) en el ámbito de salud, tanto en la práctica y en forma interactiva, empleadores/as, formadores/as, corporaciones, sindicatos de distintas profesiones, usuarios, organizaciones populares y grupos de trabajadores/as construyen las políticas de recursos humanos en salud. “Se puede pensar que salud es un recorte más o menos artificial de la realidad social (...), y que los análisis de la fuerza de trabajo son formas de análisis e intervención en la dinámica de reproducción y transformación de una realidad” (p. 57).

Este autor sostiene que:

Una inadecuada organización de los servicios de salud puede hacer caer la calidad por debajo de lo que sus recursos humanos podrían aportar, pero una buena organización tendrá como techo la calificación y la actitud de los recursos humanos de la institución.

### **3.2 Análisis del Área Gestión de Personal**

De la página institucional del Hospital, en relación con la misión, visión y valores del Área de Gestión de Personal, surge que:

El Área de Gestión de Personal de este Hospital de alta complejidad del conurbano sur promueve y potencializa el desarrollo integral del Talento Humano, ajustando las competencias personales y laborales requeridas en cada uno de los roles, buscando asegurar así un ambiente laboral óptimo y un mejoramiento continuo del desempeño. A través de la gestión realizada por este, se intenta impulsar y vivenciar los valores del Hospital, potenciar el compromiso de los/as trabajadores/as, impulsar el desarrollo de competencias, mejorar el desempeño por medio de programas de formación y desarrollo adecuados fundamentados en competencias y generar una cultura de salud al interior del Hospital.

La autora Alles (2013) hace referencia en su obra sobre el Talento Humano como un conjunto de dotes intelectuales conformado por la sumatoria de los conocimientos y las competencias de una persona, por lo que la intersección de ambos será la que determinará un desempeño superior en relación con un puesto de trabajo. La metodología de la Gestión de recursos humanos por competencias busca que cada persona que ocupe una posición sea adecuada y apta, lo que permitirá determinar objetivamente si alguien tiene talento y competencias o no, por ello las organizaciones podrán planificar y desarrollar el capital humano.

Según la información provista por nuestra Entrevistada 1, el Hospital cuenta con una nómina total de casi 1100 trabajadores/as. El área de Gestión de Personal actualmente cuenta con un total de 16 (dieciséis) personas que se desempeñan en ella, a la espera en el corto plazo de 3 futuras incorporaciones, las mismas se

sumarían al equipo de quienes actualmente realizan tareas inherentes a la atención general al público interno. La misma a su vez, nos comenta el proceso por el cual atravesaron los/as colaboradores/as del área para acompañar el crecimiento de esa nómina general, hace referencia que posterior a la pandemia desatada por el Covid 19 a principios del año 2020 la cantidad de trabajadores/as incorporados a la dotación del Hospital ha sido exponencial, por lo cual desde esta área han tenido que realizar diferentes adaptaciones para poder dar respuesta a esa necesidad. Previo a la pandemia el Hospital contaba con una nómina de no más de 500 (quinientos/as) trabajadores/as entre asistenciales y administrativos/as; y las personas en el área de personal eran 7 (siete). Con estos datos que nos proporciona nuestra persona clave, podemos tomar dimensión del crecimiento al cual nos hace referencia.

“Para afrontar la pandemia por el Covid 19 acá tuvimos que duplicar la nómina de personal en tiempo récord, algo impensado, para poder poner en funcionamiento cada uno de los servicios como la población lo estaba necesitando frente a tal emergencia sanitaria. Eso generó una sobrecarga de tareas para todas las personas que trabajamos en el hospital, tanto asistenciales y como no asistenciales, pero haciendo referencia a esta área como la encargada de realizar todos esos ingresos de personal, con muy poca posibilidad de selección dada la situación de emergencia; se nos incrementó mucho la carga de horas de trabajo, pensá que cuando la mayoría de la población mundial permanecía trabajando o no pero en sus hogares, el personal de salud estaba más y más horas dentro del lugar de trabajo. A todas estas cuestiones que han padecido durante la pandemia las personas que trabajan en el ámbito de la salud, se le sumaba un tema no menor para quienes tuvimos que concurrir a nuestras labores y es que han y hemos sentido mucho miedo e incertidumbre ante la posibilidad de contagio del virus Covid 19 y también de transmitirlo en nuestros hogares”. (Entrevistada 1, julio 2023)

Las personas que conforman el Área de Gestión de Personal de este Hospital son: la jefa de área, una coordinadora administrativa, seis (6) personas que se ocupan de la atención personalizada para todas las gestiones administrativas del personal, entre las diversas funciones de ellos se ven incluidas la recepción de consultas, recepción de documentación, formularios de licencias, realizan asesoramiento personalizado, telefónico y vía mail, armado de expedientes, tramitaciones de recategorizaciones por obtención de títulos u otros motivos, ingresos de personal, control de ausentismo y recepción de todo lo que ingresa y egresa a la oficina; además un médico laboralista para el departamento de Medicina Ocupacional, una abogada en el departamento de Asesoría Legal y Técnica, una persona en el armado de procedimientos del área quien a su vez se desempeña en el Comité de Género y Diversidad del Hospital, y por último 4 (cuatro) contadores/as que se encargan de la liquidación de haberes.

Entre las diversas tareas que se desarrollan al interior de ésta, cada una de las personas cuenta con la asignación de sus respectivas tareas como describimos en el

párrafo anterior, no obstante ello sólo cuenta en la estructura según organigrama institucional aportado por la Entrevistada 1 (ver anexos 1, 2 y 3) con la subdivisión de dos departamentos que pertenecen al área, ellas son la unidad de “Medicina Ocupacional” y la “Asesoría Legal y Técnica”. (Ver anexo 5)

El Área de Gestión de Personal depende jerárquicamente de la Dirección de Administración del Hospital, la cual a su vez ésta depende de la Dirección Ejecutiva y ambas direcciones del Consejo de Administración como órgano superior de la institución. (Ver anexo 1)

El área de Gestión de Personal no cuenta con un departamento o unidad de Empleo, tal como se puede observar en el anexo III en la estructura formal de este Hospital, por lo tanto tareas tales como las desarrolladas en el apartado 2.2 “El Departamento de Empleo”, son distribuidas entre los integrantes de los mandos medios del área, encontrándose asignadas las diferentes acciones que se ejecutan para tales tareas entre la coordinadora y la jefa de área (principalmente Procesos de Búsqueda y Selección, incorporación del personal, entre otras).

Sobre esto la Entrevistada 1 refiere que:

Hace algunos meses empezamos a crecer en cuanto a la cantidad de colaboradores y colaboradoras que conformamos esta área, por lo cual estamos adaptando a las divisiones de tareas, a diferenciar los puestos y a asignar responsabilidades, aunque esto no esté aún plasmado en algún organigrama, o en el organigrama de la estructura de nuestro Hospital, se empiezan a dividir un poco las aguas hacia adentro, es necesario, por esto que comentaba antes, ya no son 300 (trescientos/as) compañeros o compañeras a quienes les debemos brindar servicios, ya son más de 1000 (mil), y hay que hacer foco en esto para poder coordinar las tareas. (Entrevistada 1, julio 2023)

Dentro de las funciones técnicas propias del departamento de personal, Orozco y Schiel (2013) nos acercan al concepto de división de tareas y por consiguiente al concepto de departamentalización. Es decir, para alcanzar mejor los objetivos de la organización es necesario dividir la unidad en pequeñas subunidades con fines específicos, por consiguiente, con técnicas y funciones propias a cada subunidad.

Al respecto, Mintzberg sostiene que la estructura es la forma en la que el trabajo es dividido en diferentes tareas para conseguir su coordinación. Aquí se hace referencia a la diferenciación y la integración de las tareas, ambos como aspectos fundamentales (como se citó en Marcó et al., 2016). La primera, determinada por la división del trabajo y la especialización, en ella haremos foco.

Marcó et al. (2016), aportan que el trabajo de toda una organización es dividido en tareas pequeñas y asignadas a diferentes personas y áreas, eso que permite que las

personas se especialicen en sus tareas, dando como resultado un incremento en la eficiencia.

Al respecto de la pregunta: ¿Cuáles son las tareas que desarrolla? La Entrevistada 2 nos responde:

Mis tareas específicas son la confección de contratos y adendas de estos, también recibo a los ingresantes para darles la inducción correspondiente el día de inicio laboral, atiendo consultas y recepciono la documentación o formularios por licencias y demás, me ocupo también de programar los mails de lo cumpleaños de cada mes, para que a todo el personal del hospital les llegue nuestro saludo. (Entrevistada 2, julio 2023)

Como se puede apreciar de lo mencionado por la Entrevistada 2 las tareas no están asignadas a personas específicas, ni están siendo ejecutadas por alguien que se especialice en las temáticas y particularidades de cada tarea.

### **3.3 Análisis de las funciones de “Empleo”**

Chiavenato (2007) define a la función básica de la selección como un sistema de comparación y elección, basado en criterios estándares del puesto vacante obtenidos de la información sobre el puesto o sobre las competencias individuales que se requieren para ocupar ese puesto. Este autor sostiene que “la selección de personal forma parte del proceso de provisión de recursos humanos, y es el paso que sigue al reclutamiento” (p.140)

El autor también postula que tanto la búsqueda como la selección deben considerarse dos fases de un mismo proceso: el ingreso de nuevas personas a la organización. La búsqueda de personal comienza cuando un área o departamento inicia el requerimiento de incorporar personal, cuando el departamento de encargado recibe la requisición de empleo, debe identificar las fuentes proveedoras de candidatos capaces de atender los requerimientos y exigencias de la organización. Luego le resta a la selección (...)” escoger, entre los candidatos reclutados, a los que tengan más probabilidades de adecuarse al puesto y desempeñarlo bien (...) con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización” (p. 144).

En el mismo sentido Gómez Mejía et al. (2008) definen al proceso de selección como aquel por el que se toma la decisión de contratar o no a los/as candidatos/as para un puesto de trabajo, requiere determinar las características necesarias para realizar determinada tarea exitosamente y luego en función de estas valorar y elegir al candidato/a (los conocimientos, habilidades y aptitudes). Señala la importancia de ello

en que los/as trabajadores/as no cualificados/as o no motivados/as necesitarán una dirección y supervisión más estrechas, además de necesitar formación adicional, probablemente sin llegar nunca a alcanzar el nivel de rendimiento necesario para el buen desempeño en ese puesto.

En tanto, Alles (2013) sostiene que un buen proceso de selección de personal debe estar pensado no solo en beneficiar a las organizaciones sino también para el nuevo/a colaborador/a, de lo contrario el resultado no será el esperado. Asimismo, postula que no se puede tomar a un/a candidato/a para que se desempeñe en un puesto que no es para él/ella ya que tiene altas posibilidades de fracasar.

A partir de las entrevistas que se realizaron a personas con un rol clave en la institución estudiada y también de la observación participante, más el material documental aportado por la dirección, como ser el organigrama formal del hospital, podemos construir el diagnóstico situacional, el cual nos permite abordar la idea de intervención a la estructura de la institución con la creación de una sub unidad o departamento de “Empleo” dependiente del Área de Gestión de Personal, ya que no cuentan con un sector destinado a la búsqueda y selección de personal y al proceso de ingreso de los/as personas .

La entrevistada 2 al respecto nos manifiesta:

Actualmente el hospital, específicamente nuestra área de Gestión de Personal no cuenta con un departamento de empleo, hoy en día las tareas de publicación y búsqueda, selección e incorporación de personal la abarcamos entre nosotras, la coordinadora del área y yo. (Entrevistada 2, julio 2023)

A la pregunta: ¿Cómo llevan el proceso adelante? Nos responde lo siguiente:

A nuestra área llega el pedido de la necesidad de cubrir un puesto, la misma es emitida por el jefe o jefa con la autorización del Director o Directora de línea, ahí comienza nuestra gestión. Se les solicita por mail que nos explique brevemente el perfil que requieren y si hay algún requisito en particular en el que debemos hacer foco. Una vez que recibimos esa información nos disponemos junto al área de Comunicación para realizar la publicación en las redes sociales. Luego iniciamos la recepción de las postulaciones a un mail que tenemos especialmente para ese fin y que lo recibe solo la coordinadora, ella los revisa, hace lectura de todos los curriculum recibidos y luego se los pasamos al jefe o jefa del área o servicio que solicitó, para que también haga una preselección si así lo desea. Luego agendamos días y horarios en los que podrían realizarse las entrevistas para poder contar con la

presencia del jefe/a que requiere cubrir la vacante y comenzamos con los llamados, citamos para entrevistas presenciales en el hospital, muy pocas se realizan de manera online tal vez algunas que son para cubrir puestos muy especializados y requieren incluso que postulantes del interior del país escuchen la oferta laboral para tomar decisiones como por ejemplo la de aceptar un empleo que implique mudarse a Buenos Aires, esos puestos son por ejemplo de Bioingenieros/as, esa es una profesión que en su gran mayoría han sido entrevistas de personas que viven en otras provincias. Bueno, una vez terminadas las entrevistas, realizamos un informe de esta y se lo entregamos a quien solicitó la búsqueda. La persona seleccionada es convocada por el área de Gestión de Personal vía mail, y así damos inicio a todo el trámite administrativo. En el mail se adjunta un check list de los requisitos a cumplir para dar inicio al expediente de contratación. Se realizan los estudios preocupacionales en el hospital y se le da también una cita con el médico laboral, que pertenece a nuestra área. Una vez completos estos pasos, comienza el camino hacia la aprobación del inicio laboral por resolución del Consejo de Administración. Una vez recibida la resolución en esta área, informamos al jefe o jefa que solicitó la búsqueda que está todo listo para el inicio laboral, se trata de convenir día y horario de ingreso al servicio o área y entonces finalmente se envía convocatoria de inicio laboral vía mail. (Entrevistada 2, julio 2023)

Asimismo, se le consulta por el procedimiento de inducción ¿quiénes y cómo lo realizan? A ello nos responde:

Cuando llega la fecha de inicio laboral, esperamos a la persona ya citada y la recepcionamos para darle la inducción. Hay dos personas del área que se ocupan de todo lo referido a los y las ingresantes, les dan la bienvenida, se les entrega una especie de nota o carta de Bienvenida que diseñamos en conjunto con el área de comunicación, donde tienen los datos básicos y necesarios generales del hospital, cuenta con una imagen de un mapa del hospital, se les cuenta que este es un hospital adherido a ley libre de humo, por lo que en el mapa encontrarán los lugares habilitados para personas fumadoras, también se les comenta que contamos con una lactario y se informa sobre su uso, a su vez encontrarán los correos electrónicos a donde se deben comunicar por diversas cuestiones, por ejemplo informar las ausencias, cabe destacar que esta hoja se les envía en el mail de convocatoria, no obstante ello el día de inicio se acompaña a la entrega de dicha hoja con una lectura y conversación sobre el contenido. Esto lo hacemos porque hemos detectado que en muchos casos no leen el mail y si solo hacemos la entrega de la carta y no la dialogamos y leemos con ellos, en muchos casos tampoco la leen y lleva a incurrir en faltas. Tratamos de

asegurarnos de esta manera que el contenido que es de gran importancia llegue al conocimiento del ingresante.

Finalizando, hacemos un recorrido acompañando a nuestro nuevo/a compañero/a por el hospital, pasando por zonas clave como son el Comedor, el lactario, el baño más cercano al área o servicio donde se desempeñará, el paseo saludable en el patio del hospital, y otras. Para concluir el recorrido, lo/la acompañamos hasta el área o servicio al que pertenece a partir de ese día. (Entrevistada 2, julio 2023)

Tal como referimos anteriormente, hemos detectado que en el área de Gestión de Personal de este Hospital no existe el Departamento de Empleo, o la unidad dedicada a todo lo referente a la incorporación de personas, ni a la búsqueda y selección. Con estos objetivos fundamentales a alcanzar mediante la implementación y gestión eficiente del nuevo departamento, esenciales para cualquier área que gestiona todo lo relacionado al personal, pues entonces posteriormente estamos en condiciones de fijar dos objetivos más: por un lado, retener a las personas y por otro ayudarlas a crecer y desarrollarse dentro de la organización.

### **3.4 Conclusiones de la investigación diagnóstica**

Habiendo expuesto la situación actual de la organización elegida para trabajar, consideramos oportuno proponer una modificación en la estructura organizacional del Hospital Red Conurbano de Alta Complejidad, proponiendo la creación e incorporación del departamento de Empleo dependiente del Área de Gestión de Personal, la cual a su vez pertenece a la Dirección de Administración. En los anexos presentados en este trabajo, en particular observando el anexo III, se desprende que no existe en la estructura organizacional esa unidad o departamento. Por lo tanto y a tales fines, realizaremos el planteo desde la perspectiva de los autores y autoras Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardi, R. (2008), Alles, M. (2013) y Proulx, D. (2014). Como punto de partida para realizar una incorporación o un desarrollo en una organización, hemos tenido que identificar la estructura, la cultura (misión y visión), el marco legal, las políticas y las necesidades de esta.

Por un lado, Gómez Mejía, et al (2008) sostienen que la estructura hace referencia a las relaciones formales e informales entre las personas y la organización a la que pertenecen (p. 61). Al respecto de la organización en sí, estos autores advierten de la existencia de tres tipos de estructuras, y que cada organización debe elegir la propia: burocrática, plana y sin fronteras. Una estructura organizativa burocrática es piramidal y se compone de jerarquías con múltiples niveles de dirección. Una estructura organizativa plana es aquella que sólo tiene unos pocos niveles de dirección y destaca la descentralización. Por último, la estructura organizativa sin fronteras es aquella que permite a la organización crear relaciones con los clientes,

proveedores y/o competidores ya sea para juntar recursos organizativos para el beneficio mutuo o para fomentar la cooperación en un entorno inestable (p.63).

Cada organización tiene que diseñar su estructura de acuerdo con las actividades fundamentales para alcanzar su misión, por lo que la estructura adecuada será la que posibilite liberar y movilizar la energía humana y el mejor aprovechamiento de la tecnología (Drucker, citado en Gilli, et al 2007). Las organizaciones introducen cambios en su estructura frecuentemente para acomodarse al impacto de las nuevas tecnologías y comienzan a achatar las pirámides tradicionales transfiriendo cada vez más responsabilidades en la toma de decisiones a las redes y a los equipos, (Rifkin citado en Gilli, et al 2007), en consecuencia el personal tiene que estar altamente capacitado si los cambios tecnológicos son continuos, ya sea para detectar la oportunidad de cambio o como para implementar esa tecnología de manera efectiva (Gilli, et al 2007).

“Si bien, como ya hemos dicho, todas las funciones del área se relacionan entre sí, la descripción de puestos es la base de los otros procedimientos”. (Alles, 2013, p. 125)

Para comenzar con la organización de la división y creación de una unidad es fundamental el análisis de los puestos existentes para luego describirlos.

Alles (2013) postula que “Cualquier sistema de gestión de recursos humanos, con independencia de su complejidad y evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas, una de ellas es la descripción de puestos (...)”

Al no existir delimitación de funciones tampoco hay responsabilidades asignadas, es decir que cuando surge un problema no se logra identificar al responsable, ya que varias pueden ser las personas que se ocupan de realizar una misma tarea, esto también surge de la información brindada por las entrevistadas como vimos en los puntos anteriores.

Es de gran utilidad la información obtenida en el análisis de los puestos ya que se utilizará como base para llevar a cabo otras herramientas relacionadas con la gestión y administración del área, como las que postula Alles (2013): “búsqueda y selección, formación, compensaciones, evaluación de desempeño, desarrollo y planes de carrera, asegurarse de haber asignado todas las tareas que deben realizarse”.

Proulx (2014), señala que la estructura organizacional nos informa sobre las bases utilizadas por las organizaciones para dividir sus actividades y cómo coordinarlas. Asimismo, plantea que a los fines de encontrar la estructura ideal u óptima para cada organización se trata de adoptar una estructura de funcionamiento que responda a su realidad, a su misión y su visión, al nivel de sus recursos, a los resultados que espera lograr, a su desempeño anterior y la condición de su entorno. Asimismo, hace la diferenciación entre dos conceptos comúnmente confundidos, postula que el

organigrama no es la estructura. “El organigrama es la representación formal (generalmente gráfica, a veces por textos de ley) de la jerarquía organizacional. Indica los puestos de dirección, así como los nombres de los titulares” (2014, p.71). Este autor concluye indicando que “la mejor estructura es la mejor adaptada a las necesidades y particularidades de la organización” (2014, p.100).

Podemos sostener por tanto, y en consonancia con los autores Gómez Mejía et al. (2008) que la estructura formal del hospital estudiado es una estructura organizativa plana, como podemos ver en el anexo 1.

## **Capítulo IV: Propuesta de Intervención**

### **4.1 Propuesta: Proyecto de Incorporación del “Departamento de Empleo”**

El departamento que nos proponemos crear será el que brindará provisión de candidatos y candidatas para ocupar vacantes, estará dedicado a la búsqueda y selección de personal. A partir de las técnicas utilizadas para la construcción de nuestro diagnóstico situacional, como las entrevistas a personas claves de área de Gestión de Personal del hospital estudiado, la observación participante, la lectura y análisis de los documentos proporcionados por las entrevistadas, más una entrevista realizada en un Hospital con características similares, específicamente con la jefa de personal de éste, es que nace la propuesta de intervención sobre la estructura actual del Hospital, basada en la incorporación de un departamento de Empleo en dicha área. Surge del diagnóstico que esta área no cuenta con una unidad dedicada al proceso de búsqueda, selección e incorporación de personal, que detecte necesidades de capacitación, formación y aprendizaje, entre otras. Asimismo, y tras haber realizado las entrevistas se ha identificado que actualmente no existe un proceso estandarizado para estas funciones propias del Área de Gestión de Personal.

Según nos comenta la entrevistada 1:

No contamos con un departamento que se especialice en tareas de búsqueda y selección de personas, en incorporarlas a sus puestos de trabajo, que se dedique a detectar las necesidades de capacitación en los distintos sectores y equipos de trabajo, y que en base a eso se puedan generar capacitaciones y formaciones que impulsen el crecimiento del personal dentro del hospital. Como te explicaba antes, estas tareas las hacemos entre la coordinadora administrativa y yo. Tratamos de organizarlas y llevarlas adelante. Pero además nos ocupamos de mil cosas más, no es que únicamente nos podemos abocar a estos temas, y eso puede llevarnos a errores, por la falta de tiempo o por cumplir los plazos, nos podría conducir a la selección de personas que no cumplen completamente con los requisitos del puesto, lo que a su vez afecta la calidad de la atención al paciente y el rendimiento del personal, por lo que

no estaría acompañando la planificación estratégica del hospital. Es una cadena esto. (Entrevistada 1, Julio 2023)

Para hacer mención del tema, haremos una conceptualización según dos autores, Mario Rovere (2006) persona de gran relevancia en el ámbito de gestión de recursos humanos en salud e Idalberto Chiavenato (2008) reconocido y experto en gestión de recursos humanos y administración.

Rovere (2006) sostiene que la planificación estratégica incluye una discusión con concepciones que han contribuido a reducir la visibilidad o a encubrir la relevancia del campo de recursos humanos en el sector salud. Coloca en una posición central la cuestión de los recursos humanos en este ámbito (p.5). Asimismo, postula que es posible conceptualizar el campo de salud de manera diferente (...) que existe el impulso transformador y no necesariamente surge de “arriba hacia abajo” o de “abajo hacia arriba”, sino que allí pueden surgir propuestas innovadoras y estrategias exitosas. (...) Una concepción igualmente estratégica de la administración que permita visualizar que los recursos humanos no están “dentro” de las organizaciones, sino que más bien “son” las organizaciones (p. 6).

Chiavenato postula que uno de los aspectos más importantes de la planificación de recursos humanos (RH) es la alineación de la función de la administración de recursos humanos (ARH) con la estrategia organizacional (...). A toda estrategia organizacional determinada corresponde una planificación estratégica de RH, perfectamente integrada e involucrada (2008).

La planificación estratégica de RH es un proceso de decisión referente a los recursos humanos que se necesitan para alcanzar los objetivos de la organización dentro de un periodo determinado. Se trata de definir con anticipación la fuerza de trabajo y los talentos humanos que serán necesarios para realizar la acción futura de la organización. (Chiavenato, 2008, p.82)

En cumplimiento con el avance de la propuesta, fuimos a conocer un hospital que reúne características similares al estudiado. El mismo cuenta con una estructura que tiene incluida en el área de Gestión Integral de los Recursos Humanos una subunidad como la que proponemos incluir en el Hospital del Conurbano Sur de Alta Complejidad. En él entrevistamos a la jefa de dicha área. Al respecto de este hospital podemos decir que si bien cuenta con 15 (quince) años de trayectoria podría considerarse una institución de salud joven, no obstante ello y comparándolo con el hospital en estudio nos interesa conocerlo ya que cuenta con más experiencia y con una abundante serie de procedimientos estandarizados y políticas alineadas a la visión estratégica de la institución. Además, cuenta con un total de 2500 (dos mil quinientos) trabajadores/as, de los cuales 1700 (mil setecientos) pertenecen a la planta permanente y el resto cuentan son contratos de locación de servicios y de obra,

también residencias, tanto propias del hospital como del Ministerio de la Nación. Si bien estas dos instituciones no son de la misma región sanitaria, tienen similitudes, ambos son hospitales SAMIC (con todo lo que ellos implica, tal como vimos en el apartado 2.4 del segundo capítulo), a su vez ambas brindan servicios para la alta complejidad y asistencia en red a la comunidad, el esquema de trabajo del hospital está basado en función de las derivaciones que recibe de los municipios que componen la red. En este hospital, como ya mencionamos, entrevistamos a la jefa de personal, quien tomó la gestión hace casi cuatro años en esta institución y conforma su área con alrededor de 40 (cuarenta) colaboradores/as.

Asimismo, nuestra entrevistada describió la estructura del hospital y puntualmente su área, además nos compartió documentos internos donde pudimos analizar el organigrama y estructura institucional, como referimos en el capítulo 3 apartado 3.2. El área a su cargo depende estructuralmente de la Dirección de Administración y Operaciones, cuenta con 6 (seis) subunidades internas: Medicina Ocupacional, Liquidación de Haberes, Administración de personas, Empleo, gestión y capacitación de personal, Sistema previsional y Carrera Hospitalaria. Cada una de estas subunidades se especializa en tareas inherentes a las funciones.

La Entrevistada 3 nos menciona al respecto que dentro de esta área tienen una estructura interna que tiene en cada uno de estos sectores un coordinador o coordinadora que depende de ella. El equipo está compuesto por profesionales, en su mayoría graduados/as de la Licenciatura en relaciones del Trabajo de la universidad con la que mantienen un alto nivel de vinculación, además se encuentra ubicada muy cerca del hospital. “Trato de impulsar eso porque soy graduada y docente de esa universidad” (septiembre, 2023).

## **4.2 Objetivos del Departamento de Empleo**

Acompañar el crecimiento del hospital a través de una efectiva gestión que asegure que el personal incorporado cuente con las habilidades, conocimientos y valores necesarios para proporcionar atención de alta calidad y contribuir al bienestar de la comunidad, en consonancia con los valores y la misión de la institución. Trabajando en el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida desde la identificación y contratación de personas que se alineen al compromiso del hospital, realizando el acompañamiento del personal ingresante facilitando el proceso de integración. Desarrollar técnicas profesionales para identificar necesidades de capacitación, formación y aprendizaje, posibilitando el desarrollo profesional de los/as trabajadores/as en post de crecimiento dentro del hospital. Implementar procesos con contenidos sobre la igualdad y buenas prácticas en el trabajo, desarrollando acciones concretas y de forma efectiva para fomentar y garantizar la diversidad. Iniciando desde la contratación como uno de los procesos fundamentales de la relación laboral, reconociéndose éstos como valores esenciales para la estrategia de la institución.

Chiavenato (2007) sostiene que dentro de una administración de Recursos Humanos se tratan asuntos desde dos enfoques distintos, el enfoque introvertido que refiere a aspectos internos de la organización, y el enfoque extrovertido a aspectos externos o ambientales.

Algunas de las técnicas utilizadas en el ambiente interno pueden ser el análisis y descripción de puestos, evaluación de puestos, capacitación, evaluación del desempeño, plan de vida y carrera, plan de prestaciones sociales, política salarial, higiene y seguridad, etc. En el ambiente externo se utilizan el estudio del mercado de trabajo, búsqueda y selección, investigación de salarios y prestaciones, relaciones con los sindicatos, relaciones con entidades de formación profesional, legislación laboral, etc.

Este autor afirma que algunas de las técnicas se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan o mediante los planes o programas globales o específicos” (2007, p.112).

Son las personas los sujetos directos de toda acción y políticas de gestión de una organización, según Alles (2013) es necesario analizar las necesidades que las personas esperan cubrir con su trabajo, de este modo si entendemos a los candidatos que deseamos atraer y seleccionar, luego también sabremos retenerlos (p. 156).

Como ya mencionamos antes, la entrevistada 3 nos comenta al respecto que el área a su cargo cuenta con cuarenta (40) personas trabajando en diferentes funciones. También mencionamos en el presente capítulo en su apartado 4.1 que el área cuenta con seis subunidades o departamentos a los que ellos los denominan sectores, específicamente queríamos conocer los objetivos y funciones del departamento que proponemos crear, el mismo en este hospital similar y nos cuenta sobre las funciones específicas de la misma:

Dentro de la estructura de recursos humanos tenés un “raviol” punteado que se denomina Género, Diversidad y Derechos Humanos”, esto se debe a que nosotros pensamos todas las políticas con perspectivas de género, desde la confección de nuestros formularios, capacitaciones, todo se lleva a cabo pensando en la ley de identidad de género. (Entrevistada 3, septiembre 2023)

Según la OIT, sobre la Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad el primer principio de la contratación de personal es la base de decisiones en la contratación,

“todas las decisiones relacionadas con la contratación garantizarán la igualdad de oportunidades y de trato y estarán libres de cualquier discriminación” (p. 12).

### **4.3 Funciones del Departamento de Empleo**

Las funciones de este departamento se coordinarán para desarrollar todos los procesos y acciones vinculadas a la incorporación de personal a la institución, su respectiva inducción y la detección de necesidades de capacitación y formación para sostener un desarrollo personal, profesional continuo y acorde a las funciones que cada puesto de trabajo requiera.

Las funciones específicas del Departamento de Empleo serán:

#### **a) Planificación de necesidades de personal**

Ello consiste en la organización y planificación del análisis de necesidades de personal a mediano y largo plazo. Para ello trabajará en conjunto con los diferentes departamentos, áreas y servicios del hospital a los fines de comprender las necesidades específicas de personal y perfiles requeridos para cada caso. Se organizará planificando plantillas en consonancia con la organización misma del hospital y se diseñarán los puestos de trabajo definiendo las funciones y responsabilidades.

Chiavenato (2007) sostiene al respecto que los procesos de integración de recursos humanos “asumen un carácter estratégico, es decir, de planeación organizacional para el presente y para el futuro, así como orientado al largo plazo, al destino de la organización y de las personas que forman parte de ella” (p. 147).

Dentro del mundo laboral y en estos complejos escenarios, es necesario identificar tanto características como necesidades personales para poder hacer frente al contexto actual (Carretta, Dalziel y Mitrani,1992; como se citó en Alles, 2007). Asimismo, estos autores sostienen que para satisfacer las necesidades de la organización se debe planificar tanto a las organizaciones como también a los recursos humanos (p.45).

#### **b) Búsqueda y Selección de Personal**

Llevar adelante todos los procesos de búsqueda y selección de personal.

Este departamento recibirá todos los pedidos de cobertura de puestos del hospital y se ocupará del análisis de Necesidades de Personal, para lo cual trabajará en conjunto con los diferentes departamentos para comprender las necesidades específicas de personal y perfiles requeridos. Llevará a cabo todas las acciones

concernientes para cubrir la vacante solicitada, se administrará la publicación de esta en plataformas relevantes para ello y además en las redes sociales del hospital. Asimismo, se coordinará con el área de Comunicación para la difusión de la búsqueda de manera interna y externa.

Se ocupará de diseñar y ejecutar los procesos de selección y entrevistas, incluyendo entrevistas semi estructuradas, evaluaciones de habilidades y referencias. Analizando y evaluando los perfiles de los/as postulantes para conocer si se ajusta o no al de la búsqueda. Se realizará un proceso de evaluación de candidatos/as para garantizar la idoneidad y calificación para ocupar los puestos.

Según afirma Chiavenato (2006) El reclutamiento forma parte de los procesos para incorporar a las personas a la organización. Por su intermedio, la organización envía la señal a los/as candidatos/as del mercado laboral de que ofrecen oportunidades de empleo. Se diseñan una serie de actividades para atraer a la organización un conjunto de postulantes calificados (pp. 132-133). “El talón de Aquiles de las organizaciones, o su principal punto neurálgico, es la calidad de las personas que trabajan en ellas” (p. 136). La selección de las personas opera posteriormente a la búsqueda, eligiendo aquellas que cuentan con las características deseadas para ocupar cada puesto de trabajo. Por ello, el departamento de Empleo desempeñará un papel fundamental al asegurarse de que los/as candidatos/as seleccionados/as estén alineados con los valores y la misión del hospital, a su vez esto agilizará este proceso reduciendo los tiempos de contratación y asegurando que las vacantes se cubran de manera eficiente.

Este autor, también nos aporta:

Como todo sistema, el proceso de provisión es vivo, adaptable, y debe ser ágil y flexible. Además, para que sea participativo, tiene que descentralizarse; es decir, es menester que los gerentes de línea y sus equipos participen en los procesos de reclutamiento y selección de personas. (Chiavenato, 2007, p.161)

También se medirá la eficacia de estos procesos de selección por medio de los resultados, utilizar la técnica de retroalimentación en las salidas “permite saber si es necesario intervenir para corregir inadecuaciones y ajustar el funcionamiento del proceso para mejorarlo cada vez más”. (Chiavenato, 2007) Además, en la búsqueda de mejora continua, una eficiente selección de personal proporciona resultados importantes para las personas, Chiavenato escribió al respecto que:

1. Se aprovechan al máximo, en el trabajo, las habilidades y características de cada persona; se favorece el éxito potencial en el puesto.
2. Aumenta la satisfacción de las personas por encontrar la actividad más adecuada para cada una.
3. Evita pérdidas futuras por la

reubicación o sustitución de personas por la probable falta de éxito en el puesto. (2007, p.161)

En consonancia, Gómez Mejía, et al. (2008) postulan que la capacidad de un/a empleado/a, su competencia, a la hora de desarrollar una tarea puede mejorarse a través del proceso de contratación que selecciona a las mejores personas para la tarea (p 24).

Citando a la jefa del área de Gestión Integral de Recursos Humanos del hospital que elegimos conocer, con características similares al estudiado, en la entrevista nos brinda información sobre la misión y funciones sobre las que trabajan en cuanto a la búsqueda y selección de personal: Lideran los procesos de búsqueda y selección para todas las Áreas y Servicios del Hospital, realizan la recepción de los pedidos de cobertura de puestos atendiendo las necesidades de cada sector, llevando a cabo todas las acciones pertinentes para cubrir las búsquedas: publicación de avisos, búsqueda, selección y presentación de candidatos/as idóneos/as para ocupar los puestos. Asimismo, llevan a cabo las evaluaciones psicotécnicas, que permiten chequear que el perfil psico laboral del candidato/a seleccionado/a sea coincidente con el perfil de puesto, como así también evaluar el potencial para posibles reubicaciones o recategorizaciones. Al respecto manifiesta:

En relación a la selección de personas tenemos un procedimiento que se llama búsqueda de selección de personal, el cual consta de dos formularios: uno es para la cobertura de un puesto como un alta por baja (por ejemplo una renuncia, una jubilación, un fallecimiento también puede ser) donde el jefe debe completar los requerimientos de ese puesto, descriptivo de puesto etcétera y va a tener un a autorización rápida porque es un alta por baja; y el otro procedimiento es por un puesto nuevo y eso requiere la autorización del consejo de administración porque va a incrementar el presupuesto del hospital, ese procedimiento va a requerir un informe del jefe de servicio , donde explique y argumente el por qué pide ampliar el personal del hospital. Una vez que está autorizado el expediente llega a recursos humanos y se realiza la publicación para la búsqueda, si no tenemos personal referido o Si ya tenemos personal en nuestra base vamos a entrevistar de acuerdo a la indicación de ese jefe o jefa de servicio. (Entrevistada 3, septiembre, 2023)

### **c) Inducción de personal**

Según postula Chiavenato (2007) una política de recursos humanos debe abarcar qué objetivos tiene la organización sobre diferentes aspectos fundamentales, uno de ellos es el que tratamos en este apartado “Cómo socializar a los nuevos participantes al ambiente interno de la organización, con rapidez y eficacia” (p.161).

El proceso de inducción es la primera experiencia de aprendizaje que una persona vivencia al ingresar a una organización (Orozco y Schiel, 2013) . Nuestra propuesta en este sentido es organizar el proceso de incorporación del personal al hospital, facilitando el proceso de integración y asegurando una transición efectiva. Se coordinará la orientación y el entrenamiento inicial para asegurarse de que se familiaricen con la cultura y los procedimientos del hospital.

Al respecto de este punto, nos menciona la Entrevistada 3, que en la institución donde ella se desempeña, se ha diseñado a estos fines un Programa de Mentoring<sup>3</sup> para los nuevos Ingresantes, con foco en garantizar la adecuada inserción y adaptación del trabajador/a a su puesto de trabajo, una vez que comienza a formar parte del Servicio o Área correspondiente, siendo acompañado por sus superiores y pares, en su proceso de adaptación. Este es un ejemplo de lo relevante que es una buena inserción para las personas que se suman a trabajar en una institución.

#### **d) Entrenamiento del personal.**

En función de los objetivos y planificación que se ha realizado se gestionará desde este departamento la formación de los/as ingresantes facilitando la adaptación a las tareas específicas que desarrollan en su función, la adaptación a los cambios y avances tecnológicos.

De acuerdo con Chiavenato (2007) la planeación se deriva del diagnóstico de necesidades de capacitación. Entre la clasificación de las técnicas de capacitación encontramos las utilizadas en cuanto al tiempo, es decir, este autor afirma que “respecto del tiempo, las técnicas de capacitación se clasifican en dos categorías: las aplicadas antes de ingresar al trabajo (programas de inducción o de integración) y las aplicadas después del ingreso” (p. 332). Nos referiremos entonces en este apartado citando a Chiavenato, a la primera clasificación de éstas, la capacitación de inducción o de integración a la institución:

Pretende que el nuevo empleado se adapte y familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Para integrar a un empleado nuevo a su trabajo se utiliza un programa sistemático. Se conduce por su jefe inmediato, un instructor especializado o un compañero. Esto se llama programa de integración o programa de inducción. El programa de inducción busca la introducción y adaptación del trabajador a su lugar de trabajo (2007, p. 332)

Este entrenamiento de integración tiene ventajas ya que la persona que se incorpora recibe información general necesaria sobre la organización en la que se va a desempeñar, como normas, reglamentos y procedimientos, para su mejor adaptación.

---

<sup>3</sup> *Mentoring*: su traducción al español es tutoría. Término que se utiliza para acompañar a las personas que están en proceso de aprendizaje y/o expansión profesional

También posibilita que las acciones correctivas sean menores gracias a la información brindada y las consecuentes sanciones derivadas de su infracción a los reglamentos; otra ventaja es que el/la supervisor/a puede explicar a la persona cuál es su papel y función dentro de la organización y que se espera de él o ella, recibiendo instrucciones de acuerdo con los requisitos que se definen en la descripción del puesto que ocupará (Chiavenato, 2007, p.333).

Todo ello será facilitador no sólo de una buena y rápida integración de la persona nueva, sino que además apunta a garantizar una alineación y compromiso con la misión y visión de la institución y que todas las personas trabajen hacia objetivos comunes.

En referencia a ello, el caso que nos comenta nuestra entrevistada 3, sobre uno de los procesos que llevan a cabo en ese hospital es que se pretende liderar Procesos de Coaching y Acompañamiento, bajo el lema “Cuidado del Cuidador/ra Sanitario /a” y con el objetivo de generar un contexto de escucha, acompañamiento y orientación para todos/as los/as trabajadores/as del Hospital que así lo necesiten, con foco en que puedan a su vez mantener la capacidad de cuidado de pacientes, como así también su rendimiento laboral, alineados con el enfoque de Hospital Humanizado. (extraído de un documento compartido por la entrevistada)

### **e) Descripción y análisis de puestos**

En base a las necesidades específicas de cada área y/o servicio del hospital, se llevará adelante la elaboración de Descripciones de Puestos, creando un inventario de los mismos, especificando las responsabilidades, requisitos y competencias necesarias para desarrollar la tarea según lo estipulado por la institución.

Para ello se deberá tener un sistema de descripción de puestos y un modelo de competencias actualizado y adecuado a las necesidades de la organización y a continuación, una correcta evaluación de las capacidades de las personas que ocupan esos puestos. Si esa adecuación persona-puesto no es la conveniente, será responsabilidad de la organización realizar una correcta planificación de sus recursos humanos de modo de lograrla. Si la adecuación persona-puesto es correcta, las personas verán sus necesidades satisfechas, y la organización también. (Alles, 2007, p. 46)

Por su parte, Chiavenato (2007) postula que “el análisis de puestos y su especificación sirve para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos” (p. 328). Este análisis consiste en una especie de descomposición del puesto para constatar habilidades, características y conocimientos personales y también las responsabilidades que le serán exigidas para desempeñar sus funciones a quien

ocupe el puesto. Desde el punto de vista de este autor “el análisis y perfil del puesto proporcionan un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante” (p.328).

Por lo tanto, es esencial asegurarse de que los/as candidatos/as posean las habilidades técnicas y conocimientos específicos requeridos para el puesto, al puntualizar las tareas y requisitos necesarios para desempeñarse nos permite conocer la formación y capacidades con las que debe contar un/a trabajador/a para cubrir el puesto, como así también, a partir de este proceso se puede establecer el tipo de capacitación requerida.

Desde el punto de vista de autores como Gómez Mejía, Balkin y Cardi (2008) el análisis del puesto de trabajo mide el contenido en el trabajo y la importancia relativa de las distintas obligaciones y responsabilidades de este (p. 78).

Proporciona la información necesaria para responder a las siguientes preguntas: ¿De dónde proviene el trabajo? ¿Qué máquinas y equipos especiales deben utilizarse? ¿Qué conocimientos, habilidades y aptitudes debe poseer el responsable de realizar el trabajo? ¿Qué grado de supervisión es necesario? ¿En qué condiciones laborales debería realizarse este trabajo? ¿Qué expectativas de rendimiento se tienen respecto al trabajo? ¿De quién deben depender los trabajadores para realizar sus tareas? ¿Con quiénes se tienen que relacionar? (Gómez Mejía et al, 2008)

De acuerdo con Alles (2018) cada organización debe contar con una descripción por escrito de los puestos que la integran, de ese modo se asegura que no haya tareas sin asignar ni repetidas. Asimismo, esta autora sostiene y pone en relieve la importancia de esta herramienta señalando que, aunque en la actualidad ha cambiado la forma de realizarlos y redactarlos, no se ha dejado de utilizar ni ha caducado, ésta es la base de los otros subsistemas de Recursos Humanos, ya que a partir de este se articulan:

- la selección de personas en función del puesto
- se evalúa el desempeño en función del puesto
- .se valora la equidad en materia de remuneraciones en función del puesto
- se confeccionan programas de desarrollo de personas en función del puesto
- se planifican los planes de formación y desarrollo de competencias en función del puesto.

Por lo expuesto, el análisis del puesto de trabajo resulta útil para una gran cantidad de actividades llevadas a cabo por las áreas específicas: en la selección de personas, en la contratación, en la evaluación de rendimiento, en la remuneración dado que permite realizar una comparación del valor relativo de cada puesto, y también la formación y carrera profesional.

## **f) Evaluación de Desempeño**

Alles (2005) afirma que la evaluación de desempeño es un instrumento para dirigir y supervisar personal y entre sus principales objetivos señala el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, la mejora continua de resultados para la organización y el buen aprovechamiento de los recursos humanos. Además, habla de una especie de puente de diálogo entre responsables y colaboradores/as en el que se deja en manifiesto lo que se espera de cada persona, como alcanzar expectativas y cómo mejorar resultados. Además, son útiles y necesarias tanto para la toma de decisiones de promoción y remuneración, como así para poder recibir la retroalimentación, que permite a las personas conocer cómo realizan la tarea y saber si deben modificar su comportamiento (p.27).

Por su parte Chiavenato (2007), considera que la evaluación de desempeño es un concepto dinámico debido a que sea formal o informalmente siempre se está evaluando al personal, conceptualizando como una técnica de administración imprescindible. A su vez utiliza el término de “apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona” (p. 243). Este autor en 2008 escribe: “La evaluación del desempeño se puede enfocar en el puesto que ocupa la persona o en las competencias que aporta a la organización para contribuir al éxito de ésta. (...) Las personas y las organizaciones necesitan saber todo respecto a su desempeño” (p. 246).

Las evaluaciones de desempeño se realizarán en forma periódica (anualmente) y apuntarán a proporcionar beneficios tanto a la organización como a las personas. Para la consecución de ello Chiavenato (2008) señala que se debe cumplir los siguientes lineamientos básicos:

- a) La evaluación debe apuntar a la consecución de metas y objetivos, no solo a cubrir el desempeño actual.
- b) Debe dar importancia a la persona que ocupa el puesto y no evalúa de forma subjetiva los hábitos personales de quien lo ocupa.
- c) Tanto quien evalúa como quién será evaluado/a deben estar de acuerdo y la misma debe ser aceptada por ambas partes.
- d) La evaluación debe dirigir a las personas a mejorar en aspectos de eficiencia y eficacia.

En este proceso el rol de quien evaluará es fundamental, ya que deberá comprender los fines de la evaluación, cuál es la función que le concierne en este proceso, cómo se debe completar la planilla de evaluación y qué acciones corresponden evitar para lograr la mayor objetividad posible a la hora de evaluar. No debemos dejar de lado al evaluado o evaluada, a quién le atañe comprender el proceso de la evaluación, para qué se realiza y qué rol le corresponde cumplir. Para ello se entrenará al personal del

departamento de Empleo para que a su vez entrene a quienes se encargarán de evaluar, para garantizar que la evaluación será equitativa y confidencial, también para corregir los desajustes entre las competencias de las personas y las exigidas por el puesto, por lo que se deberá conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización.

Chiavenato (2011) postula sobre la evaluación de desempeño que ésta “no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (p.206). Para alcanzar ese objetivo básico la evaluación del desempeño pretende alcanzar diversos objetivos intermedios tales como: la adecuación de la persona al puesto, capacitación y promoción, mejoras en las relaciones laborales debido al *feedback*<sup>4</sup>, incentivo salarial, entre otras.

Dada la naturaleza del sector de la salud, se deberá evaluar también la capacidad de los candidatos para trabajar en equipo de manera efectiva. Esto es especialmente importante en entornos hospitalarios y en proyectos de salud pública que requieren coordinación entre diversos profesionales, contar con aptitud para el trabajo en equipo.

Para la consecución de dichos fines, proponemos el siguiente procedimiento:

- Identificar y Formar al Personal del Departamento

Acción: Contratar Licenciados/as en Relaciones del Trabajo, Técnicos/as Analistas en Relaciones del Trabajo, contar con personal con experiencia, y también formar personas en el tema.

Proporcionar formación continua en políticas de contratación (administrativa y asistencial/profesionales) y procedimientos del hospital.

- Desarrollar Procesos de Selección Eficaces

Acción: Crear perfiles de trabajo detallados para cada puesto, especificando las habilidades y experiencia necesarias.

Diseñar procesos de entrevista que evalúen tanto las habilidades técnicas como las habilidades interpersonales.

- Trabajar en colaboración con las Áreas y Servicios asistenciales y Administrativos

Acción: Utilizar pruebas de habilidades, simulaciones de trabajo o ejercicios de casos para evaluar las capacidades de los candidatos.

---

<sup>4</sup> *Feedback*: Según RAE, voz inglesa usada en distintas disciplinas (...) refiere a retroalimentación, retroacción y realimentación

Implementar evaluaciones de personalidad para garantizar un buen ajuste cultural y de equipo en consonancia con los objetivos del hospital.

- Implementar Herramientas de Evaluación

Acción: Utilizar pruebas de habilidades, simulaciones de trabajo o ejercicios de casos para evaluar las capacidades de los candidatos.

Implementar evaluaciones de personalidad para garantizar un buen ajuste cultural y de equipo en consonancia con los objetivos del hospital.

- Gestionar la Verificación

Acción: Establecer un proceso efectivo para verificar las credenciales, documentos legales, antecedentes y referencias de los/as candidatos/as.

- Facilitar la integración de los ingresantes

Acción: Coordinar la orientación y entrenamiento inicial del nuevo personal para asegurarse de que se familiaricen con la cultura y los procedimientos del hospital.

- Mantener una base de datos actualizada

Acción: Implementar un sistema de seguimiento de candidatos/as para mantener un registro de los perfiles, entrevistas y resultados de selección. Para ello serán de gran utilidad las reuniones periódicas con las Áreas y Servicios, o bien con las Direcciones.

- Evaluar y mejorar continuamente el Departamento

Acción: Realizar revisiones periódicas para evaluar la efectividad del departamento en términos de tiempos de contratación, calidad de los candidatos, etc.

Realizar encuestas de satisfacción entre los/as jefes/as de departamento y candidatos/as para identificar puntos de mejora.

## **Algunas Reflexiones Finales**

El Área encargada de gestionar todo lo referido a las personas que trabajan en las organizaciones, como hemos visto en el presente trabajo, ha sufrido a lo largo del tiempo una rápida evolución. Para acompañar esta dinámica de interacción entre personas y organización es necesario hacer foco en un equilibrio organizacional, Chiavenato (2007) postula que tanto “individuos y organizaciones se atraen y se seleccionan mutuamente; esto significa que los individuos buscan las organizaciones más adecuadas a sus necesidades y objetivos, en tanto que las organizaciones buscan a los individuos más adecuados a sus expectativas” (p. 83). Según afirma este autor se trata de una adaptación y desarrollo recíproco, y ello es tarea del Área de Gestión de Personal a partir de actividades sobre la organización que contribuyan directamente a los objetivos de ambas partes. Subrayando así una relación de mutua dependencia.

Para concretar el diseño de nuestra propuesta, nos apoyamos por un lado en el aporte teórico de autores y autoras especialistas en el tema, por el otro en información y documentos internos recolectados en las entrevistas realizadas a funcionarios de la organización estudiada y de la institución que tomamos como referencia.

La creación del departamento de Empleo cuyas funciones son el análisis y la planificación de necesidades de personal, la búsqueda de candidatos/as, diseñar y ejecutar los procesos de selección para los diferentes puestos de trabajo cualificados y con la experiencia necesaria para garantizar que el hospital cuente con un equipo altamente calificado, representa un paso importante hacia la mejora de la calidad de vida de los/as trabajadores/as y de la calidad asistencial hacia la comunidad en la que está inserto.

Esta medida estratégica contribuirá significativamente a mejorar la eficacia en la contratación, optimizar los tiempos de selección, adaptarse a las necesidades específicas de los departamentos, garantizar la calidad en la atención al paciente y promover una cultura organizacional sólida y alineada con la misión del hospital.

Según lo trabajado en el apartado 1.4 El Sistema de Salud Argentino, pone en relieve la complejidad de las relaciones laborales en este ámbito. Por lo que la incorporación del Área de Empleo se propone contribuir a procesos que garanticen la incorporación de profesionales altamente capacitados para cumplir las tareas, entendiendo la necesidad de capacitar en tecnologías que acompañen el desarrollo de la institución a todas las personas que en ella se desempeñan.

Por lo hasta aquí expuesto, entendemos que, con el funcionamiento del departamento especializado de Empleo, dentro del Área de Gestión de Personal sólo resta propiciar el desarrollo individual de las personas que trabajan en este hospital, para alcanzar una construcción colectiva sólida.

## Apartado Bibliográfico

- Abramzón, M. C. (2006). Recursos humanos en salud en Argentina. Desafío pendiente. *Revista de Salud Pública*, 10(1), 52-62. Recuperado de: <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/RSD/article/view/7306>.
- Acuña, C. y Chudnovsky, M. (2002). El sistema de salud en Argentina. Documento 60. Buenos Aires: Universidad de San Andrés-CEDI.
- Alles, Martha Alicia (2005) Desempeño por competencias. Evaluación de 360°. La ed. 2a reimpresión. Buenos Aires: Granica
- Alles, Martha Alicia (2007). Desarrollo del talento humano: basado en competencias - la ed. 3a reimp. - Buenos Aires: Granica, 2007.
- Alles, Martha Alicia (2013). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica
- Alles, Martha Alicia (2018) Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo profesional debe conocer. Buenos Aires: Granica
- Andrade, Alberto (2015) Entrevista Boletín N°7 Observatorio de calificaciones laborales.
- Aspiazu, E. (2010). Los conflictos laborales en la salud pública en Argentina. En: Trabajo, ocupación y empleo. Una mirada a sectores económicos desde las relaciones laborales y la innovación. Serie Estudios N° 9, Buenos Aires: MTEySS.
- Bonpland, V. (Mayo, 2018). Los establecimientos SAMIC desde el punto de vista de la Organización Sanitaria y del Control. *Diario DPI. Suplemento Salud*, (26). <https://dpicuatico.com/sitio/wp-content/uploads/2018/05/Bonpland-SALUD-7.5.pdf>
- Chiavenato, Idalberto. (2001) Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición. Colombia. Editorial Nomos S. A
- Chiavenato, Idalberto. (2002) Gestión del Talento Humano “El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones”. Bogotá. Mc Graw-Hill.
- Chiavenato, I (2004) Recursos Humanos O Capital Humano.das Organizações, Atlas, São Paulo, 2004,
- Chiavenato, I. (2007) Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I.(2007) Administración de Recursos Humanos El capital humano de las Organizaciones Octava edición, México. Mc Graw Hill

- Chiavenato, I. (2008) *Gestión del Talento Humano*. 3ra. Edición, México. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2011) *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones*. 9na. Edición, México. Mc Graw Hill
- Demarche, M. F. (2004). *Descentralización hospitalaria: Logros y desencantos de una política social*. [Trabajo final de grado]. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de: <https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.618/te.618.pdf>
- Esquivel, J., Carbonelli, M., Irrazábal, G. (2011). *Introducción al Conocimiento Científico y a la metodología de la Investigación*. 1ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Gilli, J.; Arostegui, A.; Doval, I; Iesulauro, A. y Schulman, D., (2007), *Diseño organizativo, estructura y procesos*. 1ra.edición, Bs. As. Granica
- Gómez Mejía, L., Balkin, D. y Cardi, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. 5ª ed. Madrid , Pearson educación S.A.
- Hernández Sampieri, R; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M.P. (2000). *Metodología de la investigación*. Quinta Edición. México, D.F: MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Marcó, F., Loguzzo, H., Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marradi, A., Archenti, N. Y Piovani, J. (2007) *Metodología de las ciencias sociales*. Buenos Aires: Emecé.
- 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.
- Medina, A. y Narodowsky, P. (2015). *Estado, integración y salud. La gestión en red de un hospital público*. Buenos Aires: Fahce.
- Meo, A. (2010) *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina*. Aposta. *Revista de Ciencias Sociales*, (44), 1-30.
- Organización Panamericana de la Salud (OPS) (2011). *Estrategia y plan de acción sobre salud*, 51º Consejo Directivo 63a sesión del Comité Regional de la OMS para las Américas.
- Orozco, Néstor y Schiel, Eduardo (2013). *“Administración de personal, Gestión Técnica y Operativa”*. Ed. 5. Buenos Aires: Aplicación Tributaria.

OMS (2016) Estrategia mundial de recursos humanos para la salud: personal sanitario 2030. 69.ª Asamblea Mundial de la Salud; Ginebra, Suiza. (resolución WHA69.19)

OIT, Organización Internacional del Trabajo. (2018). Gestión de la diversidad y promoción de la igualdad en la empresa. Guía de Buenas Prácticas. Primera edición, Copyright.

Organización Mundial de la Salud (OMS) Definición de salud pública  
<https://www.euroinnova.com.ar/blog/que-es-salud-publica-segun-la-oms#:~:text=Por%20otra%20parte%20entes%20como,que%20aunque%20este%20es%20un>

Washington, DC: Organización Panamericana de la Salud,  
<https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2011/CD51-13-s.pdf>

Plan de estudios de Relaciones del Trabajo Resolución N° 190/11, Universidad Nacional Arturo Jauretche, Florencio Varela, 3 de agosto de 2011. [Fecha de Consulta 30 de octubre de 2021]. Recuperado de:  
[https://www.unaj.edu.ar/wpcontent/uploads/2017/05/Plan-de-estudios\\_Relaciones-del-Trabajo.pdf](https://www.unaj.edu.ar/wpcontent/uploads/2017/05/Plan-de-estudios_Relaciones-del-Trabajo.pdf)

Proulx, D (2014) Diagnóstico y cambio organizacional: Elementos claves. Recuperado de  
<http://archives.enap.ca/bibliotheques/2015/03/030824785.pdf>

Rovere, Mario R. (2006) Planificación estratégica de recursos humanos en salud. 2ª ed. Washington, D.C: OPS, © 2006

Rodríguez, D. (2005). Diagnóstico Organizacional. 6ª ed. México. Alfaomega Unidad de Recursos Humanos para la Salud de la OPS/OMS

Valle Cabrera, Ramón (2003). La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos. España. Pearson Educación

Vasilachis, I. coord. (2006). Estrategias de investigación cualitativa. Barcelona: Editorial Gedisa.

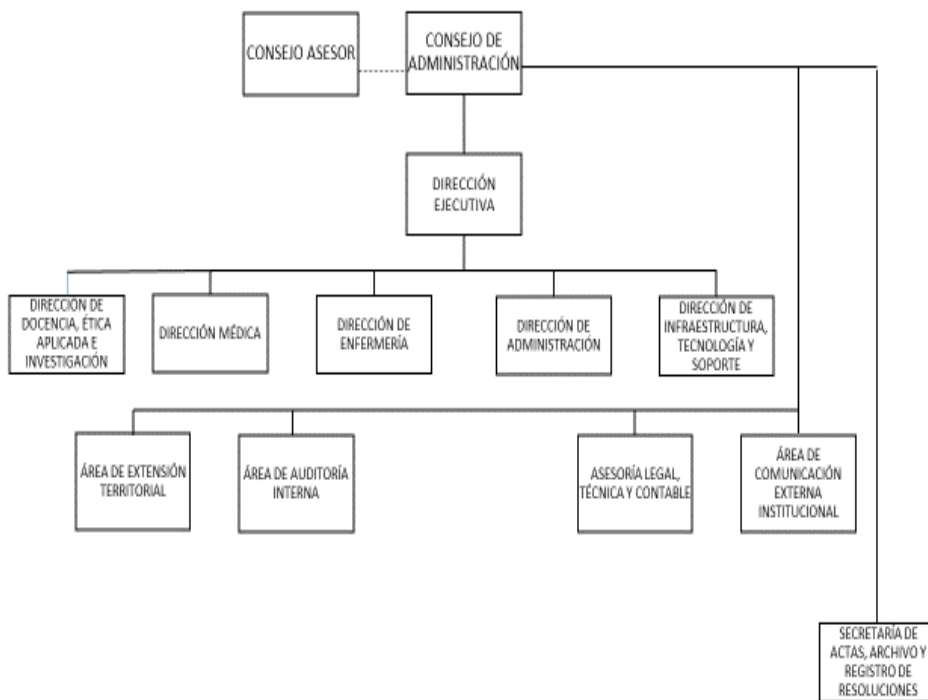
<https://www.argentina.gob.ar/generos/ley-micaela>

<https://www.canuelas.gov.ar/index.php/prensa/noticias>

[https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com\\_content&view=article&id=13672:human-resources-for-health-for-all-people-in-all-places&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0](https://www3.paho.org/hq/index.php?option=com_content&view=article&id=13672:human-resources-for-health-for-all-people-in-all-places&Itemid=0&lang=es#gsc.tab=0)

## Anexos / Fichas

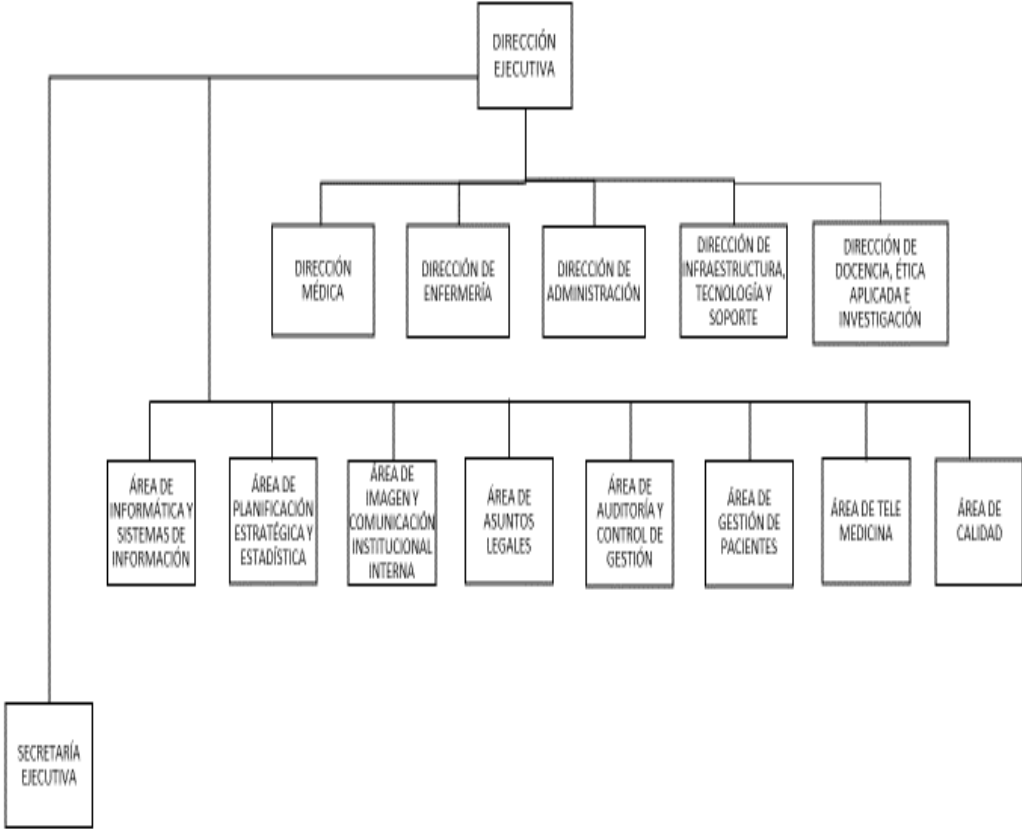
ANEXO 1



Fuente: Organigrama aportado por la jefa del área Gestión de Personal -Dirección de Administración de la Institución.

ORGANIGRAMA - ANEXO II

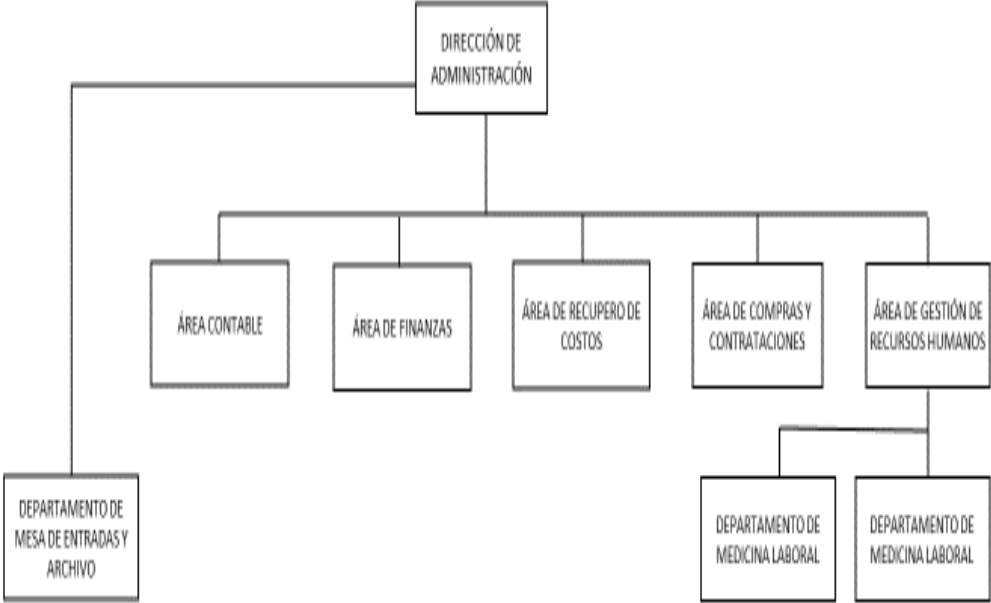
ANEXO 2



Fuente: Organigrama aportado por la Dirección de Administración de la Institución

ORGANIGRAMA - ANEXO III

ANEXO 3



Fuente: Organigrama aportado por la Dirección de Administración de la Institución

ORGANIGRAMA - ANEXO IV

ANEXO IV

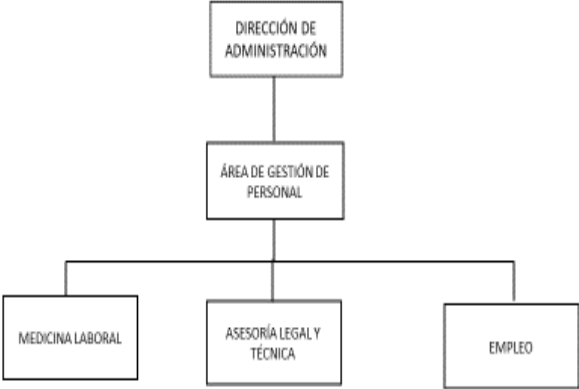


El anexo IV muestra el organigrama específico del área a intervenir

Fuente: Organigrama aportado por la Dirección de Administración de la Institución

ORGANIGRAMA - ANEXO V

ANEXO 5



El anexo V Fuente propia. Muestra el nuevo organigrama del área intervenida, con la propuesta de intervención formalizada.

## **Guía de entrevista - UNO**

### **Consentimiento Informado**

Mi nombre es Valeria Oroño, Técnica analista en relaciones del Trabajo, de la Universidad de Nacional Arturo Jauretche. Estoy llevando adelante una investigación para mi trabajo final para optar por el título de grado, se propone realizar una intervención para el área de Gestión de Personal de un Hospital público del Gran Buenos Aires.

Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar esta entrevista virtual. En principio avanzaremos con esta herramienta y si no nos es funcional, buscaremos otra manera de llevarla adelante.

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 mi proyecto de Trabajo final.

### **Guía de preguntas**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados se desarrollarán entrevistas para relevar la mayor información de calidad posible.

Cabe destacar que las entrevistas revisten carácter de “anónimas y confidenciales” y serán utilizadas únicamente para la realización de un trabajo académico.

### **ENTREVISTA 1 -**

Jefa del Área de Gestión de Personal de la Institución estudiada

#### **Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización**

- 1- ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta Institución? Desde hace cuánto tiempo.  
¿Estuvo en otros puestos dentro de la institución? ¿Cuáles?
- 2- ¿Podría contarme brevemente sobre la historia del Hospital? ¿Cuándo y quién lo fundó?
- 3 ¿Qué es un Hospital SAMIC? ¿Cuál es la diferencia con otras instituciones que no lo son?
- 4- ¿Bajo qué normativa se rige este Hospital?
- 5- ¿Tiene una Misión y Visión formal el Hospital? ¿Las conocen los trabajadores/as?  
¿Están plasmadas en algún documento (puedo obtener una copia)?
- 6- ¿Tiene Reglamento de Personal? ¿Nuevamente, podrías compartirme una copia?
- 7- ¿Existen manuales de Procedimiento?
- 8- ¿Cuántas personas trabajan actualmente en la institución?

#### **En relación al área de Gestión de Personal**

- 9- ¿Tiene una Misión y Visión formal del área? ¿Las conocen los trabajadores/as?  
¿Están plasmadas en algún documento (puedo obtener una copia)?
- 10- ¿Cuántas personas se desempeñan dentro del área que usted tiene a su cargo?
- 11- ¿Tienen Organigrama? ¿puedo obtener una copia del organigrama?
- 12- ¿Tienen divisiones internas dentro del Área de Personal? (Formales o informales)

#### **En relación al Análisis y descripción de los puestos de trabajo y lograr el Diseño de las distintas posiciones dentro de la organización**

- 13- ¿Cuentan con Descriptivos de puestos? (solicitar copia)
- 14- Si la respuesta es Sí, ¿Quién/es se ocupan de realizar estos descriptivos?

#### **En relación a la búsqueda (Internas, externas, mixtas. Fuentes) y la selección de personal (Técnicas de selección; entrevistas individuales, grupales, etc.)**

#### **Ingresos - Inducción - Entrenamiento - Capacitación del personal.**

- 15- ¿Cuál es el proceso que se lleva adelante si se requiere incorporar personal nuevo a un puesto de trabajo dentro de este hospital ?

16- ¿Cómo se genera la necesidad de cubrir una vacante? ¿me puede describir el proceso?

17- ¿Cómo se llevan a cabo las búsquedas de personal nuevo? ¿Me contarías sobre el procedimiento?

**En relación a la selección de personal (Técnicas de selección; entrevistas individuales, grupales, etc.)**

18-¿Qué técnicas de selección utilizan? tipos de entrevistas. ¿Qué fuentes utilizan para realizar las búsquedas?

19-Utilizan el método de las búsquedas internas? rotación interna del personal ¿cómo lo realizan?

**En relación a la Inducción de personal:**

20- ¿Existe un programa de inducción? y Manual de Inducción? (solicitar copia)

21- ¿Cómo se forma al personal nuevo para ocupar el puesto?

22- ¿La Institución cuenta con algún programa de entrenamiento? ¿cree que podría implementarse algo diferente o en caso de no tener, cree que podría implementarse?

23- ¿Qué datos o información consideras fundamentales y no pueden faltarle a quien está ingresando y tratan de que se familiarice con la institución?

**En relación a la una finalización de relación laboral, y a los fines de poder analizar el índice de rotación**

24- Al momento de las desvinculaciones o terminar la relación laboral, sea por parte del Hospital o de los/as trabajadores/as, ¿cómo llevan adelante ese procedimiento? ¿Se realiza algún tipo de “entrevista de salida”?

**Sobre Evaluación de tareas:**

25 ¿La organización cuenta con algún tipo de evaluación de desempeño? (formal o informal)

26- ¿Me comentas cómo se lleva a cabo? ¿Con qué periodicidad?

27 ¿El resultado es comunicado de alguna forma a las personas? ¿Para qué utilizan los resultados?

28- ¿Se realizan reuniones previas a la E. de D. donde se discuta el desempeño?

29 ¿Se capacita a los jefes/as de los servicios y áreas para poder realizarlas correctamente?

¿Quisiera agregar algo o pasar por algún tema que no tratamos?

¿Le gustaría hacer alguna sugerencia sobre la entrevista o sobre otro tema?

**Muchas Gracias por el tiempo dedicado.**

## **Guía de entrevista - DOS**

### **Consentimiento Informado**

Mi nombre es Valeria Oroño, Técnica analista en relaciones del Trabajo, de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Estoy llevando adelante una investigación para mi trabajo final para optar por el título de grado, que se propone realizar una intervención para el área de Gestión de Personal de un Hospital público del Gran Buenos Aires.

Es por ello por lo que la contacto a fin de hacerle llegar las preguntas para llevar adelante la entrevista virtual.

La entrevista consta de 2 bloques. 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. 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 mi proyecto de Trabajo final.

### **Guía de preguntas**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados se desarrollarán entrevistas para relevar la mayor información de calidad posible.

Cabe destacar que las entrevistas revisten carácter de “anónimas y confidenciales” y serán utilizadas para la realización de un trabajo académico.

### **ENTREVISTA 2 –**

Trabajadora administrativa Junior de Atención en front desk del Área de Gestión de Personal.

1. ¿Cuál es el cargo que ocupa en esta Institución? ¿Desde hace cuánto tiempo?
2. ¿Estuvo en otros puestos dentro de la institución? ¿Cuáles?
3. ¿Qué tareas desarrolla?
4. ¿Tiene usted la posibilidad de organizar su trabajo?

5. ¿Considera que la institución cuenta con la tecnología apropiada para el desarrollo de las tareas?

**6. Clima organizacional y cultura**

7. ¿Su jornada laboral es suficiente para cumplir los objetivos de sus tareas?

8. ¿Conoce la Misión y función de la organización?

9. ¿Cree que su trabajo va en consonancia con los objetivos de esta institución?

10. ¿Considera que esta institución es un buen lugar para trabajar y desarrollarse?

11. Desde la función que cumple en la parte administrativa y atención al público, ¿recibe muchos curriculum entregados en mano?

12. ¿Cuál es el circuito que siguen esos cv que reciben?

13. ¿Considera que las tareas podrían ser coordinadas de otra forma?

14. ¿Quisiera agregar algo o pasar por algún tema que no tratamos?

15. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia sobre la entrevista o sobre otro tema?

**Muchas Gracias por el tiempo dedicado.**

## **Guía de entrevista – TRES**

### **Consentimiento Informado**

Mi nombre es Valeria Oroño, Técnica analista en relaciones del Trabajo, de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Estoy llevando adelante una investigación para mi trabajo final para optar por el título de grado, que se propone realizar una intervención para el área de Gestión de Personal de un Hospital público del Gran Buenos Aires.

Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar las preguntas para llevar adelante la entrevista virtual.

La entrevista consta de 7 bloques, 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. 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 mi proyecto de Trabajo final.

### **Guía de preguntas**

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados se desarrollarán entrevistas para relevar la mayor información de calidad posible.

Cabe destacar que las entrevistas revisten carácter de “anónimas y confidenciales” y serán utilizadas únicamente para la realización de un trabajo académico.

### **ENTREVISTA 3 -**

Responsable del área de Gestión de Recursos Humanos de un Hospital de características similares (S.A.M.I.C.)

#### **Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización**

1. ¿Podría contarme sobre la fundación del Hospital? ¿Cuándo se fundó, quién lo fundó?

2. ¿Cuál es la Misión y Visión del Hospital?
3. ¿Qué significa que el hospital sea S.A.M.I.C.?
4. ¿Cuál es la nómina de trabajadoras/es del Hospital?
5. ¿Cuál es su cargo actual dentro de la institución? ¿En qué año ingresó a trabajar en ella?
6. ¿Cuánto tiempo hace que desempeña este cargo? ¿Estuvo en otros puestos dentro de la organización? ¿Cuáles?
7. ¿Cómo es el nombre del Área que gestiona todo lo relacionado al personal en este Hospital?

### **Regulación laboral**

8. ¿Qué normativa aplica o leyes por las que se regulan, convenio colectivo de trabajo, etc.?
9. ¿Cuentan con Reglamento? ¿Podría obtener una copia?

### **Al respecto de las funciones específicas del área de gestión de personal**

10. ¿Cuántas personas se desempeñan en esta área?
11. ¿Me podría listar las tareas que realizan?
12. ¿Me podría comentar cómo es la división de las tareas dentro del Área?
13. ¿Cómo denominan a las divisiones hacia adentro de esta área? ¿Unidades, subáreas, subdepartamentos?
14. ¿Cuántas personas se desempeñan dentro de las mismas?
15. ¿Hay responsables, supervisoras/as/, coordinadora/es en ellas?
16. ¿La institución cuenta con un Organigrama? ¿Cuál? ¿Puedo obtener una copia de este?
17. ¿Cuentan con Descriptivos de puestos? ¿Puedo obtener copia de algunos?
18. ¿Tienen manual de procedimientos? ¿Puedo obtener una copia?
19. ¿Cuál es la misión y cuáles son las funciones del área/unidad de "Empleo"?
20. ¿La organización cuenta con algún tipo de evaluación de desempeño? (formal o informal)
21. ¿Me comentas cómo se lleva a cabo? ¿Con qué periodicidad?
22. ¿El resultado es comunicado de alguna forma a las personas evaluadas? ¿Cómo y para qué utilizan los resultados?

23. ¿Se realizan reuniones previas a la E. de D. donde se discuta el desempeño?
24. ¿Se capacita a los jefes/as de los servicios/áreas para poder realizarlas adecuadamente?

**En relación con la selección de personal (Técnicas de selección; entrevistas individuales, grupales, etc.)**

25. ¿Cuáles son las tareas que se desarrollan en el área de Empleo? ¿Cuántas personas las llevan a cabo?
26. ¿Se utilizan en este Hospital las búsquedas externas y/o internas? ¿Las tienen procedimentadas?
27. ¿Qué técnicas de selección utilizan? tipos de entrevistas. ¿Qué fuentes utilizan para realizar las búsquedas?
28. ¿Me podría contar cómo se desarrolla de inicio a fin la búsqueda de personas para ocupar puestos?

**En relación con la Inducción de personal**

29. ¿Existe un programa de inducción? y Manual de Inducción? ¿Puedo obtener una copia?
30. ¿Cómo se forma al nuevo personal para ocupar el puesto?
31. ¿La Institución cuenta con algún programa de entrenamiento? ¿cree que podría implementarse algo diferente o en caso de no tener, cree que podría implementarse?
32. ¿Qué datos o información considerás fundamentales y no pueden faltarle a quien está ingresando y tratan de que se familiarice con la institución?
33. En relación a la una finalización de relación laboral, y a los fines de poder analizar el índice de rotación
34. Al momento de terminar una relación laboral, sea por parte del Hospital o de los/as trabajadores/as, ¿cómo llevan adelante ese procedimiento? ¿Se realiza algún tipo de “Entrevista de salida”?

**Clima organizacional y cultura.**

35. ¿Cómo percibe la satisfacción de las/os trabajadoras/es de esta institución?

36. ¿Cuáles son los valores o creencias que existen en este Hospital? ¿Es compartido por el personal?

37. ¿Cuál es la misión del área que usted tiene a cargo? y ¿la visión?

¿Quisiera agregar algo o pasar por algún tema que no tratamos?

¿Le gustaría hacer alguna sugerencia sobre la entrevista o sobre otro tema?