


**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**



**“Adecuación e implementación de  
una Gestión de Recursos Humanos  
frente al cambio organizacional que  
presenta el *ITC*”**

**ALUMNAS:** Facello, Ma. Aurelia

Hernández, Valeria

**TUTOR A CARGO:** Ctor. Ferrero, Roberto



## ÍNDICE

A-	AGRADECIMIENTOS.....	4
B-	GLOSARIO.....	6
C-	ABREVIATURAS.....	11
 <u>CAPÍTULO 1: SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN Y PRE-DIAGNÓSTICO....</u>		<u>12</u>
-	INTRODUCCIÓN.....	13
-	PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	15
-	PRE-DIAGNÓSTICO.....	23
-	DAFO.....	25
 <u>CAPÍTULO 2: EJE METODOLÓGICO.....</u>		<u>26</u>
-	JUSTIFICACIÓN .....	27
-	PLAN DE TRABAJO.....	28
-	MARCO TEÓRICO.....	29
-	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	64
-	ALCANCE.....	65
 <u>CAPÍTULO 3: DIAGNÓSTICO.....</u>		<u>66</u>
-	RECOLECCIÓN DE DATOS.....	67
-	INTERPRETACIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS.....	68
-	INTERPRETACIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE LAS ENCUESTAS.....	71
 <u>CAPÍTULO 4: PLAN DE INTERVENCIÓN.....</u>		<u>75</u>
-	ACCIONES PROPUESTAS.....	76
-	RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES.....	92



-	CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PLAN.....	93
-	INDICADORES.....	98
<u>CAPÍTULO 5: EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS.....</u>		101
-	CONCLUSIÓN.....	102
-	PLAN DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES.....	107
<u>CAPÍTULO 6: BIBLIOGRAFÍA.....</u>		109
-	BIBLIOGRAFÍA.....	110
<u>CAPÍTULO 7: ANEXOS.....</u>		113
-	ANEXO I: ORGANIGRAMA.....	114
-	ANEXO II: TECNOLOGÍA.....	115
-	ANEXO III: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	121
-	ANEXO IV: TABLAS Y GRÁFICOS.....	133
-	ANEXO V: INDICADORES.....	149



## AGRADICIMIENTOS

### **A Dios.**

*Por habernos acompañado y permitido cumplimentar nuestra carrera y habernos dado salud para lograr nuestros objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

### **A nuestras Familias**

*Por el amor, apoyo y comprensión incondicional que tuvieron siempre nuestros padres y familiares, por creer en nosotras e impulsarnos en los momentos más difíciles de nuestra carrera. Por sus ejemplos dignos de superación y entrega e inculcarnos el anhelo de triunfo en la vida, porque en gran parte gracias a ellos, hoy podemos ver alcanzada nuestra meta.*

### **A nuestras Parejas**

*Su ayuda ha sido fundamental, han estado con nosotras incluso en los momentos más turbulentos acompañándonos con comprensión, paciencia y amor, dándonos ánimos de fuerza y valor para seguir a delante. Gracias por amarnos sólo como ustedes lo pueden hacer.*

### **A nuestros Amigos/as**

*Ustedes nos acompañaron a lo largo de este proceso, estuvieron pendientes de que todas las cosas que nos salieran bien y de que no tomáramos una mala decisión, les agradecemos la confianza que depositaron en nosotras para poder estar siempre en las buenas y las malas.*

*Gracias por confiar y creer en nosotras y haber hecho de esta etapa universitaria un trayecto de vivencia que nunca voy a olvidar.*

### **A nuestro Tutor**

*Durante la realización de nuestro proyecto, usted ha sido nuestra mano derecha y quien nos ha guiado en todo el proceso. Es cierto que no ha sido fácil, ni mucho menos, sin embargo gracias a su ayuda, hemos podido cumplimentar este proyecto que enmarca el último escalón de nuestra carrera.*



*El resultado de nuestra tesis ha sido mejor de lo que esperábamos y gran parte se lo debemos a usted. Que dios lo bendiga.*

**AI IUA**

*A nuestra casa de estudios por habernos dado la oportunidad de ingresar al sistema de Educación Superior y cumplir este gran sueño de ser Licenciados en Recursos Humanos. A todos los docentes que nos han acompañado durante la carrera, brindándonos siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando nuestra formación como estudiantes universitarios.*

**AI ITC**

*Por su cordialidad y calurosa atención en ofrecernos toda la información necesaria para poder cumplir con el objetivo de nuestro trabajo.*



## GLOSARIO

- ❖ Administración de Recursos Humanos: consiste en la planeación, en la organización, en el desarrollo y en la coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella a alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. Hacemos referencia a una concepción más tradicional, cortoplacista, restringida a tareas administrativas y de control, con una actitud reactiva.
- ❖ Acción correctiva o reactiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable. Sucede después del error.
- ❖ Acción preventiva o proactiva: Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencialmente indeseable. Sucede antes del error.
- ❖ Calidad: grado en que el conjunto de características inherentes cumple con los requisitos esperados.
- ❖ Cambio Organizacional: se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Esto genera variaciones de orden estructural que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.
- ❖ Capacidad gerencial: es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia) que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para lograr objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.
- ❖ Capacidad productiva: estimación de cuánto podrá producir una empresa para determinar así sus condiciones para atender el mercado.
- ❖ Competencia: la información sobre la competencia que tiene mayor interés para la empresa es el número de competidores, su cuota de mercado, su tamaño, sus precios, los productos que ofrece, etc.



- ❖ Control: proceso de observación y medida, consistente en comparar los resultados que se han obtenido con los objetivos que se querían alcanzar. De esta manera se ven las diferencias, es decir, las desviaciones, y se estudia por qué han existido y cómo se pueden solucionar.
- ❖ Cuadro de Mando Integral: (ang. Balanced Scorecard, BSC), representa un conjunto de medidas que definen tanto los objetivos estratégicos a largo plazo, como los mecanismos para alcanzarlos; incluye factores claves de éxito e indicadores de los resultados deseados así como los procesos que impulsarán los mismos para cumplir con la misión y lograr la visión de la organización.
- ❖ Cultura organizacional: colección específica de las actitudes, experiencias, creencias, las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.
- ❖ Efectividad: es la relación entre los resultados logrados y los que se propusieron previamente, y da cuenta del grado de logro de los objetivos planificados.
- ❖ Eficacia: valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No es suficiente producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios deben ser los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes. Por lo tanto, la eficacia es un criterio relacionado con la calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).
- ❖ Eficiencia: es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- ❖ Estrategia: es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja competitiva mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Determina los objetivos estratégicos de desarrollo de la empresa y muestra cómo lograrlos en forma de objetivos operacionales y tareas a realizar específicas.



- ❖ Estructura: conjunto de relaciones de producción y cambio de una sociedad que se desarrolla dentro de un marco institucional.
- ❖ Gestión estratégica: (o dirección estratégica o administración estratégica) podemos definir como el proceso permanentemente orientado hacia la construcción, implementación y monitorización de una estrategia para garantizar la supervivencia y el desarrollo de la empresa a largo plazo. Por lo tanto, está orientada a largo plazo y centrada en los factores y las condiciones que afectan a la empresa y que provienen tanto de su exterior, como de su interior.
- ❖ Gestión de Recursos Humanos: es la capacidad de mantener a la organización productiva, eficiente y eficaz, a partir del uso adecuado de sus Recursos Humanos. El objetivo de la gestión de Recursos Humanos son las personas y sus relaciones en la organización, así como crear y mantener un clima favorable de trabajo, desarrollar las habilidades y capacidad de los trabajadores, que permitan el desarrollo individual y organizacional sostenido. Hace una referencia a una concepción renovada, en donde se concibe al elemento humano como un factor estratégico, con un enfoque más amplio dentro de la empresa y de largo plazo, en donde existe una actitud proactiva con respecto a la estrategia general de la empresa.
- ❖ Misión: es el propósito o razón que justifica la existencia de la organización. La misión ordena y aclara “la idea de una organización”.
- ❖ Objetivos estratégicos: denominados también objetivos generales son aquellos que se pretenden lograr a largo plazo. Son los resultados globales que esperamos lograr para hacer real la visión, la misión y la estrategia.
- ❖ Objetivos operativos: que son los que definen las acciones inmediatas que se han de realizar para alcanzar los objetivos estratégicos.
- ❖ Organigrama: es la representación gráfica y esquematizada de la estructura de una empresa con el objeto de identificar las relaciones entre los diferentes elementos.
- ❖ Organización: es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre estas personas es esencial





para la existencia de la organización. Una organización existe sólo cuando:

1. Hay personas capaces de comunicarse, que 2. Están dispuestas a contribuir en una acción conjunta, 3. A fin de alcanzar un objetivo común.

- ❖ Planificación: se define como una función básica de la gerencia que determina el futuro deseado. Supone imaginar una secuencia de hechos que deseamos que suceda en la organización, y el proceso de construir un vínculo ideal entre la situación actual y la situación deseada.
- ❖ Planes de acción: conjuntos de programas y proyectos propuestos los cuales pueden ser tanto de un horizonte a corto plazo como una formulación a largo plazo. El propósito de estos planes es garantizar que el plan estratégico se llegue a poner en la práctica.
- ❖ Política de la Calidad: Intenciones globales y orientación de una organización relativas a la calidad tal como se expresan formalmente por la alta dirección.
- ❖ Procedimiento: Forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso.
- ❖ Proceso: conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.
- ❖ Recursos Humanos: personas con las que una organización (con o sin fines de lucro, y de cualquier tipo de asociación) cuenta para desarrollar y ejecutar de manera correcta las acciones, actividades, labores y tareas que deben realizarse y que han sido solicitadas a dichas personas.
- ❖ Sistema: es un conjunto de elementos interrelacionados, entre los cuales existe una cohesión y un mismo propósito.
- ❖ Sistema de control: define las áreas que hay que controlar y, dentro de cada área, cuáles son los puntos clave, qué proceso es crítico, etc., para poder controlar toda la actividad.
- ❖ Valores corporativos: conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la organización asume como normas o principios de conducta o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y/o de sus variables competitivas.



- ❖ Visión: representa el futuro perfecto de la iniciativa empresarial. Es la declaración que señala a donde se quiere llegar como organización en un plazo determinado. Es una mirada hacia el futuro, que se basa en la imaginación, sueños, ambiciones y análisis lógico derivadas de las informaciones sólidas



## ABREVIATURAS

- AP: Administración de Personal
- CO: Cambio Organizacional
- DO: Desarrollo Organizacional
- GRH: Gestión de Recursos Humanos
- ITC: Nombre fantasía de la empresa
- MS: Ministerio de Salud
- Org: Organización
- OS: Obra Social
- PE: Planificación Estratégica
- PG: Proyecto de Grado
- RH: Recursos Humanos.
- SIG: Sistema de Información Gerencial
- TG: Trabajo de Grado



---

*CAPÍTULO 1:*

*SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN  
Y PRE-DIAGNÓSTICO*

---



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objeto integrar y aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera Licenciatura en RRHH, cursada en el Instituto Universitario Aeronáutico, mediante un proyecto de intervención que permita aplicar con creatividad, iniciativa y criterio profesional, soluciones eficaces y eficientes a los problemas que se presentan frente a la realidad organizacional.

En nuestro estudio, el área temática de interés se refiere a la Gestión de Recursos Humanos, buscando desarrollar los factores claves para alcanzar la sinergia necesaria para llevar a cabo los planes estratégicos de la empresa elegida para nuestro estudio.

En la actualidad, la verdadera importancia de los Recursos Humanos de toda la empresa se encuentra en su habilidad para responder favorablemente y con voluntad a los objetivos del desempeño de la organización y las oportunidades de crecimiento y desarrollo que ofrece el mercado, y en estos esfuerzos obtener satisfacción, tanto por cumplir con el trabajo como por encontrarse en el ambiente del mismo. Esto requiere que gente adecuada con la combinación correcta de conocimientos y habilidades, se encuentre en el lugar y en el momento adecuado para desempeñar el trabajo necesario. Una empresa está compuesta de seres humanos que se unen para beneficio mutuo, y la empresa se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. Sólo es a través de los Recursos Humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad. Para ello las organizaciones deberían utilizar la Gestión de Recursos Humanos como una estrategia fundamental para el logro de sus objetivos y con esto agregar valor a la empresa.

Nuestro trabajo se fundamenta en el interés por conceptualizar las bases con las que debería contar un departamento de Recursos Humanos en el *ITC*, nombre de fantasía propuesto para salvaguardar la información confidencial que se manejará de la empresa; que busque gestionar estratégicamente al personal, superando las limitaciones actuales para poder llevar a cabo el plan de cambio organizacional que propone la dirección.



Siempre considerando un departamento que se centre en temas más estratégicos de gestión de personas, de retención y atracción de talento y en programas de innovación. Que busque hacer realidad su posición como socio estratégico y se involucre en los objetivos institucionales, así como, su rol de impulsor de la innovación y de la adaptación de la empresa a los nuevos entornos.



## PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Para comenzar con nuestro trabajo lo primero que haremos es hacer una presentación de la empresa que analizaremos para poder realizar nuestro TG.

### **“ITC”**

El prestigio y reconocimiento con el que cuenta la organización en nuestra sociedad debido a su crecimiento a lo largo de los años, ha llamado nuestra atención a la hora de realizar una elección.

La empresa que llamaremos **ITC** es una empresa que pertenece al rubro de la salud y siguiendo los principios de su fundación busca posibilitar a los habitantes de Córdoba y ciudadanos del interior del país, el acceso a la mejor tecnología médica con recursos humanos altamente calificados.

Fue así que desde el inicio, el **ITC** contó con la más moderna tecnología en tomografía computada que existía en ese momento en el mundo. Y con el correr de los años, no sólo fue una institución innovadora en cuanto a la generación de prácticas médicas modernas, sino que siempre lo efectuó con los últimos adelantos técnicos.

Fue fundado el 30 de Noviembre de 1978 e inaugurado oficialmente el 18 de Agosto de 1979 con su primera sede.

Actualmente cuenta con más de 7.000 metros cuadrados cubiertos de superficie en donde se encuentran instalados salas de cirugía, consultorios externos, salas de endoscopia, salas de estudios de la epilepsia y el sueño, laboratorio, anatomía patológica, y todas las especialidades de diagnóstico por imágenes.

En estos 30 años transcurridos, la atención de más de un millón y medio de pacientes, la realización de procedimientos diagnósticos y terapéuticos que se efectuaban por primera vez en el interior del país, la formación de residentes, la necesidad de que casi 400 personas trabajen diariamente, la producción de tesis doctorales y de centenares de trabajos científicos, la inversión en recursos



humanos, en equipamiento tecnológico y edilicio, son muestra y ratifican el compromiso asumido con la realidad y los deseos de continuar sobrellevando severas crisis por la que viene atravesando el país.

En el momento actual nuevos proyectos llevan a la construcción de 8 pisos colindantes, con una superficie de 4000 mts.2 nuevos que preparan al Instituto para los próximos crecimientos.

**MISION:** La misión del instituto es satisfacer las necesidades de la comunidad profesional y de pacientes en la que trabajamos referidas a la prestación de servicios de diagnóstico por imágenes, cirugía mínimamente invasiva y servicios de atención médica ambulatorios en general, con la mayor calidad y profesionalismo.

**VISION:** La visión es convertirnos en la primera organización en el interior del país como referente en calidad, profesionalismo y tecnología incorporada al diagnóstico por imágenes, cirugía mínimamente invasiva y servicios de atención médica ambulatorios en general, sustentándose en el tiempo a partir de alcanzar la rentabilidad necesaria para la incorporación tecnológica y desarrollo profesional necesario, la calidad de nuestras prestaciones de servicio y calidez de atención al paciente.

**ORGANIGRAMA:** VER ANEXO I

El Instituto cuenta con los siguientes servicios entre otros:

### **Diagnóstico por Imágenes**

- PET CT
- RESONANCIAS
- TOMOGRAFÍA COMPUTADA MULTICORTE
- ECOGRAFIAS: - Ecopower Articular – Ecografía articular y muscular – Ecocardiograma Doppler Color – Ecografía Cardiovascular – Ecografía Doppler de Cuerpo Entero – Ecografía cuerpo entero







- INTERVENCIONISMO: -Radiología Intervencionista – Espectroscopía protónica por Resonancia Magnética
- MAMOGRAFIAS: - Mamografía 3D – Mamografía 2D
- ODONTOIMÁGENES: - Resonancia Magnética Odontológica – Tomografía Multicorte
- PUNCIONES: - Punción Biopsia estereotáxica de mama – Punciones ecoguiadas para lesiones no palpables - Punción Biopsia
- MEDICINA NUCLEAR: - Centellograma Óseo Corporal Total - SPECT de la Perfusión Sanguínea Miocárdica

### **Departamento de la Mujer:**

El ITC ha creado un espacio destinado al cuidado de la salud de la mujer. Con este objetivo es que se han dispuesto de 400 m3 con la más moderna tecnología destinada a realizar los exámenes complementarios necesarios, con una ambientación diferente y con personal técnico, médico y administrativo altamente especializado y capacitado.

Su objetivo está dirigido a las patologías que afectan a la mujer tales como la osteoporosis, el cáncer de mamas y el cáncer ginecológico.

La detección temprana de las enfermedades es la clave y para ello se trabaja. Cuando el diagnóstico es precoz el tratamiento siempre es menos agresivo y obtiene mejores resultados.

### **Especialidades Médicas:**

Alergia e Inmunología-Angiología y Medicina

Vascular-Andrología y Sexología

Anatomía Patológica-Anestesiología

Cardiología Clínica-Cirugía General

Cirugía Plástica y Reconstructiva – Estética-Clínica Médica

Dermatología-Endocrinología y Diabetes

Electrofisiología-Gastroenterología y Endoscopia Digestiva





Ginecología y Mastología-Hematología y Hemostasia  
Hemoterapia Transfusional-Hepatología Clínica  
Histerocopia Diagnóstica-Infectología Clínica  
Nefrología Clínica -Neumología – Broncoscopia  
Neurología-Neurología Infante – Juvenil. C.E.T.E.S  
Oncología-Otorrinolaringología  
Pediatria Clínica-Psiquiatria  
Reumatología-Tratamiento del Dolor  
Traumatología y Ortopedia-Urología

**Cirugía Ambulatoria:**

- **CIRUGÍA CONVENCIONAL:** - Cirugía de Cabeza y Cuello – Cirugía de Columna – Cirugía General – Cirugía Digestiva – Cirugía Proctológica – Cirugía Ginecológica – Cirugía Otorrinolaringológica – Cirugía Plástica Estética – Cirugía Torácica – Cirugía Traumatológica y Ortopédica – Cirugía Urológica – Cirugía Vasular Periférica
- **CIRUGÍA VIDEOSCÓPICA:** - Artroscopia – Endoscopia Columna – Laparoscopia Digestiva – Pelvicoscopia Ginecológica – Toracoscopia
- **CIRUGÍA INTERVENCIONISTA PERCUTÁNEA VASCULAR Y NO VASCULAR:** -Intervenciones en Abdomen y Pelvis- Intervenciones en Cara y Cuello –Intervenciones en Cerebro y Medula – Intervenciones en Corazón – Intervenciones en Extremidades- Intervenciones en Génito Reproductivos- Intervenciones en Tórax – Intervenciones en Traumatismo – Intervenciones en Vísceras- Angiografía Digital Diagnóstica Rx por Cateterismo Simple – Angiografía Digital Diagnóstica Rx por Cateterismo Combinado- Angiografía Digital Diagnóstica por Rmn – Angiografía Digital Diagnóstica por Tac Multicorte 64 Vol. – Angiografía Digital Diagnóstica Rx + Biopsia Endovascular Guiada – Angiografía Digital Diagnóstica Rx + Cateterismo Axial Superselectivo – Angiografía Digital Diagnóstica Rx + Colocación de Catéter Swan Ganz – Angiografía Digital Diagnóstica Rx + Dosaje – Angiografía Digital Diagnóstica Rx + Electrofisiológico- Angiografía Digital Diagnóstica Rx +Hemodinamia –Ffr –





Angiografía Digital Diagnóstica Rx + Test de Oclusión Arterial – Angiografía Digital Diagnóstica Rx de Accesos Vasculares – Angioplastias – Stent Vascular Simple – Angioplastias – Stent Vascular Combinado- Angioplastias – Stent Vascular Complejo – Colocación Endoprótesis Aorta y/o Vasos Periféricos – Desobstrucción de Catéteres Centrales – Embolización Transcateter de Arterias Bronquial / Pulmonar – Embolización Transcateter de Arterias Cerebrales – Embolización Transcateter de Arterias Coronarias- Embolización Transcateter de Arterias Uterinas – Embolización Transcateter de Lesiones Traumáticas – Embolización Transcateter de Varicocele – Embolización Transcateter de Venas Ováricas – Escleroterapia / Quimioterapia Directa Intralesional – Quimioembolización Transcateter – Recuperación – Extracción Cuerpo Extraño – Tratamiento de Reestenosis – Intervenciones de Diagnóstico en Electrofisiología Cardíaca de Arritmias – Test Ajmalina – Til Test – Variabilidad de Frecuencia Cardíaca – Intervenciones de Diagnóstico Digestivo – Consulta Médica Especializada – Biopsia Combinada Endoscópica por Video y Percutánea – Colangiopancreatografía Diagnóstica – Histerocopía Diagnóstica por Video en Cirugía - Biopsia Combinada Percutánea + Endoscopia – Biopsia Percutánea Directa Guiada por Imagen Rx con Aguja Fina de Corte – Colangiografía Transparietohepática – Pielografía Transparietorenal Descendente – Punción Raquídea – Ablación por Rf de Tumores Hepáticos – Bloqueos de Nervios Guiado por Rx o Tac – Colectomía Percutánea – Colocación Cateter Ureteral- Colocación Stent Uretelar / Biliar – Gastroyeyunostomía – Toracocentesis – Tratamiento Estenosis Benignas Via Biliar – Implante Holter – Implante Marcapaso – Recambio Generador

### **Rehabilitación y bienestar físico**

**ITC** ofrece a las obras sociales un sistema de funcionamiento interdisciplinario integrado por médicos especializados en ejercicio y rehabilitación, internistas, nutricionistas, kinesiólogos, terapeuta ocupacionales y profesores de educación física. El objetivo general del sistema, es recuperar la capacidad de movimiento en personas afectadas por distintas patologías musculoesqueléticas, a través de prácticas manuales, equipamiento eléctrico y ejercicios.



Rehabilitación y Gimnasio de Salud; el sistema está dividido en 2 áreas de gestión interrelacionadas entre sí:

- Área de Rehabilitación integrada por kinesiólogos y terapeutas ocupacionales que se ocupan de la recuperación de patologías músculo – esqueléticas en fase aguda, subaguda de diverso tipo.
- Área de Gimnasio Salud, integrada por profesores de educación física, que ofrecen la posibilidad del ejercicio como terapéutica para mejorar la calidad de vida, brindando un servicio con foco de gestión, en todas las personas que quieran mejorar su condición física y por sobre todo mantener independencia, especialmente en personas adultas y la tercera edad.

Respaldo Médico Especializado: Las dos áreas tienen respaldo médico calificado que orienta a los demás profesionales, en terapéuticas efectivas para resolver los distintos problemas presentados

### **Fundación “ITC “:**

En el año 1987, en el marco de los avances emprendidos por el **ITC** que continuaba apostando al desarrollo y crecimiento de una medicina de alta calidad, surge la FUNDACION “ITC”.

Fue creada para canalizar desde entonces una activa participación comunitaria, no sólo atendiendo necesidades asistenciales sino también proyectos socio-médicos y de autogestión, de impacto local y regional.

Tuvo y tiene un importantísimo rol en el rubro de la capacitación en cuanto a la formación de especialistas en la Carrera de Diagnóstico por Imágenes y los aportes a la comunidad en genera



## **Política de calidad**

La Dirección del **ITC** considera que Calidad tiene dos aspectos interrelacionados: los intereses y necesidades de los clientes y, los intereses y necesidades de la empresa.

Es por ello que, la Dirección del **ITC** busca la Calidad y el Liderazgo, a través de los siguientes pilares básicos:

I. Satisfacción de todo el espectro de clientes, para lo cual:

a) Escuchar, informar y ayudar a los pacientes para una mayor comprensión de sus problemas de salud.

b) Proporcionar un diagnóstico preciso basado en estudios de calidad e informes claros a los médicos derivantes.

c) Crear un clima adecuado con las Obras Sociales y demás entes financiadores, para una negociación beneficiosa para las partes involucradas en la prestación del servicio.

II. Motivación y Satisfacción de las Personas que se desempeñan en **ITC** para lo cual se promueve una adecuada capacitación, buscar una mejor comunicación entre ellas y promover el trabajo en equipo.

III. Seguridad y Salud Laboral, especialmente para las personas que están en contacto con material radioactivo y rayos X.

IV. Alta Tecnología incorporada racionalmente en la prestación de servicios, mediante la adquisición de los equipos más avanzados disponibles. (VER ANEXO II)

V. Mejora Continua como actitud comportamental de la organización.



VI. Crecimiento y Diversificación en los servicios prestados; para ello, elevamos a Valor del **ITC** la Innovación en productos, servicios y metodologías. (VER ANEXO II)



## PRE-DIAGNÓSTICO

Nuestro primer contacto con la empresa, fue a través de su página web. En la misma pudimos encontrar información sobre su estructura, organigrama y algunos otros aspectos formales, como la historia, servicios que prestan, tecnología utilizada.

Luego, se mantuvo una entrevista personal con la persona a cargo del departamento de Recursos Humanos, en la cual pudimos profundizar sobre cómo se encuentra en la actualidad la organización y el departamento de Recursos Humanos.

A nivel organizacional, se encuentra siempre en constante crecimiento y ha podido acompañarlo con el desarrollo de su infraestructura física. Esto ha permitido posicionarse como una de las mejores instituciones que brindan servicios médicos en la ciudad de Córdoba.

En la empresa se pueden encontrar dos grandes estructuras: la médica y la administrativa. Cada una de ellas, compuestas por servicios autónomos que se administran independientemente. Esta descentralización es necesaria por el gran tamaño de la organización, pero presenta la dificultad de que no permite la sinergia en la misma. Esto genera problemas en el trabajo conjunto y la comunicación institucional.

A nivel estratégico, la organización se encuentra en un proceso de cambio. Se busca realizar la transferencia del poder del Fundador de la Institución a un consejo directivo, estableciendo lineamientos estratégicos de dirección. Para ellos se ha conformado una comisión de trabajo integrada por miembros de los distintos niveles de la organización.

Con respecto al departamento de recursos humanos, hemos identificado que las tareas llevadas a cabo responden a la necesidad de administración del personal. Esto implica que no exista una Gestión Integral de Recursos Humanos, dejando



de lado funciones claves que le impiden tomar un lugar como socio estratégico que añade valor a la Institución.

Encontramos una brecha entre la percepción del rol del departamento que tienen los miembros de la Institución, con respecto a la percepción el departamento de sí mismo. Esto se pudo identificar a través de comentarios insatisfactorios de miembros de la organización





## DAFO

### DEBILIDADES:

- Limitada capacidad de ampliación.
- Fallas en el plan de inducción de los empleados administrativos
- Alta rotación del personal al nivel de Secretarias
- Irregularidades en la contratación del personal administrativo

### AMENAZAS

- Problemas de importación
- Problemas del Sistema de Salud, con respecto a las obras sociales.
- Sistema educativo
- Reformas en el sistema de salud
- Crisis económica generalizada

### FORTALEZAS

- Prestigio de la empresa hacia el público- Trayectoria
- Rentabilidad económica para adquirir nueva tecnología
- Calidad y diversidad en los servicios prestados
- Responsabilidad social
- Profesionales altamente cualificados actualizados, capacitados-  
Compromiso de los Médicos con su Continúa Capacitación Mediante  
jornadas y Seminarios.
- Fuerte alianza con entidades del entorno
- Ubicación estratégica en la ciudad

### OPORTUNIDADES

- Amplio mercado
- Alto crecimiento en la tecnología, creación de nuevos aparatos.
- Poco competencia en el mercado
- Mayor cercanía para otras provincia



---

*CAPÍTULO 2:*

*EJE METODOLÓGICO*

---



## JUSTIFICACIÓN

Desde el punto de vista práctico, nuestro trabajo propone al problema planteado una estrategia de acción a corto, mediano y largo plazo que al aplicarla consideramos que contribuirá a resolver el objetivo principal de esta intervención. En el actual entorno cambiante e inestable en que vivimos es necesario crear empresas flexibles, dinámicas e innovadoras. Tendientes al desarrollo organizacional, que abracen al cambio como única opción. Este trabajo busca aportar un ejemplo de cómo hacerlo.

Desde el punto de vista teórico, este trabajo generará orientación y aportes al conocimiento existente del área investigada, como así al ámbito de las Ciencias Administrativas. Nos encontramos en un punto de quiebre en la evolución de la gestión de Recursos Humanos, es necesario todo conocimiento que avale la necesidad imperiosa de convertirla en una gestión estratégica e integral, dejando de lado su aspecto netamente administrativo.

Desde el punto de vista metodológico, esta intervención propone un método para gestionar el cambio organizacional a partir de un departamento de Recursos Humanos estratégico e integral. Pudiendo esto generar un conocimiento válido y confiable al área de la Gerencia de Recursos Humanos en particular y de las Ciencias Administrativas en general.

Por otra parte, este proyecto puede abrir nuevos caminos para empresas que presenten situaciones similares a las que aquí se plantean, sirviendo como marco referencial a estas.

Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera, consolidando nuestra formación como licenciadas en Recursos Humanos.



PLAN DE TRABAJO

TAREAS	TRABAJO POR SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Investigación de la empresa	■															
Recolección de información	■															
Entrevistas		■														
Cuestionarios			■													
Documentación de la org.			■													
Identificación del plan estratégico y visión de cambio en la organización				■												
Análisis de la situación actual de la GRH.					■	■										
Identificación de las características del DPTO de RRHH						■										
Elaboración de un marco teórico							■	■								
Tabulación e interpretación de datos recogidos									■	■						
Elaboración de un plan de intervención											■	■	■	■		
Establecer criterios de evaluación y seguimiento del plan															■	■



## MARCO TEÓRICO

### **Gestión empresarial**

La gestión empresarial es el proceso mediante el cual el directivo o equipo directivo determinan las acciones a seguir (planificación), según los objetivos institucionales, necesidades detectadas, cambios deseados, nuevas acciones solicitadas, implementación de cambios demandados o necesarios, y la forma cómo se realizarán estas acciones (estrategias, acciones) y los resultados que se lograrán.

Podríamos describirla como el arte de planificar, organizar, dirigir y controlar un grupo de personas para lograr un objetivo colectivo que está fuera del alcance del esfuerzo individual.

Es importante hablar de la estrategia la cual consiste en un conjunto de decisiones sobre la formación de los objetivos generales de la empresa. Sería, pues, una de las maneras que tiene la empresa de no quedarse anclada en el pasado, el instrumento más útil de la empresa para adaptarse a su entorno.

El principal objetivo de la estrategia es la creación de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, que facilite el éxito de la empresa

Gestionar estratégicamente significa estar atento al entorno para ver aquello que puede afectar a nuestra empresa.

Esta definición de necesidades de la empresa da lugar a tres niveles estratégicos que, no solo se complementan, sino que cada uno de ellos no tiene razón de ser sin los demás:

1. *Estrategia Corporativa*: Está orientada a proporcionar una visión del conjunto de la organización, aportando decisiones sobre el reparto de capacidades y recursos entre las diferentes unidades de negocio. Ocupa el primer nivel en la escala de decisiones de la organización y está reservada a la Alta Dirección.



2. *Estrategia de Negocio*: Se centra en la estrategia de cada unidad de negocio, acorde con la estrategia corporativa, para competir en un determinado sector o mercado. Recibe los recursos y capacidades asignados por la estrategia corporativa y marca las pautas a seguir. Los responsables de las unidades de negocio son los encargados de definirla, siguiendo los patrones de la Alta Dirección.
3. *Estrategia Funcional*: Se ocupa del empleo detallado de los recursos a nivel operativo en cada una de las áreas funcionales:
  - Administración y Finanzas
  - Comercial y Marketing
  - RRHH
  - Producción y Operaciones
  - Otros

Cada área funcional tiene un responsable, encargado de la estrategia operativa en función de las directrices marcadas a nivel de la unidad de negocio.

### **Gestión integral de Recursos Humanos**

En los últimos años pudimos observar un cambio significativo en el pensamiento empresarial sobre el rol que las personas desempeñan en las organizaciones. De considerar al individuo como un factor de producción se ha pasado a reconocerlo como un factor de diferenciación y fuente de ventajas competitivas. Esta nueva visión ha elevado la importancia de la Gestión de Recursos Humanos a un lugar superior dentro del ámbito de la dirección empresarial. Superada su tradicional visión administrativa, asume su nueva función: gestionar personas y crear las condiciones que permitan alinear las necesidades personales con los objetivos empresariales.

La evolución de la función de Recursos Humanos, es histórica, en el sentido de que la misma está relacionada a las épocas y acontecimientos positivos, pero en forma evolutiva y no revolucionaria; es decir que los cambios se han producido debido a transformaciones culturales graduales. A partir de las últimas décadas la



principal preocupación de los departamentos de Recursos Humanos fue ser partícipe del proceso general a través de la implementación de acciones coherentes y alineadas al negocio, y de este modo dejar de representar un gasto para convertirse en una inversión.

La Gestión de Recursos Humanos puede estructurarse a través de subsistemas, áreas o funciones que están estrechamente relacionados y son interdependientes; constituyendo un proceso mediante el cual los recursos humanos son captados, atraídos, empleados, retenidos, desarrollados y evaluados.

Estos subsistemas no se establecen de una sola manera, son contingentes, situacionales y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc.

A continuación buscaremos conocer sobre la evolución de la Gestión de Recursos Humanos.

### **Evolución de la Gestión de los Recursos Humanos**

En 1982, Bosquet habla de los estados sobre los que ha pasado la gestión de los recursos humanos. Hay cuatro estados en la gestión:

- *Fase administrativista:* responde a una orientación organizativa exclusivamente productiva, abundante mano de obra y en la que los problemas de producción reclaman atención prioritaria. La gestión de los recursos humanos se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, apoyándose para eso en las remuneraciones (en base a los rendimientos) y las acciones disciplinarias.

Los responsables de esta gestión, se concentran en la contratación, despidos, estudio de fórmulas salariales y análisis de puestos, lo que hace que la función sea meramente administrativa. Dos características básicas:

- Considera al recurso humano como un costo que hay que minimizar o un factor de producción y un gasto.



- Adopta una orientación reactiva; las organizaciones buscan obtener la calidad y cantidad necesarias de Mano de Obra al menor precio.

Se corresponde con la concepción del hombre como un ser racional y económico.

- *Fase de gestión:* comienza a considerar las necesidades de tipo social y psicológico de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización. Los comportamientos no responden a formas racionales, sino que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece. La relación contractual se extiende a factores psicológicos. Sin embargo se sigue considerando a los recursos humanos como costo que hay que minimizar. Se emprende acciones de carácter proactivo.
- *Fase de desarrollo:* es una fase de conciliación entre las dos fases anteriores. Se concilian las necesidades de tipo económico con las de tipo social. El éxito de la gestión de los recursos humanos pasa por una eficacia en la gestión de las personas. Las acciones emprendidas de cara al personal no solo tienen una característica proactiva, sino que estas se consideran como un recurso que hay que optimizar. A partir de este momento se inicia la concepción estratégica de los recursos humanos.
- *Fase plenamente estratégica:* la gestión estratégica está plenamente consolidada. Hay elementos de análisis, formulación de objetivos, etc.

Sus principios son:

Principios.

- Orientación proactiva en la gestión y concepción del RRHH como recurso a optimizar.
- Diagnóstico FODA





- Formulación de objetivos y estrategias sociales en base a los diagnósticos realizados.
- Implantación de dichas estrategias mediante el desarrollo de políticas de personal.
- Concepción del RRHH como un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa.

Esta última etapa supone que la función de recursos humanos se posiciona al mismo nivel que el resto de áreas de la empresa: finanzas, comercial, producción... Esto es, el departamento de RRHH se sitúa en el organigrama de la empresa en dependencia directa de la dirección general.

A modo ilustrativo presentamos el siguiente cuadro en el cual se resume lo visto anteriormente:



<b>Administración de personal y Gestión de Recursos humanos: dos conceptos opuestos</b>		
	<i>CONCEPCIÓN TRADICIONAL</i>	<i>CONCEPCIÓN RENOVADA</i>
<i>Denominación de la función</i>	Administración de personal	Gestión de Recursos Humanos
<i>Concepción de la persona</i>	Coste a minimizar Fuente de amenazas	Factor estratégico Fuente de oportunidades
<i>Filosofía de la función</i>	Orientada al corto plazo  Enfoque restringido: específica de personal  Prima lo cuantitativo  Valores: sumisión y disciplina	Orientada al corto y largo plazo  Enfoque amplio: inmersa en la empresa  Prima lo cualitativo  Valores: compromiso y autorresponsabilidad
<i>Tareas</i>	Objetivo: control (normas y procedimientos)  Tareas principales: administrativas y cumplimiento de legislación  Tareas independientes	Objetivo: desarrollo humano y organización (compromiso)  Tareas principales: diseño de estrategias de personal y desarrollo de cultura  Tareas interconectadas
<i>Destinatarios de la función</i>	Empleados no directivos	Todos los empleados
<i>Responsables de la función</i>	Especialistas en personal/relaciones laborales  Subordinados a la línea	Dirección general, dirección de línea y de personal
<i>Relaciones con la estrategia</i>	Administrativas  (función subordinada a la línea)	Directas  (función de línea)

*Fuente: "La Gestión estratégica de los Recursos Humanos" Segunda edición Pearson educación, S.A., Madrid, 2004. RAMON J. VALLE CABRERA.*



Por otro lado, creemos importante hacer un repaso por los distintos subsistemas que comprenden la Gestión integral de Recursos humanos.



### **Subsistemas de la Gestión Integral de Recursos Humanos**

#### **1- SUBSISTEMA DE PREVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Análisis y descripción de Puestos

El análisis de puestos de trabajo podemos definirlo como un proceso en el cual descomponemos un puesto de trabajo en unidades menores y claramente identificables, las tareas. Identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.



Refiere al análisis de cada puesto de trabajo y no de las personas que lo desempeñan.

La falta de información sobre puestos de trabajo es un obstáculo para tomar decisiones, pueden darse errores en la búsqueda y selección de personal al desconocer con precisión las características necesarias para un puesto. Otro error puede darse respecto de los salarios.

Por otro lado, la descripción del puesto es el resumen de la información obtenida con el análisis. Se registra en un documento que contiene el **propósito** del puesto, **el lugar en la estructura**, el conjunto de **tareas** o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos con un propósito determinado, la **responsabilidad** exigible al trabajador que incluye la supervisión y coordinación, sus relaciones horizontales y diagonales, en el proceso en que se insertó, las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, los recursos que usualmente emplea en el desarrollo de su actividad y el nivel de desempeño esperado con los que se realizan las comparaciones para medirlo. A ello se agregan las especificaciones que consisten en los niveles de formación, experiencia y condiciones personales para poder desempeñarlo.

- Planeación y distribución

Cuando las organizaciones formulan planes para su futuro, los gerentes de Recursos Humanos deben ocuparse de entretelar la planeación de RRHH y la planeación estratégica de la organización de tal manera que forme un todo.

La planeación de recursos humanos proporciona un conjunto de aportes en el proceso de formulación estratégica en términos de lo que es posible, es decir, si dispone de los tipos y cantidad de personas suficientes para seguir una estrategia determinada.

La planificación de recursos humanos, tiene tres **ámbitos** o techos de previsión:

- a) *Corto plazo*. Se considera un año de selección y formación. Se centra en el análisis cuantitativo, necesidades u objetivos a cumplir de forma inmediata



- b) *Mediano plazo*: No sobrepasa los hasta cinco años, permite profundizar más en los aspectos cualitativos. Indicará el perfil de exigencias de cada puesto y, en consecuencia, el perfil requerido a los trabajadores, Previsión del tipo de puesto de trabajo y cualificaciones que serán necesarias.

Debe incorporar además el plan de formación, promoción y motivación, que permitan la reconversión de personal actual en función de los perfiles necesarios al final del plan.

- c) *Largo plazo*: Son planes generales, dirigidos a detectar modificaciones en el entorno a fin de establecer los sistemas que permitan definir la estructura ocupacional de futuro que responda a las exigencias de competencias del sector y los perfiles profesionales.

- Plan de Carrera

Es un elemento clave para el desarrollo personal, resultando una herramienta clave para ajustar los objetivos personales con los de la organización.

Los planes de carrera se fomentan solo para los niveles altos. La excepción puede darse por un test de alto potencialidad y a posibilidad de un muy alto desempeño futuro.

Está muy relacionado con la planificación.

- Evaluación desempeño

Un buen sistema de evaluación y mejoramiento de desempeño vincula los programas de planeación de carreras, desarrollo y capacitación y remuneraciones con las necesidades de recursos humanos.

La evaluación de desempeño permite las siguientes ventajas:

- Sugerir programas de capacitación y desarrollo



- Diseñar y poner en práctica sistemas de compensaciones, incentivos y premios.
- Determinar si el empleado percibe o no la remuneración apropiada
- Identificar y modificar el comportamiento laboral disfuncional.
- Dejar pruebas para sanciones disciplinarias o despidos.

Son tareas de carácter estratégico que corresponden al más alto nivel de la organización, y ayudan a las gerencias a prever los requisitos de personal, diagnosticar puntos fuertes y débiles en la utilización de RRHH., además de operar o planear acciones correctivas.

La evaluación de desempeño no puede limitarse a una simple apreciación del jefe, sino que debe constituirse en una herramienta para el desarrollo personal modificando el comportamiento funcional del evaluado.

Si se pone acento en el desarrollo de las habilidades globales, de los empleados, el evaluador cumple un doble rol de evaluar el desempeño con de los subalternos y desarrollar sus capacidades.

Cuando los ajustes de remuneración y ascensos son inmediatos a la evaluación, y vinculados directamente, los resultados de la misma tendrán escaso valor a los fines del desarrollo.

Según los objetivos que se propongan serán los beneficios obtenidos.

## 2- SUBSISTEMA DE PROVISIÓN DE RECURSOS HUMANOS

- Investigación de Mercado

### *Investigación y Análisis del mercado de trabajo*

Es una investigación del mercado de RRHH con objeto de segmentarlo y diferenciarlo para facilitar su análisis y posterior resolución.

Se denomina mercado de trabajo o mercado laboral al conjunto de relaciones entre empleadores (oferentes de empleo o demandantes de trabajo) y personas



que buscan trabajo remunerado por cuenta ajena (oferentes de trabajo o demandantes de empleo). El mercado de trabajo tiene particularidades que lo diferencian de otros tipos de mercados (financiero, inmobiliario, de materias primas, etc.); principalmente en la cobertura de los derechos laborales y la necesidad de garantizarlos sistémicamente.

Así, en la investigación externa sobresalen dos aspectos importantes: la segmentación del mercado de RRHH y la identificación de las fuentes de reclutamiento.

Por segmentación del mercado se entiende la división del mercado en segmentos o clases de candidatos con características definidas, para después analizarlos y abordarlos de manera específica. La segmentación corresponde a los intereses particulares de la organización.

Cada segmento del mercado tiene características propias, atiende a distintas demandas, tiene diferentes expectativas y aspiraciones, utiliza medios específicos de comunicación y, por tanto, se aborda de manera diferente.

#### *Fuentes y medios de reclutamiento*

La identificación adecuada de las fuentes de reclutamiento permite a la organización:

- a) Aumentar el rendimiento del proceso de reclutamiento y elevar así la proporción de candidatos/empleados elegidos para la selección, así como la proporción de candidatos/empleados admitidos.
- b) Reducir la duración del proceso de selección al ser más rápido y eficaz.
- c) Reducir los costos operativos de reclutamiento por medio del ahorro en la aplicación de sus técnicas y en la eficacia en la búsqueda de talentos.

Una vez realizadas las investigaciones interna y externa, el paso siguiente es elegir las técnicas de reclutamiento más indicadas en cada caso.



Las fuentes de reclutamiento son las áreas del mercado de recursos humanos exploradas por los mecanismos de reclutamiento.

En otras palabras, el mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de RRHH que deben diagnosticarse y localizarse para después influir en ellas por medio de múltiples técnicas de reclutamiento que atraigan a candidatos para atender sus necesidades.

El mercado de RH consta de un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (en alguna empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos ocupados o disponibles pueden ser tanto reales (que buscan empleo o desean cambiar de empleo) como potenciales (que no buscan empleo). Los candidatos empleados, reales o potenciales, trabajan ya en alguna empresa, incluso en la propia. A esto se deben los dos **medios de reclutamiento: el interno y el externo.**

El reclutamiento externo se dirige a candidatos, reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; su consecuencia es una entrada de recursos humanos. El interno se dirige a candidatos, reales o potenciales, empleados solo en la propia empresa; su consecuencia es el procesamiento interno de recursos humanos.

El reclutamiento interno ocurre cuando la empresa trata de llenar una determinada vacante mediante el reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical) o transferencias (movimiento horizontal), o transferencias con ascensos (movimiento diagonal). Así, el reclutamiento interno implica:

- Transferencia.
- Ascenso.
- Transferencia con ascenso.
- Programas de desarrollo de personal.
- Planes de carrera para el personal.

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración entre el departamento de reclutamiento y el resto de los departamentos de la





empresa, e implica varios sistemas y bases de datos. Muchas organizaciones utilizan bancos de talentos y personas capacitadas para el reclutamiento interno.

El reclutamiento externo funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo incide en candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones, mediante una o más de las técnicas de reclutamiento siguientes:

- Archivos de candidatos que se presentaron espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por panel de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Agencias de colocación o empleo.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento por internet.

Las **técnicas de reclutamiento** citadas son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de RH más pertinentes.

Se les denomina medios de reclutamiento porque son sobre todo canales de comunicación.

En el reclutamiento externo hay dos maneras de abordar sus fuentes: el enfoque directo y el indirecto.



Los factores costo y tiempo son importantes en la elección de la técnica o del medio más indicado para el reclutamiento externo. De manera general, entre mayor sea la limitación de tiempo, es decir, entre mayor sea la urgencia para reclutar un candidato, mayor será el costo de la técnica de reclutamiento. Si el reclutamiento externo se desarrolla de manera continua y sistemática, la organización dispondrá de candidatos a un costo de reclutamiento mucho menor.

- Reclutamiento

Este es el proceso orientado a la búsqueda, identificación y atracción de candidatos para las vacantes de la organización. Es un conjunto de actividades que la organización lleva a cabo para atraer esos candidatos que posean las aptitudes y disposiciones que la organización precisa para el logro de sus objetivos.

- Selección

El reclutamiento es aquel que alimenta la selección, tiene como propósito aumentar todo lo posible la cantidad de solicitantes que reúnan las calificaciones para un puesto determinado. En cambio, en la selección el objetivo es minimizar los errores en el proceso de tomar la decisión en las mejores condiciones.

El análisis de puestos genera información suficiente para que el seleccionador pueda estar ubicado integralmente con las características del puesto, y con el mejor perfil esperado.

Las organizaciones incorporan personas ya sea porque se produce una vacante por desvinculación o porque la empresa está en crecimiento y expansión. Tanto el reclutamiento como la selección, son procesos para introducir nuevos componentes humanos.

El reclutamiento pone el acento en atraer candidatos, para lo cual difunde, comunica. La selección es el proceso que lleva a clasificar, eliminar candidatos de la lista, y decidir a quién se desea incorporar. Se trata de un proceso más cerrado, que no tiene prácticamente divulgación. Se define como un procedimiento para el



hombre que cubre el puesto adecuado, El alcance es la adecuación de todos los factores desde la organización y desde el empleado.

- Integración

Una vez reclutadas y seleccionadas, las personas ingresan a las organizaciones; por tanto, ese ingreso es restrictivo y selectivo. Sólo algunas personas reúnen las características para incorporarse a las organizaciones. Una vez aceptadas, y antes de emplearlas en sus puestos o posiciones, las organizaciones inducen a las personas al contexto organizacional, sociabilizándolas y adaptándolas — mediante actividades de iniciación y difusión de la cultura organizacional— a las prácticas y filosofías predominantes; además, al mismo tiempo, las ayudan a desprenderse de antiguos hábitos y prejuicios indeseables que la organización trata de eliminar del comportamiento del recién llegado. Así es como la organización recibe a sus nuevos empleados y los integra a su cultura, contexto y sistema, para que se comporten de manera adecuada a las expectativas de la organización. La socialización organizacional procura exponer al nuevo integrante las bases y premisas con las cuales funciona la organización y cómo podrá él colaborar en este aspecto. Con la socialización, es decir, con su ingreso a la organización, el nuevo empleado renuncia a una parte de su libertad de acción, pues acepta cumplir un horario de trabajo, desempeñar determinadas actividades, seguir la dirección de su superior, y acatar reglas y regulaciones internas precisas.

De esta manera, la organización trata de inducir un ajuste del comportamiento del individuo a sus necesidades y objetivos, para lo cual imprime con fuerza sus huellas digitales en él. Por otro lado, el nuevo integrante tratará de influir en la organización y en su gerente para crear una situación de trabajo que le proporcione satisfacción y le permita el logro de sus objetivos personales.

Muchas veces, este proceso de individualización entra en conflicto con los intentos de socialización de la organización. En realidad se trata de un proceso bilateral, en el que cada parte trata de influir y adaptar a la otra. Hablamos de un proceso en dos direcciones. La modificación en realidad es una adaptación mutua



en busca de una verdadera simbiosis. En otras palabras, además de bilateral es recíproca, porque las partes actúan entre sí.

### 3- SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO DE RECURSOS HUMANOS

- *Administración de salarios*

Uno de los aspectos más importantes de la filosofía de una organización es el de la política salarial. El nivel de los salarios es un elemento esencial tanto para la posición competitiva que la organización ocupa en el mercado de trabajo como para sus relaciones con sus empleados.

La remuneración se refiere a la recompensa que recibe el individuo a cambio de realizar las tareas organizacionales. Se trata, básicamente, de una relación de intercambio entre las personas y la organización. Cada empleado negocia su trabajo para obtener un pago económico y extraeconómico. La remuneración económica puede ser directa o indirecta.

*1. Remuneración económica directa:* es la paga que cada empleado recibe en forma de salarios, bonos, premios y comisiones. El salario representa el elemento más importante. El término salario se entiende como la remuneración monetaria o la paga que el empleador entrega al empleado en función del puesto que ocupa y de los servicios que presta durante determinado tiempo. El salario puede ser directo o indirecto. El salario directo es el dinero que se percibe como contraprestación por el servicio brindado en el puesto ocupado. En el caso de los empleados por horas, el salario equivale al número real de horas que hayan laborado durante el mes (con la exclusión del descanso semanal remunerado); en el caso de los empleados por mes, corresponde al salario mensual que perciben.

*2. Remuneración económica indirecta:* es el salario indirecto que se desprende de las cláusulas del contrato colectivo de trabajo y del plan de prestaciones y servicios sociales que ofrece la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, bonos, extras (riesgos, insalubridad, turno nocturno, años de servicio, etc.), participación de utilidades, horas extras, así como el dinero



correspondiente a los servicios y prestaciones sociales que ofrece la organización (como subsidios para alimentación y transpone, seguro de vida grupal, etcétera). La suma del salario directo y el indirecto constituye la remuneración. Así, ésta abarca todos los componentes del salario directo y todos los derivados del salario indirecto. En otras palabras, la remuneración representa todo lo que recibe el empleado, directa o indirectamente, como consecuencia de su trabajo en una empresa. Así, la remuneración se paga en género y el salario en especie.

Los premios extraeconómicos, como orgullo, autoestima, reconocimiento o seguridad en el empleo, también afectan profundamente la satisfacción que se deriva del sistema de remuneración.

- *Planes de beneficios y bienestar social*

Las prestaciones sociales son las facilidades, comodidades, ventajas y servidos que las empresas ofrecen a sus empleados con el objeto de ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Suelen financiarse total o parcialmente por la organización, pero casi nunca se pagan directamente por los trabajadores. No obstante, son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y satisfacción.

Las prestaciones sociales representan un aspecto importante del paquete de remuneración. La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales.

Sus elementos más importantes son: gastos médicos, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etcétera.

- *Salud ocupacional*

Los subsistemas para retener a los recursos humanos también exigen que las condiciones de trabajo garanticen condiciones de salud y bienestar. Por tanto, se deben abatir las condiciones de insalubridad y peligrosidad.



Calidad de vida implica crear, mantener y mejorar el ambiente laboral, trátase de sus condiciones físicas (higiene y seguridad) o de sus condiciones psicológicas y sociales. Todo ello redundará en un ambiente laboral agradable y amigable, mejora sustancialmente la calidad de vida de las personas dentro de la organización y, por extensión, también fuera de ellas.

- *Relaciones laborales*

El subsistema para el mantenimiento de los recursos humanos exige relaciones constantes entre la organización, los colaboradores y las entidades representativas. Las relaciones con las personas se bifurcan, por un lado, en relaciones internas, con los propios colaboradores en el día a día de la organización, y por otro, en relaciones externas, con los representantes de los colaboradores; por ejemplo, los sindicatos.

Las relaciones laborales son el sistema de relaciones entre la organización, sus miembros y los sindicatos que los representan. Las políticas de relaciones laborales pueden ser de curto paternalista, autocrático, de reciprocidad o participativo, que implica la corresponsabilidad del sindicato para mantener un clima saludable en la organización. La etapa del sindicalismo influye en las relaciones laborales. Existen medios de acción sindical legítimos y legales, como la huelga, e ilícitos de presión, como huelga simbólica, huelga de advertencia, paro por esmero, tortuguismo, paros relámpago, etcétera. En contraparte, los medios de presión patronal son el cierre temporal (lockout) y la lista negra.

La representación de los trabajadores en la organización puede ser directa (o antisindical), como en el caso de los consejos de fábrica y los comités de empresa, o sindical, cuando los trabajadores están afiliados a sus respectivos sindicatos.

#### 4- SUBSISTEMA DE DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

- Capacitación y entrenamiento



La capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

La capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff. Es un proceso con un ciclo de cuatro etapas: detección de necesidades, programa de capacitación, ejecución y evaluación de los resultados. La detección de necesidades implica un diagnóstico de los problemas de la capacitación, y se efectúa en tres niveles de análisis: organizacional, de los recursos humanos existentes y de las operaciones y tareas por realizar. El programa de capacitación planea cómo atender las necesidades diagnosticadas: qué capacitar, a quién, cuándo, dónde y cómo, a fin de utilizar la tecnología más adecuada para la instrucción. La ejecución de la capacitación implica el binomio instructor y aprendiz en una relación de instrucción y aprendizaje. La evaluación de los resultados de la capacitación procura obtener la realimentación del sistema, y se realiza en el nivel organizacional, en el de los recursos humanos o en el de las tareas y operaciones.

- Desarrollo del talento

Los recursos de la organización deben administrarse debidamente. Las personas son los únicos dones capaces de dirigirse y desarrollarse por sí mismas. Por eso, tienen una enorme aptitud para el crecimiento.

- Desarrollo organizacional

Las organizaciones y quienes trabajan en ellas cambian todo el tiempo. En las organizaciones se establecen nuevos objetivos, mientras que los existentes se revisan y modifican; se crean nuevos departamentos y los antiguos se reestructuran; las personas salen de la organización o cambian de puesto; llegan otras personas; los productos sufren modificaciones profundas; la tecnología



avanza inexorablemente. Las personas también se desarrollan, aprenden cosas, modifican su conducta y sus actitudes, desarrollan nuevas motivaciones y enfrentan nuevos desafíos. Los tiempos cambian. En las organizaciones, algunos cambios ocurren debido a las oportunidades que surgen, mientras que otros se planean. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y se planea con anticipación.

Muchos trabajos de DO son producto de consultores externos que suelen ser miembros de un grupo de asesoría o de un despacho independiente; otros, de un consultor interno o también de un especialista que trabaja dentro de la organización directamente con la administración de línea. Por lo general, el consultor interno o el externo forma un equipo para desarrollar el proceso de cambio.

En pocas palabras, el DO es un esfuerzo integrado para realizar, un cambio planeado que abarca a la organización en su conjunto. El desarrollo organizacional, constituye un programa educativo de largo plazo orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una organización, por medio de una administración más efectiva de la cultura de esa organización, con la colaboración y ayuda de un agente de cambio o catalizador aunado al empleo de la teoría y la tecnología de la ciencia del comportamiento organizacional. En el corazón del DO están los aspectos de vitalizar, energizar, actualizar, activar y renovar a las organizaciones. Cardner habla de la autorrenovación organizacional y subraya la necesidad de evitar la decadencia y el envejecimiento de la organización a partir de la recuperación de la vitalidad, la creatividad y la innovación, con el perfeccionamiento de la flexibilidad y la adaptabilidad, y con el establecimiento de condiciones que fomenten la motivación individual, el desarrollo y la realización personal de todos los implicados.

## 5- SUBSISTEMA DE AMBIENTE INTERNO Y EXTERNO LABORAL

- Seguridad e higiene





Desde el punto de vista del área de RH, la salud y la seguridad de las personas representan una de las principales bases para conservar una fuerza de trabajo laboral adecuada. En general, la higiene y la seguridad laboral son dos actividades muy relacionadas porque garantizan que en el trabajo haya condiciones personales y materiales capaces de mantener cieno nivel de salud de los empleados.

La higiene laboral se refiere al conjunto de normas y procedimientos que pretende proteger la integridad física y mental del trabajador, al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza. La higiene laboral gira en tomo al diagnóstico y la prevención de males ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el ser humano y su ambiente laboral La seguridad laboral es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas para prevenir accidentes, sea al eliminar las condiciones inseguras del ambiente o instruir o convencer a las personas para que apliquen prácticas preventivas, lo cual es indispensable para un desempeño satisfactorio del trabajo. Cada vez son más las organizaciones que crean sus propios servicios de seguridad. Según el esquema de organización de la empresa, los servicios de seguridad tienen el objeto de establecer normas y procedimientos, con la aplicación de tantos recursos como sea posible para prevenir accidentes y controlar los resultados. Muchos servicios de seguridad no generan resultados o incluso fracasan porque no se apoyaron en directrices básicas delineadas y comprendidas por la dirección de la empresa o porque diversos aspeaos de los mismos no se desarrollaron debidamente. El programa de seguridad se debe establecer a partir del principio de que es posible prevenir accidentes siempre y cuando se apliquen medidas de seguridad adecuadas, y que éstas sólo se aplican bien por medio de un trabajo de equipo. En términos estrictos, la seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff. En otras palabras, cada jefe es responsable de la seguridad de su área, a pesar de que la organización cuente con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes sobre este asunto.

- Relaciones laborales internas y externas



Las organizaciones existen debido a que las personas tienen objetivos que sólo se alcanzan mediante la actividad organizada. A medida que las organizaciones crecen, desarrollan sus propias metas, las cuales se vuelven independientes y hasta diferentes de los objetivos de las personas que las formaron.

Antes sólo se reconocía a los propietarios, administradores y empleados como participantes en las organizaciones; es decir, sólo a sus participantes internos. Hoy en día, la organización se concibe como un proceso estructurado en el que interactúan varios socios para lograr objetivos, quienes causan un efecto en los procesos de toma de decisiones de la organización. En este sentido, los socios de la organización son:

- a) Accionistas, propietarios o inversionistas.
- b) Clientes, usuarios, consumidores o contribuyentes.
- c) Gerentes y empleados.
- d) Proveedores (de materias primas, tecnología, servicios, créditos, mandamientos, etc.).
- e) Gobierno.
- f) Comunidad y sociedad.

Tanto la organización como sus socios participan en una adaptación recíproca y constante. A pesar de que los socios y la organización no dejan de buscar un equilibrio mutuo, este nunca se alcanza por completo en virtud de los cambios en las necesidades, objetivos y relaciones de poder. Así, la adaptación es un proceso constante cuya regla es el cambio y el ajuste.

## 6- SUBSISTEMA DE INVESTIGACIÓN Y CONTROL DE RECURSOS

Los subsistemas de control de recursos humanos incluyen bancos de datos, sistemas de información y auditorías de recursos humanos. El control implica un proceso de cuatro etapas: establecer los estándares deseados, supervisar el



desempeño, comparar el desempeño con los estándares deseados y aplicar medidas correctivas para eliminar o corregir las desviaciones. El control se basa en la información, que se obtiene del procesamiento de datos. Éste puede ser manual, semiautomático o automático. Exige que los datos se almacenen y acumulen en registros o archivos, lo que se conoce como banco de datos, a partir de los cuales se planea un sistema de información de recursos humanos que sirva de base para el proceso de toma de decisiones sobre las personas. Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y una función de staff, es necesario que todos los gerentes cuenten con información consistente y actualizada sobre sus subalternos.

- .Sistemas de información

El sistema de información es un conjunto de elementos interdependientes (subsistemas) ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones.

Como la administración de Recursos Humanos es una responsabilidad de línea y un fundón de staff, el departamento encargado de la ARH debe delimitar y abastecer a los departamentos de línea la información pertinente sobre el personal, en forma de lotes para cada departamento a efecto de que los respectivos gerentes administren a sus subalternos.

El sistema de información gerencial (SIG) se planea para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces. Para ser adecuada y eficaz, toda decisión requiere un pleno conocimiento de la situación. Las necesidades de información gerencial en una organización son amplias y variadas, asimismo exigen la actuación de contadores, auditores, investigadores de mercado, analistas y una enorme cantidad de especialistas de staff, para analizar, investigar y definir las estrategias y acciones necesarias. El SIG ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en labores de planeación y control. En cuanto al aspecto específico del control, el SIG debe proporcionar a los gerentes información oportuna y pertinente para que recurran a un control anticipado



relacionado con una acción, que permita a la organización una ventaja competitiva ante sus competidores. El concepto de SIG se relaciona con la tecnología de la información (T I) e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar datos e información.

El punto de partida de un sistema de información de recursos humanos es el banco de datos. Su objetivo final es ofrecer a los gerentes información sobre su personal. Un sistema de información es, por definición, aquel por medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de manera esquematizada y ordenada, de modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. El sistema de información recibe entradas (inputs) que se procesan y transforman en salidas (outputs) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de posición o tendencia, etcétera. Si bien los datos implican detalles y no tienen un significado más amplio, la información obtenida por medio del manejo, procesamiento y combinación de datos representa un significado más amplio y definido. La información reduce la incertidumbre. Un sistema de información requiere abastecerse y surtirse por medio de alguna forma de procesamiento de datos.

- Auditoría de Gestión Humana

Es necesario que exista un subsistema de auditoría de recursos humanos, que permita que las distintas partes de la organización asuman debidamente su responsabilidad de línea respecto del personal.

El control busca asegurar que las distintas unidades de la organización trabajen de acuerdo con lo previsto. Si las unidades no lo hacen en armonía y al mismo ritmo, la organización deja de funcionar con eficiencia. En la medida en que ésta trate de relacionarse con su entorno, será necesario garantizar que las actividades internas se realicen de acuerdo con lo planeado.

La auditoría de recursos humanos es un análisis sistemático de las políticas y las prácticas del personal y una evaluación de su funcionamiento, tanto para corregir



las desviaciones como para su mejora continua. Una auditoría es un sistema de control y se basa en determinar los estándares de cantidad, calidad, tiempo y costo. Estos estándares permiten la evaluación y el control, al comparar el desempeño con los resultados de lo que se pretende controlar.

Las fuentes de información para la auditoría de recursos humanos recurren a los sistemas o procesos del área de RH (integración, organización, retención, desarrollo y auditoría de recursos humanos). La auditoría de recursos humanos se aplica a uno o a todos los niveles que se pueden abordar, como filosofías, misiones, políticas, programas y resultados.

El agente de la auditoría puede ser un especialista, un consultor externo o un equipo interno. Sea como fuere, la auditoría de recursos humanos ejerce un fuerte efecto educativo en la organización y en sus participantes.

### **La gestión de recursos humanos en el sistema de salud**

Creemos importante comenzar hablando de modo introductorio del sistema de salud argentino, del cual podemos decir que se encuentra fuertemente fragmentado y desarticulado siendo esta circunstancia una de sus principales características.

La Argentina se distinguió durante muchos años por la eficiencia y calidad de su sistema de salud, pero hace ya largo tiempo que el área ve disminuidas sus capacidades y enfrenta problemas cada vez más importantes. El sistema público que presta servicios de provisión gratuita, está integrado por los hospitales públicos y los centros de atención primaria de la salud que funcionan bajo la coordinación de Ministerios y Secretarías de la Salud de las diferentes jurisdicciones (nacional, provincial o municipal) ha sufrido un gran deterioro. Esta situación actuó como disparador de un crecimiento expansivo del sistema de seguridad social (Obras Sociales) que se convirtió en el principal proveedor de servicios hasta que sus problemas se agudizaron en el transcurso de la década de los ochenta como consecuencia de múltiples factores: entre ellos, la pérdida de recursos y la debilidad institucional. Sin embargo, un elemento aún más



importante que influyó en la crisis de las Obras Sociales se desprende del creciente proceso internacional de tercerización del trabajo y la consiguiente pérdida de peso de los sindicatos.

En Argentina no existe un sistema integral de salud, sino que hay un conjunto de subsistemas, cada uno con sus particularidades e intereses en juego.

Entonces, tenemos un sistema de salud subdividido en tres sistemas:

1. El *subsistema público* cuyos recursos provienen del sistema impositivo provee servicios de salud de forma gratuita a través de una red de hospitales públicos y centros de salud a toda la población. La distribución geográfica de sus servicios es muy amplia y generalmente la población que se comporta como demanda natural de este subsector, es la que carece de cobertura de alguno de los otros dos subsectores.

La representación de los establecimientos del sector público dentro del total de los establecimientos de los diferentes subsectores, ha ido disminuyendo a lo largo del tiempo. Este subsistema opera a través de los Ministerios de Salud en sus tres niveles (nacional, provincial y municipal). El MS es el organismo encargado de la regulación de la totalidad del sistema de servicios de atención médica. Tiene formalmente a su cargo la normatización, regulación, planificación y evaluación de las acciones de salud que se llevan a cabo en el territorio nacional comprendiendo la promoción, prevención, recuperación, planificación y rehabilitación. Simultáneamente, los gobiernos provinciales, son responsables de la salud de sus habitantes a través de sus MS. Las provincias tienen un papel relevante dentro del sector salud, puesto que realizan con sus propios recursos alrededor del 75% del gasto público destinado a la financiación de servicios de atención médica.

2. El subsistema de *Obra Social* en nuestro país, se consolidó como tal en 1970, bajo el gobierno autoritario del general Onganía, a través de la Ley 18.610. Aunque estas existían desde mucho antes, la modalidad que asumían no era la que hoy conocemos. Las Obras Sociales durante las décadas del 50 y del 60 formaban un conjunto heterogéneo, con regímenes extremadamente



variados de prestaciones, brindadas solo en parte a través de servicios propios. Históricamente, el rasgo central de este subsector fue el carácter obligatorio de la adhesión y la organización por rama de actividad. Está conformado por instituciones que cubren las contingencias de salud y proveen asistencia social a los trabajadores en relación de dependencia (sobre todo a partir de Obras Sociales sindicales) y a los jubilados del régimen nacional de previsión social a través del Programa de Asistencia Médico Integral (PAMI). Este subsector se constituye como un seguro social para la protección de los trabajadores asalariados (y sus familiares directos) cuyo aporte es obligatorio y se realiza a través de las contribuciones tanto del empleador como del empleado. Pese a la existencia de un gran número de instituciones, los beneficiarios y recursos se concentran en un número relativamente reducido, influyendo así en la inviabilidad financiera de muchas de ellas.

3. Por último encontramos el *Subsistema Privado*. Bajo la denominación global de empresas de *Medicina Prepaga* se agrupa un amplio y muy diverso conjunto de entidades cuya oferta presenta una dispersión de precios y servicios cubiertos mucho mayor que el de las Obras Sociales. Las empresas de Medicina Prepaga con fines de lucro se agrupan en dos cámaras empresariales: la Cámara de instituciones Médico-Asistencial de la República Argentina y la Asociación de Entidades de Medicina Prepaga (que representa a las empresas sin servicios propios). Este subsector se financia a partir del aporte voluntario de sus usuarios que, por lo general, tienen medianos y altos ingresos y que muchas veces también cuentan con cobertura de seguridad social (“doble afiliación”). Asimismo, este subsistema está conformado por un conjunto de instituciones muy heterogéneas, con gran número de entidades y costos de operación extremadamente altos.

4. La preocupación actual por la gestión de calidad en los servicios de salud demanda contar con profesionales sólidamente formados, tanto en la esfera técnica como en las capacidades comunicacionales y las relaciones interpersonales.

La situación de los recursos humanos en salud refleja la dificultad que ha padecido el país en las últimas décadas para encarar problemas estructurales,



especialmente aquellos que requieren medidas y soluciones cuya implementación supere los períodos de gobierno.

La fuerza laboral en salud está constituida por más de 500.000 trabajadores, en su mayoría profesionales universitarios, técnicos y auxiliares. Algunas de las características actuales de este campo son desigual distribución geográfica de profesionales estructura del equipo de salud distorsionada, déficit marcado de enfermería, persistencia de modelos de formación tradicionales, creciente especialización de los profesionales, sistema de residencias su dimensionado y sesgado, falta de estímulo a la formación en carreras estratégicas y al trabajo en áreas críticas, flexibilidad creciente de las formas de contratación y precariedad laboral en todas las categorías

La Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesionales que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en un Hospital o Clínica sino también por los diferentes profesionales que trabajan en ella, cada uno de los cuales tiene premisas y objetivos de trabajo diferentes, debido principalmente al tipo de formación que reciben, lo que redundará básicamente en su identificación frente a la institución, es debido a esta diversidad que los gerentes de Recursos Humanos, deben de estar preparados para manejar adecuadamente el Clima organizacional y para ello deben de empezar por entender y conocer a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización, este trabajo pretende contribuir de alguna manera a este entendimiento y en general aportar en los criterios que se deben tomar para llevar adelante la gestión de personal en instituciones de salud.

Otro aspecto a considerar para lo que es la administración de recursos humanos, la complejidad de la descripción de puestos, la selección de personal y la evaluación de desempeño, en los casos específicos de muchos de los países de Latinoamérica, estos procedimientos no se emplean por considerarse innecesarios y por ignorancia de técnicas para llevarlos a cabo. Las organizaciones de salud presenten diferentes formas, dimensiones y





especializaciones por ello se hace muy complejo determinar una forma de actuar frente a la gestión de personal en las Clínicas y Hospitales, por ello también es necesario ingresar a la realidad de cada una de ellas, entender y conocer cada uno de los perfiles de personal que en ellas se presentan entendiendo que en una organización de Salud, pueden laborar en forma conjunta desde un profesional con post grado hasta un empleado sin mayor instrucción.

Los profesionales que laboran en las instituciones de salud deben de tomar en cuenta muy claramente el fin de la institución, deben tener en claro el concepto de calidad en la atención, considerando todo el avance que actualmente se tiene sobre satisfacción de usuarios que usualmente no se toma en cuenta en nuestras instituciones de salud.

En la actualidad los médicos suelen ser considerados como profesionales cuya relación en el trabajo es individual debido a que su responsabilidad es única y exclusivamente con el paciente, por ello a veces cuesta que se identifiquen con objetivos globales de la institución debido a que suele suceder que por necesidad laboral, muchos de ellos trabajan en más de una institución de salud ya sea pública o privada constituyéndose este en uno de los factores más difíciles de manejar por parte de los encargados de gestión de personal

En relación con los modos de contratación de trabajadores de la salud en Argentina, nos encontramos ante distintas modalidades de acuerdo a las jurisdicciones. Las mismas incluyen en general escalafones para el personal de planta permanente, con garantía de estabilidad en los cargos, a los que se accede por concurso; regímenes de contratación periódicos con protección social y garantías, tanto amparados en normas de empleo público como en la Ley de Contrato de Trabajo; y regímenes de contratación sin relación de dependencia, sea tanto locaciones de servicios o bien como locaciones de obra. Para el caso de los agentes de planta permanente también existen regímenes básicos y escalafones generales que se combinan con otros regímenes específicos, generalmente determinados por características sectoriales que implican las respectivas prestaciones laborales. La gran heterogeneidad de los regímenes



laborales dificulta la gestión y la regulación de los modos de contratación. Otro problema adicional es la gran variedad y número de formas contractuales transitorias e informales, con especial predominio entre los médicos

La mayoría de los demás profesionales tienen una formación profesional de trabajo en conjunto y por ello tiene otro tipo de perspectivas en el clima organizacional, además dentro de las organizaciones de salud se agrupan como administrativos.

La reflexión sobre el concepto de gestión es útil para entender que los desafíos de cambio en los sistemas y servicios de salud, se originan en múltiples causas y por tanto requieren de alternativas diferentes e integrales de solución.

El concepto de gestión es de gran amplitud, ya que permite una aproximación integral a las organizaciones, en los que el recurso humano no es un factor más de producción, sino un elemento constitutivo de las mismas con características particulares.

Podemos encontrarnos con algunos de los siguientes problemas en los sistemas de salud:

- Personal médico que cuenta con un trabajo individualizado (médico-paciente), y que en su mayoría debería entender el fin de la institución, la calidad de la atención y la satisfacción de los usuarios
- Falta de identificación del personal médico con los objetivos globales de la institución. Desempeño simultáneo de los mismos en otras instituciones de salud públicas y privadas.
- La mayoría del personal asistencial y administrativo tiene una formación profesional de trabajo en conjunto y otro tipo de expectativas dentro del clima organizacional.

Por lo tanto al identificar estos problemas es necesaria que la política de personal sea dirigida a los tres grupos identificados dentro del sistema de salud: Personal



médico, Personal asistencial (enfermera, camilleros, asistentes, etc.), Personal administrativo.

### **Cambio organizacional**

El mundo actual se caracteriza por un ambiente de transformaciones constantes. El ambiente general que envuelve a las organizaciones es cambiante y dinámico, cuya exigencia es que tengan una enorme capacidad de adaptación como condición básica para su supervivencia. El Cambio Organizacional es una respuesta a los cambios. El mundo moderno se caracteriza por sus veloces y constantes cambios que avanzan en progresión de manera exponencial. Los avances científicos, tecnológicos, económicos, sociales, políticos, etc., influyen en el desarrollo y el éxito de las organizaciones, sean organizaciones industriales, de servicios, públicas, hospitales, bancos, universidades, etcétera.

El proceso de cambio organizacional comienza con el surgimiento de fuerzas que crean la necesidad de cambio en algunas partes de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas.

*1. Fuerzas exógenas:* provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambios de valores de la sociedad y nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas crean necesidades de un cambio organizacional interno.

*2. Fuerzas endógenas:* provienen del interior de la propia organización, crean necesidades de cambio estructural y conductual, en virtud de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por objetivos e intereses diferentes.

Necesidad de una continua adaptación al cambio. El individuo, el grupo, la organización y la comunidad son sistemas dinámicos y vivos de adaptación, ajuste y reorganización, como condición básica para su supervivencia en un ambiente cambiante. El cambio organizacional no se puede dejar al azar, sino que debe planearse.



En las organizaciones existen cuatro clases de cambios:

1. *Cambios estructurales*: que afectan la estructura organizacional, los departamentos (como divisiones o áreas, los cuales se fundan, crean, eliminan o subcontratan por medio de nuevos socios), las redes de información internas y externas, los niveles jerárquicos (reducidos al establecer comunicaciones horizontales) y las modificaciones en el esquema de diferenciación frente a la integración existente.
2. *Cambios en la tecnología*: que afectan máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales, etc. La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios.
3. *Cambios en los productos o servicios*: que afectan los resultados o las salidas de la organización.
4. *Cambios culturales*: es decir, los cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador.

Para que ocurra el cambio organizacional es necesario brindar las siguientes condiciones a las personas:

1. *Conseguir que "abracen el cambio"*: para que las organizaciones obtengan ventajas competitivas, respondan con rapidez a las demandas ambientales y sobrevivan en un contexto de cambio es indispensable que las personas "abracen el cambio" como forma de trabajo. Esto requiere flexibilidad y adaptabilidad en la fuerza de trabajo. La organización debe transformar lo anterior en toda una variedad de nuevos arreglos laborales, como labores variables, programaciones flexibles del trabajo y modificación frecuente de los equipos de trabajo.



2. *Aprender a convivir con la incertidumbre:* las estructuras organizacionales más planas, horizontales y simples permiten que las personas trabajen en redes dentro y fuera de sus organizaciones, dominen habilidades de colaboración creativa, respondan a prioridades cambiantes y asuman la responsabilidad personal en la definición de su propia dirección.

3. *Aprender a ampliar su red de relaciones:* las organizaciones se integran cada vez más, con alianzas, fusiones y empresas en participación, con antiguos competidores. La habilidad para administrar relaciones laterales se conviene en un factor crítico para alcanzar resultados. Los equipos funcionales cruzados y las estructuras matriciales son ya tan comunes que ahora requieren un conjunto cada vez mayor de habilidades interpersonales.

4. *Aprovechar todas las oportunidades para aprender:* en este siglo, las organizaciones que sobrevivan serán las que estén en continuo aprendizaje y renovación. Las personas que trabajan en ellas tendrán que asumir plena responsabilidad en la administración de su aprendizaje en respuesta a las necesidades cambiantes de la organización. En lugar de los currículos que antes definía la organización tradicional, las personas serán responsables de crear sus propias oportunidades de aprendizaje para mejorar su talento y creatividad.

5. *Desarrollar una perspectiva diferente de la carrera:* en la estructura tradicional de la organización, el avance en la carrera consistía en el ascenso paulatino en la jerarquía. Hoy, lo que resulta evidente es la habilidad para agregar valor a la organización. Las personas tendrán que desarrollar una amplia base de experiencia y redes de relaciones más extensas a efecto de crear una mayor cantidad de oportunidades para la carrera.

6. *Agregar valor las organizaciones:* desarrollan estándares y expectativas que les aseguren una ventaja competitiva así como un desempeño



excepcional. Las personas deberán identificar oportunidades y agregar valor, por lo que serán vistas como socias de la empresa.

*7. Estar atento a la tecnología:* internet se transforma con rapidez en el núcleo del mercado global, y la fuerza de trabajo de la organización necesita desarrollar y mantener su dominio de la tecnología de la información para resultar viable. La teleconferencia y el aprendizaje virtual son ejemplos de la forma como las organizaciones orientan sus prácticas en la economía global.

*8. Cambiar expectativas respecto al empleo:* después de décadas de reestructuración y de adelgazamiento, el contrato de trabajo, la subcontratación (outsourcing), el empleo temporal, el trabajo a distancia (telecommuting) y las organizaciones virtuales son apenas algunos cambios del empleo personal. La fuerza de trabajo tendrá una relación diferente y ya no dependerá de un único empleador. Las personas tendrán relaciones de corta duración a lo largo de sus carreras, en las cuales deberán contribuir con el conocimiento y la experiencia que respondan a las necesidades particulares de los negocios. Deberán trabajar como si fueran las propietarias del negocio y su cliente será la corporación.

*9. Adoptar nuevas relaciones laborales que sustituyan la supervisión tradicional:* las organizaciones reconfiguradas deberán tener líderes y ya no estructuras organizacionales verticales, en virtud de la velocidad de los cambios. La dirección dejará de ser el depósito del conocimiento y la sabiduría de la organización. En la nueva era, el liderazgo surgirá dentro de la organización y las personas tendrán relaciones con instructores que las guiarán en su desarrollo hacia un nuevo conocimiento y un desempeño excepcional.

La empresa, para cambiar, se debe transformar en un verdadero ambiente de cambio en el cual se sienta el impulso hacia la innovación y la creatividad: un conjunto de esfuerzos reunidos en una verdadera cantera de obras. Y un ambiente de cambios, por increíble que parezca, exige una



juiciosa planeación que necesita hacerse en equipo con esfuerzos del personal y los gerentes. Por tanto, las empresas deben anticipar una visión enfocada a su misión y futuro. Así planear el cambio significa escoger con anticipación el futuro de la organización.



## OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

### *Objetivo general:*

- Diseñar un plan de mejora y adecuación de la gestión de recursos humanos para apoyar el plan de cambio organizacional.

### *Los objetivos específicos*

- Fomentar un departamento con gestión integral, participativa, dinámica y flexible.
- Planificar programas para mejorar la Gestión estratégica de Recursos Humanos.
- Generar programas de sensibilización y desarrollo para el personal a fin de lograr cambios de actitud que permitan mejorar el desempeño del trabajador.
- Desarrollar una visión estratégica e integral de los Recursos Humanos a partir del proyecto del cambio planteado por la alta dirección, y herramientas que permitan movilizar a las personas de la Institución.
- Identificar las características necesarias para que el Departamento de Recursos Humanos pueda desarrollar planes estratégicos a corto, media y largo plazo en el departamento de Recursos Humanos.





## ALCANCE

El alcance de nuestro trabajo será la dependencia del **ITC**.

El área de intervención y la población afectada está compuesta por diferentes médicos, enfermeros y administrativos que integran la Institución. Se sumará a algunos directivos que aportarán información necesaria para completar nuestro trabajo.



---

*CAPÍTULO 3:*  
*DIAGNÓSTICO*

---



## RECOLECCIÓN DE DATOS

Nuestro trabajo se realizará a través de encuestas y entrevistas a distintos miembros de la organización, para obtener información de la misma, abordando distintos roles y niveles de su estructura organizacional.

Las encuestas utilizadas están compuestas con algunas preguntas cerradas categorizadas con escala ordinal en donde el encuestado deberá evaluar del 1 al 5, en donde se buscará conocer el grado de aceptación / satisfacción, el cual va desde 1 Malo (Totalmente desfavorable), 2 Regular, 3 Bueno, 4 Muy Bueno hasta 5 Excelente (Total mente Favorable). Algunas otras en cambio son semicerradas con respuesta dicotómica en donde se pide que elijan entre SI y NO pero se les da la posibilidad de poner algún breve comentario. Este instrumento es anónimo y personal, y nos ayudará a orientar y recabar la información que necesitamos. Los mismos se harán a una muestra de la población que será elegida aleatoriamente entre todos los miembros de la organización, tanto médicos como secretarias o técnicos, entre otros.

Por otro lado, realizaremos una entrevista abierta a cuatros miembros distintos y significativos de la organización, entre ellos se encuentran: (ANEXO III)

- El director administrativo, miembro del directorio.
- La gerente de Recursos Humanos, quien es familiar directa del fundador y trabaja en la organización desde los inicios.
- Un médico jefe de servicio, quien hace veinte años que pertenece a la empresa.
- Una trabajadora del sector administrativo, con antigüedad de 5 años en la institución contratada con la modalidad de monotributista.

Se le solicitará al personal pertinente, documentación que nos pueda ser útil en nuestro trabajo.



## INTERPRETACIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE LAS ENTREVISTAS

La realización de las entrevistas nos permitió una vasta comprensión de la realidad de la organización. Pudimos indagar más a fondo en algunas cuestiones que nos parecían importantes.

Primeramente con el director administrativo pudimos conocer a fondo la realidad actual de la empresa y conocer de dónde surgió la idea de cambio.

Desde hace un tiempo el fundador de la empresa notaba que la estructura piramidal, rígida y centralizada con la que se estaban manejando hasta ahora estaba dificultando el funcionamiento y era inviable a largo plazo debido al gran crecimiento de la empresa, tanto en empleados como en tecnología y espacio físico.

Es por esto que se decidió en emprender un cambio organizacional para adecuar su organización ante las nuevas tendencias de gestión, aspirando a una gestión más horizontal y descentralizada basada en una estructura organizacional sólida que se mantenga en el tiempo.

La organización actualmente ya se encuentra transitando por un cambio que se viene gestando desde Noviembre del 2013. Se creó un directorio compuesto por cuatro personas, entre las cuales se encuentra el fundador y los mayores accionistas.

Se está trabajando en una formalización de procesos buscando la continuidad de los procesos más allá de las personas, ya que hasta ahora muchos los hacen y los conocen sólo los encargados de realizarlos, lo cual plantea una disyuntiva por el momento en que ya no estén más.

Luego se crearon dos comités para asistir a la dirección. El comité ejecutivo y el comité de gestión. Estos comités se reúnen semanalmente e invitan a distintos encargados de distintas áreas para ir conociendo las distintas realidades.



Además de estos existen grupos de trabajos por sectores que buscan resolver problemas concretos en el proceso de producción y que reportan directamente a los comités.

La idea de todo esto es brindar mayor participación a los empleados y generar un sentido de pertenencia y compromiso con la empresa.

Se necesita una estructura que integre el área de personal de salud con el área administrativa, que pueda dar respuestas a todo el personal de la organización, dejando de lado la antigua preferencia por el personal médico.

Cuando preguntamos por el departamento de Recursos Humanos, se vio una fuerte división en las opiniones. En la primera, la cual era la de la Gerente de Recursos Humanos que piensa que cuentan con un departamento apto para llevar adelante este cambio y se encuentran muy conformes con el servicio brindado por el departamento. Reconoce que hay pequeñas cosas a corregir pero asegura que como hasta ahora se ha podido, así seguirá siendo.

La segunda opinión, la cual es un poco más crítica representa a todos los demás entrevistados. Se vio descontento con el servicio brindado por el departamento y la gestión, hasta el punto tal que el director administrativo habló de la inexistencia de un departamento de Recursos Humanos, sólo de algunas personas llevando adelante tareas de administración del personal.

Aclaró que se cuenta con una encargada de Recursos Humanos que trabaja junto a dos colaboradoras que son antiguas secretarias que aparte de sus tareas como jefe de secretarias brindan parte de su tiempo a asistir en algunas tareas administrativas. Los aspectos contables son llevados adelante por un contador y sus colaboradores. Pero es evidente que está encargada se encuentra sobrecargada y no está abarcando muchos aspectos importantes para el área.

Esta situación se viene tratando de encarar hace tiempo pero se torna complicado porque la encargada es un familiar del fundador con muchos años en



el puesto, la cual como se ha dicho con anterioridad considera que no es necesario tal cambio y que ella está logrando llevar adelante todo.

Se habló también de graves problemas de comunicación, que derivan en problemas administrativos.

Se comenzó a brindar mayor participación al departamento a nivel directivo, ya que quincenalmente la encargada participa en calidad de invitada en las reuniones del comité ejecutivo, buscando generar una comunicación bidireccional.

Otro tema que se trató es que se torna difícil con los médicos, tratar las cuestiones administrativas debido a la falta de tiempo de los mismos.

Finalmente no hay un tiempo esperado para finalizar con la implementación del cambio sino que su única preocupación es que se mantenga en el tiempo. Sobre todo pensando en el momento en que ya nos estén más los precursores.



## INTERPRETACIÓN DE DATOS A TRAVÉS DE LA ENCUESTA

La encuesta se creó con la finalidad de poder recoger información sobre algunos aspectos dentro del Instituto. La misma se confeccionó a partir de algunos temas relevantes que surgieron en las entrevistas realizadas a los directivos y jefes de áreas y se les entregó a distintas personas de distintas áreas y niveles de la organización como secretarías, técnicos y médicos, para obtener una visión lo más integral y global posible de los encuestados.

Debemos destacar la voluntad, buena disposición y la participación de todos aquellos trabajadores que nos ayudaron con los cuestionarios.

En el ANEXO IV se podrán observar el resultado del mismo a través de gráficos y tablas.

A continuación haremos una síntesis de los resultados:

- La primera parte referida a la empresa en sí, nos indica que un 68% de los encuestados se siente a gusto o muy a gusto en la empresa siendo los insatisfechos sólo un 8%. Con respecto al sentimiento de pertenencia, del que se habló mucho en las entrevistas, podemos ver que la mitad de los encuestados marcó Excelente, el puntaje más alto para expresar que se sienten orgullosos de ser parte de la institución, siendo sólo un 16% el porcentaje que está en desacuerdo. Es curiosa la diferencia de percepción con respecto a este punto entre los directivos y el personal.

Siguiendo en este apartado le preguntamos a los empleados si se eran conscientes de los aportes que realizan en el instituto, obteniendo que un 75% sí lo es y el resto no.

Además obtuvimos que un 67% de los empleados conocen la visión y misión del **ITC** y un 33% no.

Otra de las preguntas realizadas fue si conocían el número de empleados que integran la organización y sorprendentemente más de la mitad contestó que no.



También consultamos si tenían conocimiento de los objetivos y políticas del **ITC**, siendo este el resultado más parejo 50-50.

Preguntamos si consideraban que sus habilidades y aptitudes eran aptas para su puesto, el 92% de los encuestados respondieron que sí cuentan con las habilidades y aptitudes necesarias. Sería interesante conocer la razón por la que el resto dijo que no.

Con respecto a si poseían las herramientas y un ambiente necesario para potenciar su capacidad personal, sólo el 18% respondió que no cuenta con estas. Parece muy positivo que el 92% reconozca el ambiente y las herramientas. Habla de un buen clima laboral.

Nos interesó también conocer si consideraban necesarios que se realizaran cursos y capacitaciones para favorecer su desempeño y el 84% contestó que está totalmente de acuerdo con que se realizaran más cursos para mejorar su desempeño en el puesto de trabajo. Es curioso contraponer estos datos con el 92% que respondió que se sentía apto para desempeñarse con sus aptitudes y habilidades. Se pide más formación, pero no admiten necesitarla.

Casi un cuarto de los encuestados encuentra dificultades en ser escuchado por sus superiores; lo cual nos hace plantearnos cómo si los empleados no se sienten tenidos en cuenta van a tener el deseo de participar, ni hablar de comprometerse con un proceso de cambio.

Con respecto a las preguntas que se realizaron sobre los puestos de trabajo en la empresa se concluyó que el 92% logra identificar el valor de su actividad en el proceso productivo. De este porcentaje, creemos que es un monto remarcable que el 76% haya marcado la opción totalmente favorable.

Cuando se preguntó si conocían su posición en el organigrama un 80% respondió que sí, de nuevo remarcamos el hecho que un porcentaje tan alto conozca un aspecto técnico como este.

Se reveló que más de la mitad no consideraría rotar de puesto, lo cual es evidente debido a la especificidad técnica de muchos de los puestos incluso muchos de los cuales son profesionales.





Obtuvimos que la mayor cantidad de empleados están satisfechos con su puesto de trabajo y que el 84% siente conocer completamente las tareas/actividades de su puesto.

- En la segunda parte de nuestra encuesta indagamos más sobre el cambio organizacional un eje principal en nuestra investigación, aquí obtuvimos la siguiente información.

El 67% de los empleados no conocen que se esté produciendo un cambio, a pesar de lo manifestado por los directivos los cuales aseguraban que todos los empleados habían sido informados del mismo. ¿Cómo se pretenderá evaluar la participación en el cambio si sólo un 33% es conocedor del mismo, de los cuales un porcentaje confesó conocerlo por rumores o comentarios en el pasillo o de forma informal por sus compañeros?

Tres cuartas partes consideran al cambio como parte de la naturaleza de la organización, sobre todo en adaptación de nuevas tecnologías. Es preocupante el cuarto restante considerando que el ambiente de la organización es muy cambiante y se necesita de una organización flexible para poder afrontarlo.

El 75% de los empleados encuestados están de acuerdo que la empresa esta apta para afrontar todos los cambios que se consideren necesarios ya que la misma tiene una larga trayectoria y ha pasado por varios cambios a nivel social, económico etc., y ha sabido mantener su reconocimiento en el mercado, aunque algunos remarcaron que según ellos sólo algunos sectores se encuentran listos.

Con respecto a la capacidad de adaptarse de los empleados a los cambios un contundente 100% demostró que la institución cuenta con un personal muy comprometido. Esta respuesta es una de la más importante, ya que sin la colaboración de la gente de nada sirve querer mejorar.

- Finalmente en la tercera parte quisimos indagar sobre el departamento de Recursos Humanos. Los resultados obtenidos han sido una nefasta sorpresa y han mostrado muchas fallas en el mismo, corroborando lo dicho por los entrevistados. Del mismo obtuvimos los siguientes porcentajes.



Con respecto a la comunicación con el departamento nadie dijo que la comunicación sea excelente, todo lo contrario: casi un 75% la consideraba regular o mala. Es muy llamativo como sigue apareciendo el tema de problemas en la comunicación en todos los niveles y aspectos.

Exactamente los mismos valores son utilizados para mostrar que se considera ineficiente e ineficaz al departamento.

Casi la totalidad de los empleados considera que la evaluación de desempeño es regular o mala hasta incluso preguntaron si existían.

El 48% de los empleados encuestados aseguraron que el rol del departamento es importante. Habría que ver si el otro 52% consideró el rol de este departamento o de un departamento genéricamente hablando.

Y por último más de la mitad opinó que los servicios brindados por el departamento no dan respuesta a sus necesidades.

Con todos los datos obtenidos tantos de las entrevistas como de las encuestas realizadas, más observaciones personales que se realizaron durante distintas visitas al Instituto y algunas charlas informales con algunos miembros del mismo, nos encontramos con la necesidad de proponer cambios en la participación del Departamento de Recursos Humanos, con el propósito de mejorar su gestión para poder afrontar de manera positiva los cambios que se están gestando en la organización.



---

*CAPÍTULO 4:*

*PLAN DE INTERVENCIÓN*

---



## ACCIONES PROPUESTAS

### 1- CON RESPECTO AL ROL DEL DEPARTAMENTO DE RRHH

Es primordial que el departamento asuma un papel activo en la planeación estratégica y en la toma de decisiones en la organización. Para esto podemos ayudarnos con lo que Ulrich que nos describe el rol de la GRH el cual está dividido en cuatro acciones para alcanzar la experiencia organizacional; en donde recursos humanos deberá convertirse en un socio para los gerentes en la implementación y planificación de estrategias (**socio estratégico**); un experto en organización y ejecución de costos, reduciendo costos y manteniendo la calidad (**experto en administración y gestión**); ser un ejemplo para los empleados (**líder de efectividad socio de los trabajadores**) y un agente de transformación continua, generando la capacidad de cambios y modelar procesos y cultura en la organización (**agente de cambio**).

El nuevo rol de recursos humanos deberá enfrentar cinco desafíos los cuales están comprendido dentro de: la globalización, tecnología, capital intelectual, beneficios y cambios continuos.

El departamento de RRHH debe ser encargado de: ser un agente de cambio continuo, entregando resultados que enriquezcan el valor organizacional para sus stakeholders con el fin de lograr la excelencia organizacional.

Otro reto muy importante para el rol de recursos humanos, está en la responsabilidad de lograr credibilidad y valor a los empleados, siendo agentes de cambio continuo, con el fin de que los trabajadores se sientan comprometidos y dedicados con la organización.

Creemos que el departamento necesita conocer mejor su función como tal y ver la forma de bajarla en la institución. Es por esto que profundizaremos un poco en esto.

*1) Ayudar desde su gestión a que el objetivo de la organización se alcance.*



Como socios estratégicos, los profesionales de RRHH juegan un papel principal en la creación de la unidad estratégica; diseñan las actividades que pueden y deben usarse tanto para idear como para concretar la claridad estratégica. Por ello proponemos:

- Contratar empleados capaces de incorporar los valores y las metas de la firma, lo cual no se está realizando actualmente. Para esto sería importante rever el proceso de selección.
- Crear sistemas de remuneración que incentiven las conductas del personal y que sean coherentes con la estrategia. El director administrativo habló que se está considerando esta alternativa pero les está generando dificultades por la diversidad de puestos.
- Capacitar y desarrollar al personal para proveer de las habilidades que se necesitan para llevar a cabo la estrategia. Esto se está realizando sobre todo con los médicos pero debería llevarlo también a los técnicos, secretarias y personal administrativo. El primer punto sería desarrollar una inducción adecuada.

## *2) Ayudar a crear eficiencia administrativa.*

Como expertos administrativos:

- Diseñar y aportar procesos de RRHH eficientes y crear infraestructura que mejore continuamente los procesos.
- Organizar el trabajo de modo que se reduzcan los costos innecesarios pero manteniendo la calidad del servicio.
- Abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran.

## *3) Incrementar el compromiso del empleado y su capacidad*

Como adalid de los empleados, debe ser un líder creíble, es decir, practicar lo que pregona. Para que surja un "Líder" deben darse varios aspectos:



- Personas con necesidades insatisfechas.
- Verbalización, decirle a esas personas que tienen una carencia, una necesidad.
- Credibilidad, mostrarles que con él pueden lograr lo que necesitan.
- Demostrarlo

Este es un punto muy interesante ya que en la recopilación de datos se vio que muchos empleados se consideraban insatisfechos en algún aspecto. La mayor queja fue la ausencia del personal de RRHH. Es porque esto que creemos que deberían relacionarse personalmente con los empleados, entrenarlos y alentar a los demás gerentes a que hagan lo mismo.

Lo ideal es llegar a ser un *Líder transformacional visionario* que busca un cambio en la gente, convenciéndolas de que pueden lograr las cosas por sí mismas, fomentando el empowerment de las personas.

#### 4) *Conducir la transformación y el cambio.*

Como agente de cambio,

- Ayudar a hacer que el cambio se haga realidad entendiendo los procesos críticos de cambio.
- Crear el compromiso personal con esos procesos y buscar que el cambio se de tal cual se deseaba.
- Ayudar a los empleados a adaptarse a los cambios en el trabajo.

Es clave desarrollar este papel, más por el momento por el que está pasando la organización. El departamento de RRHH debe materializar la propuesta de la dirección velando siempre por los intereses de los empleados. Sería importante para esto que la encargada de RRHH trabaje en primera persona con los directivos que lo están llevando a cabo.

Se debería considerar la posibilidad de que haya resistencia al cambio, un proceso conformado por las siguientes etapas:



**Etapa 1.-** Negación o impacto inicial: en la que el individuo percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad, se le dificulta dominar la nueva situación y prefiere quedarse en el pasado.

**Etapa 2.-** Defensa: el individuo se aferra a las costumbres y tradiciones evitando la realidad, reaccionando con apatía o ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede empezar a realizar una valoración de las ventajas y desventajas que ofrece el cambio y comenzar la etapa de aceptación.

**Etapa 3.-** Aceptación: en esta etapa las respuestas pueden percibirse ineficaces, y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.

**Etapa 4.-** Adaptación o asimilación: cuando las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo, dando nuevamente sentido a su vida, y en esta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

En este proceso es muy importante el papel que juega el departamento de recursos humanos, para que entre las etapas de negación y defensa realice un trabajo de sensibilización e información acerca de los cambios organizacionales, así como para que proporcione las herramientas y conocimientos necesarios.

## 2- CON RESPECTO A LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO

Para que la GRH pueda desarrollarse de manera eficiente, no sólo debe comprometerse con la organización sino también disponer de una estructura interna adecuada

El peso del Departamento de Recursos Humanos dentro de la organización, estará fuertemente condicionado por la percepción y valor que la alta dirección otorgue a las actividades relacionadas con el personal de acuerdo al tamaño de la organización y a la complejidad de la misma.



Es uno de los departamentos con un trabajo más duro, que se basa sobre todo en la negociación y relación permanente con la parte laboral.

Las funciones genéricas principales de los profesionales de este departamento son:

- Ser conocedor de las nuevas técnicas de la normativa laboral, tanto desde el punto de vista teórico como de su aplicación práctica en la empresa.
- Ser flexibles, pero a la vez duros en las relaciones, que deben guardar equilibrio, tanto en las relaciones con el empresario, gerente y accionistas, como con los trabajadores, el comité de empresa y los sindicatos.
- Seleccionar y promocionar al personal, con la correspondiente adecuación de las personas a los puestos más adecuados.
- Deben de preocuparse de que existan buenos programas de formación, a todos los niveles y para todos los puestos, y con el olfato suficiente para saber que quien trabaja en la empresa debe tener la adecuada motivación, de la que se derivará un buen rendimiento laboral.

No hay una regla fija de cómo debería ser el diseño interno ideal, pero podemos señalar algunos aspectos a tener en cuenta:

- competencias que se le otorguen.
- participación en las decisiones.
- los recursos con los que cuenta.
- amplitud y cobertura de sus políticas en la organización.

Para desarrollar plenamente las diferentes funciones que debe abarcar el área de Recursos Humanos, su máximo responsable debería estar en la cúspide de la jerarquía de la organización; esto le permitirá diseñar políticas que afectan al conjunto de la organización; integrándolas en la gestión global de la misma, disponiendo del poder necesario para implementarlas.

También es importante dotar al departamento del personal adecuado, de profesionales capaces de asumir las funciones que le son propias. Si a través de





una eficiente gestión de RRHH, los responsables del área no son capaces de demostrar que ésta añade valor, entonces corre el riesgo de pasar a ser un servicio a externalizar.

A veces, externalizar las funciones ineficientes puede potenciar el rendimiento general de una empresa; sin embargo, también se puede desperdiciar una función que decide sobre aspectos importantes de la organización, siendo fundamental que se lleve a cabo por personas que pertenezcan a la misma, que conozcan su cultura, sus políticas y especialmente su gente.

La plantilla de estos departamentos es muy variable dependiendo del tamaño de la empresa, aunque usualmente suelen constar de un Director de Departamento, un técnico de recursos humanos, especializado en el departamento en que trabaje, y uno o varios administrativos.

Con esto sugerimos contratar a por lo menos dos profesionales de Recursos Humanos para comenzar, de los cuáles uno podría llevar adelante todas las tareas relacionadas al *área soft* como reclutamiento y selección, inducción y capacitaciones, desarrollo profesional y motivación, entre otras; y la segunda persona se encargaría del *área hard* como liquidación de sueldo, administración de remuneraciones, entre otras. No quiere decir que estas dos personas tengan que hacer todo sino que nuclearían a las personas encargadas de las mismas y reportarían directamente a la gerente de RRHH.

Creemos que es importante que la encargada de RRHH comience a delegar responsabilidades, para poder abocarse a cuestiones referidas a la gestión y a su rol de socio estratégico.

Proponemos que el departamento tenga en cuenta las siguientes funciones:  
Entre sus funciones esenciales destacan las siguientes:

- 1.- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.



- 2.- Describe las responsabilidades que define cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- 3.- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo de liderazgo.
- 4.- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- 5.- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- 6.- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía; además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- 7.- Distribuir políticas y procedimientos a los empleados mediante boletines y reuniones.
- 8.- Desarrolla un marco personal basado en competencias.

Con respecto a la ubicación del departamento de RR.HH. en el organigrama, suele estar situado debajo del director general o del gerente, formando parte de los departamentos comunes de la empresa, o bien ser un staff dependiente de la Dirección General, funcionando a modo de asesoría.

La posición jerárquica asignada al área de Recursos Humanos dentro de la estructura de la organización puede ser variada:

- como unidad de staff, una unidad especializada que asesora en lo relativo a RRHH.
- como unidad de línea, una unidad jerárquica de la organización con una tarea especializada.

Lo ideal sería asignarle una jerarquía al mismo nivel que las otras gerencias, para que tenga el mayor poder político posible debido a la importancia de sus



decisiones y al desenvolvimiento de su gestión en el logro de los objetivos organizacionales.

### 3- CON RESPECTO A FACTORES VITALES QUE SE TIENEN QUE REFORZAR

Existen algunos factores vitales que pueden influenciar directamente en la gestión y que es deber de RRHH asegurarse de que estén.

Dentro de las necesidades identificadas se encuentran varios de ellos. Creemos que es parte de la tarea del departamento buscar una organización sana y eficiente y no podrá ser posible sin los siguientes factores:

- Empowerment: significa brindar la posibilidad de que los miembros de la organización puedan tomar decisiones. Requiere lograr una cultura de aceptación de errores, de confianza en los demás, de controles amplios y adecuados y de asignar los recursos y la responsabilidad necesaria para que quieran tomar una decisión. Implica compromiso tanto por parte de la organización como de sus empleados, logrando que todos se involucren en los objetivos y en la manera de implementarlos.
- Participación a los empleados: escucharlos y aceptar sus opiniones. Una de las herramientas que se pueden utilizar para lograrlo, es un buzón de sugerencias; donde los empleados aporten ideas, donde se premie a aquellos que den sugerencias que benefician a la organización y es importante contestarlas todas. Para que esto funcione, se requiere de una cultura y clima organizacional que genere una atmósfera de participación y no de sanción para que todas las personas se sientan motivadas, no sólo a tomar decisiones en su puesto de trabajo, sino que también aspiren a más.
- Liderazgo de poder lograr que el personal adhiera su trabajo y conductas de acuerdo a lo que establezca su jefe, tratando de lograr un liderazgo transformacional y visionario.



- El trabajo en equipo: es una manera de trabajar que garantiza, entre otras cosas, que las decisiones sean acatadas por la mayor cantidad de gente posible.

Para que un equipo de trabajo funcione bien, deben tener un objetivo claro, los roles deben estar bien definidos y un respeto por las individualidades, ideas u opiniones; pero tratando de llegar siempre al consenso.

- La comunicación es fundamental para el desenvolvimiento de toda organización, para dar órdenes, transmitir políticas y estrategias, relacionarse entre las distintas áreas; es imposible realizar una eficiente gestión con una mala comunicación.

No se puede implementar ni lograr realizar un plan de acción, sin una comunicación clara y precisa de lo que le corresponde hacer a cada empleado y cómo contribuye con su trabajo al logro de los objetivos. Una comunicación eficiente es aquella que logra una acción por parte del receptor que coincide con las expectativas del emisor.

Es responsabilidad de RRHH lograr una buena comunicación en la organización; y para ello es fundamental determinar:

- quién debe emitir el mensaje,
  - cuál es la mejor manera de expresar un mensaje según a quien va dirigido
  - cuál es el canal (memo, telegrama, cara a cara) más eficiente para que ese mensaje llegue tal cual fue emitido, evitando todo tipo de malos entendidos o percepciones diferentes.
- La motivación que impulsa a los trabajadores a actuar de determinada manera o modificar su conducta.

#### 4- CON RESPECTO A LAS POLÍTICAS DE RRHH

Para lograr una Gestión de Recursos Humanos eficiente, se deben establecer políticas en los siguientes aspectos:

- *Alimentación de RRHH:*



- Reclutamiento de personal: determinar donde reclutar (dentro o fuera de la organización) y cómo y en qué condiciones reclutarlo.

Actualmente se está realizando internamente pero de forma ineficiente. Cabe destacar que es una tarea que requiere gran parte del tiempo de la encargada de RRHH. Recomendamos que se continúe realizando internamente pero siguiendo con la idea planteada anteriormente en donde haya un encargado del área soft pero con colaboradores que le ayuden.

- Criterios de selección del personal: patrones de aptitudes tanto físicas como intelectuales. Sería bueno realizar los perfiles y análisis de puestos.

- Contratación: Una vez realizada la selección, se vincula jurídicamente a las personas elegidas con la empresa a través de un contrato de trabajo. Se debe cuidar la contratación y no decidir siempre las opciones mínimas pues esta política tiene consecuencias económicas, psicológicas y sociales para el afectado, el resto de personal de la empresa y los potenciales empleados del mercado de trabajo. En este tema observamos que en el Instituto muchos de sus empleados están contratados como monotributistas, le propondríamos que le organización revea esta situación ya que muchos de los empleados que tienen este tipo de contratación no están conformes con ello.

- Integración de los nuevos miembros y cómo hacerles un ambiente favorable.

Habría que realizar un plan formal de introducción a la empresa que sea uniforme para todos los ingresantes y después aplicado a cada puesto. Es importante destacar que es de suma importancia que el contacto inicial del ingresante sea acompañado por el jefe de línea para socavar todas las posibles dudas que puedan existir y de ser posible que se le asigne un compañero de referencia para asistirlo de más de cerca. Es muy importante



esa primera socialización porque es la forma en que se transmitirán los valores y la cultura de la organización.

- *Aplicación de RRHH:*

- Requisitos básicos de la fuerza de trabajo (intelectuales, físicos, antigüedad, experiencia) para la buena realización de las tareas en todos los cargos.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal para determinar planes de carrera que permitirá nuevas posibilidades futuras de crecer dentro de la organización. Por más que a veces puede suceder que nos encontramos con un “techo” para la persona podemos contrarrestar esto con más responsabilidades, compensaciones y otras ideas que motiven al empleado a seguir desarrollándose.
- Calidad del personal mediante la evaluación del desempeño, analizando de qué manera se está realizando el trabajo y su real eficiencia y eficacia. Este es un punto muy importante que no se está realizando en este momento pero que sería importante comenzar a hacerlo. Obviamente este proceso tiene que estar encadenado con el punto de desarrollo profesional y administración de remuneraciones.

- *Mantenimiento de RRHH:*

- Criterios de remuneración, tomando como base las evaluaciones de cada cargo y los salarios en el mercado del trabajo.
- Planes de remuneración indirecta, programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes de cada trabajador.
- Mantener la motivación del personal y cómo se creará un clima organizacional apropiado.



- Definir condiciones físicas y ambientales favorables para desarrollar las tareas.

- Buena comunicación y una excelente relación con el sindicato y distintos organismos con los cuales la organización debe relacionarse.

- *Desarrollo de RRHH:*

Criterios de diagnóstico, preparación y rotación del personal, evaluación de empleados para ser ubicados en posiciones más elevadas jerárquicamente o en otros sectores de la organización.

- *Control de RRHH:*

Mantener una base de datos actualizada de todo el personal, para un análisis cuantitativos y cualitativos cuando sea necesario.

Forma de evaluación de las políticas que se están realizando y los procesos que se están llevando a cabo en la gestión de RRHH.

##### 5- CON RESPECTO AL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES

Los directivos mencionaron repetidas veces la necesidad de ver el personal un sentido de pertenencia y compromiso; quieren que la gente le guste trabajar ahí y no vaya únicamente a cumplir horas.

Indudablemente esto no es algo que se pueda forzar o para lo que exista una receta mágica. Pero seguramente que si se plantan las semillas adecuadas y se les da tiempo para crecer, podremos ver buenos resultados.

Algunas ideas podrían ser analizar la conveniencia de realizar campañas de responsabilidad social que afiancen el espíritu del grupo y la pertenencia a la organización integrando a la institución a la sociedad, ya se realizan algunas y es el espíritu de la fundación **ITC** pero capaz se podría fomentar con más ímpetu.



Cabe destacar que siempre que los trabajadores se sientan valorados, reconocidos por su esfuerzo e importantes para la institución, sentirán que son parte de algo más grande y se afianzaran los lazos del contrato psicológico que los une.

#### 6- CON RESPECTO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL PROPUESTO

El proceso de cambio abarca todas las actividades dirigidas a ayudar a la organización para que adopte exitosamente nuevas actitudes, nuevas tecnologías y nuevas formas de hacer negocios. La administración efectiva del cambio, permite la transformación de la estrategia, los procesos, la tecnología y las personas para reorientar la organización al logro de sus objetivos, maximizar su desempeño y asegurar el mejoramiento continuo en un ambiente de negocios siempre cambiante.

El proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto, para que las personas se comprometan, ellas no pueden ser “atropelladas” por el proceso, como si fueran algo lejano del mismo, porque no son. Todo cambio ocurre a través de las personas. Y, para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Para que un proceso de cambio pueda implementarse con éxito y sostenerse en el tiempo, es fundamental tener en cuenta el factor humano. Las personas deben confiar, estar motivadas y capacitadas, ya que el cambio es un proceso muy duro, tanto a nivel personal como organizacional.

Con los resultados obtenidos tanto en las encuestas como en las entrevistas informales con distintos miembros de la organización, hemos observado que las personas están 100% comprometidas al cambio y están dispuestas a participar ampliamente en él. Pero a la vez hemos obtenido que el conocimiento del cambio entre los empleados ha sido a través de rumores de pasillo, solo comentarios informales. No se los ha informado por parte de los directivos, lo que provoca desconfianza y desconcierto entre los empleados.





Por lo tanto proponemos que la Dirección de la empresa en forma conjunta con el Departamento de RRHH, planeen el proceso de cambio de forma en que los empleados estén informados y participen en él.

Todo proceso de cambio se presenta las siguientes etapas:

1. Recolección de datos: determinación de la naturaleza y disponibilidad de los datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización. Incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos y las maneras de identificar problemas y asuntos más importantes.
2. Diagnóstico organizacional: del análisis de datos tomados se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se trata de identificar preocupaciones problemas, sus consecuencias, establecer prioridades y objetivos.
3. Acción de intervención: se selecciona cuál es la intervención más adecuada para solucionar un problema particular organizacional. Esta no es la fase final del proceso de cambio, ya que este es continuo y una etapa capaz de facilitar el proceso sobre una base de continuidad.

Los empleados pueden asumir el rol de líderes dentro de un proceso de cambio y crear una visión compartida que movilice a la organización y a su recurso humano en el proceso de cambio. La misión de generar la capacidad de cambio, parte de la autoeducación permanente, para aprender y desaprender y para ayudar a los otros a aprender. El aprendizaje es cambio y su punto de partida es la educación.

El conocimiento es la clave para ser competitivos. Hoy más que nunca, las organizaciones deben desarrollar capacidades de aprendizaje que les permitan capitalizar el conocimiento.

Es necesario que el trabajador asuma mayor responsabilidad por su propio desarrollo, que se convierta en actor de su proceso de aprendizaje y que se esfuerce en definir sus propias necesidades en función de los requerimientos del trabajo mismo.



Una buena forma de aumentar la efectividad, es haciendo las cosas de manera diferente a la forma tradicional, incorporando así el cambio como una constante en el funcionamiento organizacional.

Trabajar por trabajar es hoy signo de improductividad. Lo que se requiere para ser más competitivo es dinamismo, es decir, energía orientada hacia el logro de los objetivos.

El entorno cambia y las empresas se van ajustando a nuevas reglas como la integración de esfuerzos, el beneficio compartido, el trabajo en equipo, la permanente disposición a aprender y a cambiar, las organizaciones por procesos, el aplanamiento de las estructuras organizacionales, la disminución de los niveles jerárquicos y de puntos de control, la ruptura de barreras, la necesidad de comunicación, la autogestión y el autodesarrollo como pilares del cambio.

El autodesarrollo permite que la gente esté en capacidad de construir nuevos esquemas de aprendizaje.

La autogestión lleva a que cada empleado esté en capacidad de planear, hacer y evaluar su propio trabajo sin necesidad de tener que estar esperando a que su superior le diga las cosas que el mismo sabe que se deben hacer por el bien de la Empresa.

Es importante rescatar lo que Ulrich dice con respecto al rol de recursos humanos en la gestión del cambio. *Recursos Humanos es el agente del cambio* que debe crear una organización renovada, gracias a la administración del cambio. Y eso se hace desde todas las especialidades del área RRHH, incorporando el cambio en las evaluaciones de desempeño, premiando el cambio desde compensaciones y beneficios y seleccionando personas que tenga buena predisposición al cambio en la etapa de reclutamiento.

Debe haber un management de la transformación y el cambio, liderar el proceso de principio a fin.



De todas maneras hay que tener en cuenta que existe un alto fracaso de conseguir un cambio y esto se da por la falta de visión del cambio y una mala o nula gestión del cambio.

Por otra parte en caso de contratar a un consultor, se debe hacer desde antes de planificar el proceso para que acompañe y asesore desde el primer momento.



## RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Para implementar las acciones descritas anteriormente, creemos necesario contar con los siguientes recursos:

### *Recursos Humanos:*

- Personal directivo de la empresa y trabajadores de las distintas áreas de la misma, los cuáles brindarán el aval, conocimiento y experiencia necesarios para hacer frente a la tarea a desarrollar.
- Consultor externo de la organización, quien guiará la aproximación a la organización.
- Tutor del trabajo, quien orientará y ayudará a los alumnos en su trabajo de campo, socavando las dudas que puedan surgir en el proceso.
- Estudiantes investigadores.

### *Materiales:*

- Bibliografía.
- Instrumentos para recopilar información (grabador, video, planillas de papel, internet).
- Equipo de trabajo, como computadora e impresora.
- Papelería y útiles de oficina



## CRITERIOS DE EVALUACIÓN DEL PLAN

Las formas de emplear las técnicas y herramientas por los diferentes autores consultados, constituyen en mayor o menor medida las diferencias entre los diferentes enfoques. Werther y Davis (1991) combinan elementos socio psicológico (encuestas, entrevistas, entre otros), Chiavenato (1993) otorga mayor flexibilidad a indicadores cuantitativos para realizar la Auditoría. Por tanto el uso adecuado de elementos cualitativos y cuantitativos permite diagnosticar las actividades de los recursos humanos que conlleven a un estado superior del sistema de GRH y por consiguiente un mejoramiento de la organización.

La Auditoría de Gestión de Recursos Humanos constituye una necesidad interna de la organización para la regulación y control de su estrategia de Recursos Humanos, por lo que la misma debe realizarse anualmente.

La evaluación constituye un instrumento imprescindible de análisis del Plan y de la eficacia de los proyectos, que permite establecer los resultados y efectos alcanzados a través de instrumentos o indicadores.

Por otra parte, el seguimiento y evaluación permitirá detectar disfunciones o desviaciones, si las hubiera, y actuar.

Para evaluar el plan propuesto estableceremos controles por medio de un sistema integral de control de gestión en función del logro de los objetivos establecidos a nivel estratégico organizacional

.El sistema de control debe tener los siguientes pasos:

- Planificación de control partiendo de los objetivos estratégicos organizacionales
- Ejecución de control de procesos y resultados
- Medición de indicadores
- Revisión del proceso de control



Este sistema debe permitir identificar las desviaciones en relación a los objetivos propuestos en un principio, por lo tanto las mediciones que se hagan deben proveer información necesaria para poder arreglar las desviaciones que surjan y continuar con el plan de cumplir con los objetivos.

Para controlar la GRH, se deberá evaluar la eficacia y eficiencia con las cual se cumplen todos los procesos establecidos, con vistas a cumplir con los objetivos establecidos y así evitar desvíos. Con lo cual proponemos controlar la eficacia y eficiencia de los subsistemas de RRHH, el cumplimiento de disposiciones legales, etc. Como toda gestión debe ser transparente por lo tanto, se buscara la formalización de los inputs y outputs correspondientes para que el sistema sea ordenado y funcione de manera integral y coherente.

Por último, buscaremos controlar la satisfacción de los “clientes” del Área de Recursos Humanos, para ello es primordial un seguimiento de las necesidades de los empleados, ya que las mismas son cambiantes y se deberá ir modificando las tareas adaptándolas a nuevas necesidades. De forma que la GRH debe ser capaz de adaptarse a los cambios que se producirán con el paso del tiempo dentro de la organización.

Para efectos de la presentación y oficialización de los resultados de las auditorías que se ejecutan se pueden elaborar los siguientes informes:

1. Informe preliminar: detalla los hallazgos de auditoría e incluye recomendaciones de mejora y compromisos que se pueden generar para el mejoramiento de las situaciones o problemas detectados. Su estructura:  
La estructuración de dicho informe podría ser la siguiente.

- Opinión o conclusión general de la auditoría.
- Resultados
- Hallazgo.
- Riesgo.
- Causa.
- Recomendación.



2. Informe detallado: Es un documento que contiene toda la información relevante para los niveles tácticos y operativos de la Empresa, el cual facilita el entendimiento de los resultados del proceso de auditoría y el futuro seguimiento a las acciones de mejoramiento que deben ser implantadas por los responsables de las áreas auditadas. Debe contener los siguientes elementos:

Un informe detallado de auditoria debe contener los siguientes elementos.

- Introducción.
- Objetivo u objetivos.
- Alcance.
- Metodología del trabajo de auditoria.
- Descripción general del proceso.
- Opinión o conclusión general de la auditoria.
- Resultados:
- Hallazgo.
- Riesgo.
- Causa.
- Recomendación.
- Anexos
- Compromisos o plan de compromisos
- Seguimiento al compromiso

3. Informe Ejecutivo: Es un documento extractado del informe detallado, el cual contiene la información relevante para el nivel ejecutivo y/o estratégico de la Empresa, que facilita el entendimiento de los resultados del proceso de auditoría y presenta un panorama general del estado del sistema de control interno del área auditada, de acuerdo con el alcance y los objetivos establecidos para la auditoria. Un informe ejecutivo debe contener los siguientes elementos.

- Objetivo.
- Alcance.



- Metodología del trabajo utilizada.
- Opinión o conclusión general de la auditoría.
- Principales resultados
- Hallazgo.
- Riesgo.
- Causa.
- Recomendación.

No nos debemos olvidar de realizar un Control Interno que es el proceso integrado de las operaciones efectuado por la dirección y el resto del personal de una entidad para proporcionar una seguridad razonable el logro de los objetivos siguientes:

- a) Confiabilidad de la información.
- b) Eficiencia y eficacia de las operaciones.
- c) Cumplimiento de las leyes, reglamentos y políticas establecidas.
- d) Control de los recursos, de todo tipo, a disposición de la entidad.

El Control Interno es un instrumento eficaz para lograr la eficiencia y eficacia en el trabajo de las organizaciones. Sus principales características son:

1. El Control Interno es un proceso. Es decir los controles internos no deben ser hechos o mecanismos aislados decretados por la dirección, sino un sistema integrado de materiales, equipos, procedimientos y personas. Estos por sí solo extienden el concepto de Control Interno más allá de la noción tradicional de controles financieros.
2. El Control Interno lo realizan las personas. Ningún manual de organización recoge todos los riesgos reales y potenciales ni desarrolla controles para hacer frente a todos y cada uno de ellos. En consecuencia, las personas que componen esa organización





deben tener conciencia de la necesidad de evaluar los riesgos y aplicar controles y deben estar en condiciones de responder adecuadamente a ello.

3. El Control Interno sólo puede aportar un grado razonable de seguridad. Es importante conocer las limitaciones de todo sistema operativo de control. No se puede esperar que los controles eviten todos los problemas y cubran todos los riesgos. Los fallos humanos, la colusión o el hacer caso omiso de los controles son ejemplos de limitaciones inherentes a todo proceso de control.
4. El Control Interno está pensado para facilitar la consecución de objetivos. Se trata de un aporte trascendental: los controles internos no son elementos restrictivos sino que posibilitan los procesos, permitiendo y promoviendo la consecución de los objetivos porque se refiere a riesgos a superar para alcanzarlos.
5. Debe propender al logro del autocontrol, liderazgo y fortalecimiento de la autoridad y responsabilidad de los colectivos laborales.
6. Puede contener procesos automatizados, mediante el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones.
7. Todas sus partes tienen que ser objeto de supervisión (monitoreo, autoevaluación, certificación, auditoría).



## INDICADORES

La importancia de la medición está relacionada con la posibilidad de adelantarse a la ocurrencia de problemas, realizando una tarea preventiva a través de la detección de dificultades potenciales antes de que se produzcan resultados negativos, lo cual siempre es mejor que tomar decisiones cuando ya nos encontramos en una situación que no es fácil de solucionar

La medición nos ayuda a diagnosticar los inconvenientes y evita tomar decisiones erróneas al basarnos en suposiciones, en lugar de hacerlo en base a hechos reflejados en datos concretos.

En lo que refiere a la gestión de recursos humanos, si partimos del hecho de que el factor humano es el elemento estratégico de mayor importancia que explica el valor de las organizaciones y la capacidad de diferenciación de las mismas respecto a las demás, resulta lógico afirmar que debemos realizar un esfuerzo para medir cómo se está gestionando el capital humano. De esta forma, la función de recursos humanos deja de cumplir un rol de mero observador para pasar a cumplir un rol activo. Por otra parte, sabemos que la función de Recursos Humanos se desarrolla tanto dentro del Departamento de Personal como en las diferentes áreas del Instituto por lo que es necesario dotar, tanto a los profesionales de gestión humana como a los Gerentes de línea, de la información adecuada para que puedan tomar las decisiones correctas; en ese sentido, la información más útil y significativa es la que se presenta cuantificada.

Siguiendo el concepto de socio estratégico de Dave Ulrich, es necesario que la gestión de los recursos humanos esté alineada con los objetivos de la organización. En ese sentido, la medición de la gestión del factor humano posibilita saber en qué medida se está realizando una verdadera contribución a los objetivos estratégicos de la empresa para lo cual se debe medir el impacto de dicha gestión en los resultados de la organización.

Para realizar la medición se usan los indicadores. Se ha definido el indicador como la expresión matemática que cuantifica el estado de la característica o



hecho que se desea controlar. El poseer indicadores nos posibilita contar con evidencia de una situación y tomar decisiones basadas en hechos y no solamente en percepciones. Asimismo, los indicadores brindan un lenguaje común para intercambiar información con otras áreas de la empresa así como comunicar previsiones y resultados. Al definir los indicadores debemos tener claro para qué los vamos a utilizar, es decir cuál es el objetivo de los mismos.

Los Indicadores de Gestión permiten:

- Planificar con mayor certeza y confiabilidad.
- Discernir con mayor precisión las oportunidades de mejora de un proceso dado.
- Analizar y explicar cómo han sucedido los hechos.
- Corregir las condiciones fuera de control.
- Establecer prioridades en la organización.

Una vez definidos los indicadores, deberemos determinar un nivel de referencia contra el cual contrastar su resultado. Estos niveles de referencia o patrones de comparación pueden ser niveles de referencia históricos, en este caso, permiten determinar cómo ha variado en el tiempo el hecho o la característica que estamos midiendo. En algunos casos, sobre todo en tareas operativas o rutinarias, pueden ser niveles de referencia basados en el potencial, es decir, en cuál sería el nivel al que se podría llegar en caso de utilizar al máximo los recursos con que contamos. Los niveles de referencia también pueden ser los de otras empresas comparables con la nuestra, en cuyo caso, sería deseable asegurarse de que se trata de empresas muy exitosas o, al menos, igual o más exitosas que la nuestra y que apliquen las mejores prácticas.

Por último, es necesario destacar que los indicadores muestran lo que está ocurriendo y las brechas con el posicionamiento esperado; en ese sentido, constituyen un punto de partida para decidir qué hacer. Para ello, no se pueden establecer normas fijas aplicables a todas las empresas y en cualquier circunstancia sobre el valor que debe tener un indicador.



En el Anexo V exponemos un listado con Indicadores creados por nosotras para realizar mediciones en el Instituto, que no busca ser exhaustivo sólo ilustrativo.



---

*CAPÍTULO 5:*

*EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS*

---



## CONCLUSIÓN

Nos encontramos inmersos en un mundo sujeto a cambios permanentes, donde las habilidades, destrezas y en general los éxitos pasados no garantizan la supervivencia de la empresa en el mediano y largo plazo. Un mercado globalizado, cada vez más exigente y selectivo, acompañado por un desarrollo tecnológico acelerado. Ello implica que las organizaciones en general, deben cambiar para poder dar respuestas adecuadas al contexto.

La resistencia al cambio se da como un proceso natural de reacción ante lo que se percibe como una amenaza de probable pérdida o desajuste, de tal forma que se debe de lograr un exitoso proceso del cambio orientado hacia la efectividad y salud organizacional deseada.

El rol de la alta gerencia es crucial para minimizar la resistencia al cambio, por cuanto su total involucramiento, le da legitimidad al proceso.

Además es necesario que el departamento de RRHH actúe como un agente de cambio que es aquel que es capaz de desarrollar en la organización, acciones, actitudes y procesos que permitan realizar mejoras proactivamente en los diversos aspectos internos y externos. Es aquella persona responsable de iniciar o materializar cambios a escala grupal, departamental u organizacional. Debe mantener la búsqueda permanente de la mejora y eficacia organizacional, crear un clima favorable de cambio dentro de su equipo de trabajo y la organización de manera que las personas no sean solo actores, sino protagonistas y agentes colaboradores de él en el proceso de cambio. Para lograr sus objetivos el agente de cambio debe contar con la autoridad que le confiere la organización, sus habilidades y actitudes y un plan para implantar con éxito el proceso de cambio.

Algunas de las principales conclusiones que pudimos obtener a partir de lo recabado son:

- La importancia que tiene una buena gestión de los recursos humanos en todo tipo de organizaciones.



- Toda organización que quiera ser competitiva, no puede desconocer la importancia de la eficiencia de su personal para generar ventajas competitivas y lograr el éxito.
- Es fundamental que los que dirigen las organizaciones sean conscientes de que las personas son el recurso más importante con el que cuentan y que de ellas depende que se logren eficientemente los objetivos planteados.
- Cuál debe ser el perfil de la persona responsable del área, las competencias necesarias que hacen a la mejor manera de conducir el capital humano y la adecuada estructura del área para desarrollar su gestión.
- El responsable de RRHH debe tener bien claro hacia dónde ir, para poder guiar a su gente; ya que sino los encamina para la visión, no se lograría los resultados que la organización se propone.
- Las actividades que el profesional de RRHH debe realizar para cumplir el rol:
  - ❖ Socio estratégico
  - ❖ Experto administrativo
  - ❖ Adalid de los empleados
  - ❖ Agente de cambio
- Para que la gestión de RRHH pueda desarrollarse de manera eficiente, no sólo debe comprometerse con la organización sino también disponer de una estructura interna adecuada que dependerá de varios factores:
  - ❖ Competencias que se le otorguen
  - ❖ Participación en las decisiones
  - ❖ Recursos con los que cuenta
- Amplitud y cobertura de sus políticas La importancia que tiene cada una de las funciones y sus herramientas, de la gestión de RRHH por la



incidencia que tienen en la consecución de los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de los RRHH mejorando las competencias actuales de los empleados para que se conviertan en las necesarias para lograr el perfil futuro; a través de una eficiente selección de personal, de una capacitación adecuada, de evaluaciones de desempeño y potencial, de establecer planes de jóvenes profesionales, planes de carrera o coaching.
- Administración de RRHH: logrando la equidad interna y la competitividad externa de los salarios y optimizando la información relacionada con la gestión a través de la descripción, análisis y evaluación de puestos, establecimientos de políticas y estructura de remuneraciones, de un sistema de liquidación de sueldos y cargas, una reingeniería de RRHH y tantas otras más.
- La importancia de la planeación estratégica de los RRHH y de la medición de la gestión, para mejorar la calidad de la función de RRHH tendiente a lograr el éxito de la organización. El área de a través de la planeación estratégica, busca contar con las buenas prácticas para una gestión de los RRHH eficiente y coherente con la estrategia del negocio.
- Para saber si la actuación de los responsables de RRHH es eficiente, es necesario poder medir los resultados de su gestión, y a través de las actividades que realizan, determinar si lograron añadir valor y ventajas competitivas en base a su personal. Es necesario contar con un sistema de información de RRHH que logre aprovechar los datos operativos para poder tomar decisiones estratégicas relacionadas con los empleados.
- Es indispensable que RRHH tenga mayor injerencia en los proyectos de cambio, que además de prestar el servicio de capacitación, tiene que participar desde su rol de líder del cambio para acompañar a las personas en su proceso de asimilación y, a su vez, llevar adelante sus funciones específicas de RRHH, como actualizar descripciones de





puestos, redefinir modelos de compensaciones, definir nuevas unidades organizativas, iniciar procesos de reclutamiento para captar perfiles con capacidades que hasta ese momento la compañía puede no tener, etc.

- Vivimos en un mundo de cambios constantes que atraviesan permanentemente la vida de las personas. Entender estos cambios, poder aceptarlos, y sobre todo saber cómo gestionarlos efectivamente hacen la diferencia entre sufrirlos o capitalizarlos para que agreguen valor.
- Los empleados son personas que sienten, sufren, gozan y, que necesitan reforzar sus valores humanos, es como lograrán que éstos se involucren en el “Proyecto de Empresa”, redundando en “sus” beneficios, en “beneficios para todos”, puesto que dada la competitividad del mercado, no sólo deberá competir (la empresa), en la calidad de los servicios o productos que ofrezca, sino también en el bienestar que otorgue a sus recursos humanos. Éste será pues el gran desafío de las empresas de ahora en más. La búsqueda de la Calidad Total y las inquietudes humanistas de los cuadros directivos serán en el futuro la que catapulten a las empresas hacia el éxito.
- En la actualidad las prácticas de gestión de RRHH se han complejizado por lo que se necesita un mayor grado de especialización. El trabajo con grupos de personas implica saberes multidisciplinares que permitan gestionar con éxito las prácticas diarias y los vínculos entre los distintos actores de las organizaciones. Es así que hoy en día uno de los ámbitos más problemáticos e inciertos de la gestión de RRHH están vinculados con la comunicación. Cada vez más problemáticas de comunicación plantean un desafío para gerentes, encargados y directores de empresas. La comunicación entendida como un elemento global, transversal y de carácter holístico que implica el relacionamiento de la empresa con sus usuarios, sus empleados, proveedores y su entorno.



Y por último, queríamos cerrar este trabajo con una frase que creemos que resume el propósito del mismo:

***“Es el cambio, el cambio continuo, el cambio inevitable,  
el factor dominante de la sociedad actual.”***

*Isaac Asimov (1920-1992) Escritor y bioquímico estadounidense.*





### PLAN DE EJECUCIÓN DE ACTIVIDADES

A continuación se presenta un posible plan de acción, desarrollado en forma conjunta con la persona a cargo del área de recursos humanos, en función a lo propuesto en nuestro trabajo

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO DE EJECUCION DE LA ACTIVIDAD		
		1°mes	2°mes	más de 3°mes
<b>Desarrollo del rol del Dpto. de Recursos Humanos, frente a los objetivos y la estrategia corporativa:</b> a partir de que el Depto. de RRHH no tiene una actividad planificada y formalizada que se permita relacionar sus actividades con los objetivos de la organización, pudiendo verificar si los mismos están relacionados	Proponemos que para esta actividad este a cargo del Gerente de RRHH	x	x	
<b>Adecuar los canales de comunicación de la Organización</b>	Proponemos un Analista con supervisión de la Gerencia de RRHH	x		
<b>Dar a conocer los objetivos del Dpto. de RRHH:</b> es importante que el personal de la empresa conozca además de los nuevos procedimientos los objetivos de su implementación		x	x	
<b>Divulgar y capacitar a los empleados involucrados en los nuevos procedimientos:</b> lo que ayudara al personal de la organización no solo			x	x



conozca las nuevas metodologías, sino también pueda aplicarlas siguen lo normado				
<b>Implementar los procedimientos de cambio de manera paulatina:</b> una vez que los procedimientos sean comunicados al personal, los mismos deben ser fomentados para su uso y progresivamente el personal sentirá que la organización está actuando en consecuencia			X	X
<b>Identificar los indicadores de medición de la gestión de recursos humanos:</b> permite a la organización y controlando que se cumplan con los objetivos propuestos en el plan de acción, si se detecta una desviación, realizar las modificaciones correspondientes para volver con lo planeado. y cumplir con los objetivos			X	X
<b>Realizar controles:</b> de los procesos en acción, para ver si cumple con los objetivos propuestos en caso de existir desviaciones, eliminarlas		X	X	X



---

*CAPÍTULO 6:*  
*BIBLIOGRAFÍA*

---



## BIBLIOGRAFÍA

- Alles Martha: “Comportamiento organizacional, el rol de rrhh en los procesos de cambio, el poder en las organizaciones”. Editorial Granica. Argentina 2007
- Alpander, Guvenc G. “Planeación estratégica aplicada a los recursos humanos”. Editorial Norma SA. Colombia 1985 – Primera Edición.
- Aragón Sánchez, A.; Alles L, Alcazar F. Valle Cabrera R.: “La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos”. Editorial Pearson Educación 2004 – Segunda Edición.
- Berstein Pascual Horacio.: “Principios Básicos de Management y Marketing para Profesionales de la Salud”- Edición Julio 1997.
- Corella José María: “La Gestión de servicios de salud” – Ediciones Díaz de Santos 1996.
- Darío Rodríguez Mansilla: “Diagnostico Organizacional” Editorial Ediciones Universidad Católica de Chile, 1992 – Segunda Edición.
- Diez de Castro E., Serna H.: “Planificación Estratégica”. Editorial McGraw-Hill. Madrid 2001.
- Errasti Francisco:” Principios de Gestión Sanitaria” – Ediciones Díaz de Santos 1996.
- Fitz-Enz Jac; “Cómo medir la gestión de Recursos Humanos”. Ediciones Deusto SA. España 1999 – Segunda Edición.
- Gibson J. IvancevichJ.; “Gestión del Cambio Organizacional” – Editorial McGraw-Hill Interamericana. Chile 2001 – 10º Edición.



- Hernández Sampieri R., Fernández Collado C., Baptista Lucio P.; “Metodología de la Investigación”. Editorial Mc Graw- Hill Interamericana. México 2008 – Cuarta Edición.
- Hersey P.; Blanchard K.; Dewey e Johnson: “Administración del comportamiento organizacional liderazgo situacional”. Edición Printice Hall. México 2000 – Séptima Edición.
- Johnson G, Scholes K. Whittington R.: “Dirección Estratégica” Editorial Pearson, Prentice Hall. Madrid 2006 - Séptima Edición.
- Novick Marta y Rosales Carlos – “Desafíos de la Gestión de Recursos Humanos en Salud” – Organización Panamericana de la Salud 2006
- Noya M., Diez E., Bozal J.: “Selección de Personal”. Editorial Esic. 2001 – Segunda Edición.
- Pistano Marcos Heitor: “Dimensoes da Qualidade e Gestaon da Qualudade Total em Organizacoes Médico Hospitalares”- Editora Artes Gráficas Ltda.1995
- Temes J.L, Pastor V., Diaz J.L: “Manual de Gestión Hospitalaria”. 1992 - Primera Edición.
- Ulrich, Dave. “Recursos Humanos Champions”. Ediciones Granica. México 1997.
- Zimmermann A. Senge P.: “Gestión del cambio Organizacional”. Editorial Printich.1998



VIA WEB

<http://admindeempresas.blogspot.com.ar/2007/11/evolucion-de-la-gestion-de-los-recursos.html>

<http://mitecnologico.com/igestion/Main/ConceptoElImportanciaDeGestionEmpresarial>

<http://www.cmigestion.es/2012/direccion-estrategica/planificacion-estrategica-i-niveles-de-gestion-estrategica/>

[http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO\\_DE\\_TERMINOLOGIA\\_SOBRE\\_CALIDAD.pdf](http://www.expero2.eu/expero1/hypertext/documenti/govaq/GLOSARIO_DE_TERMINOLOGIA_SOBRE_CALIDAD.pdf)

<http://www.inteligenciaemocional.org/trabajoyempresa/lasemocionesylaadaptacionalcambio.htm>

[http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=174:que-es-la-gestion-de-recursos-humanos&catid=19&Itemid=138&lang=es](http://www.samperheadhunting.com/index.php?option=com_content&view=article&id=174:que-es-la-gestion-de-recursos-humanos&catid=19&Itemid=138&lang=es)

<http://www.terragnijurista.com.ar/doctrina/evolucion.htm>

<https://renatamarciniak.wordpress.com/glosario-de-terminos-sobre-gestion-empresarial/>





---

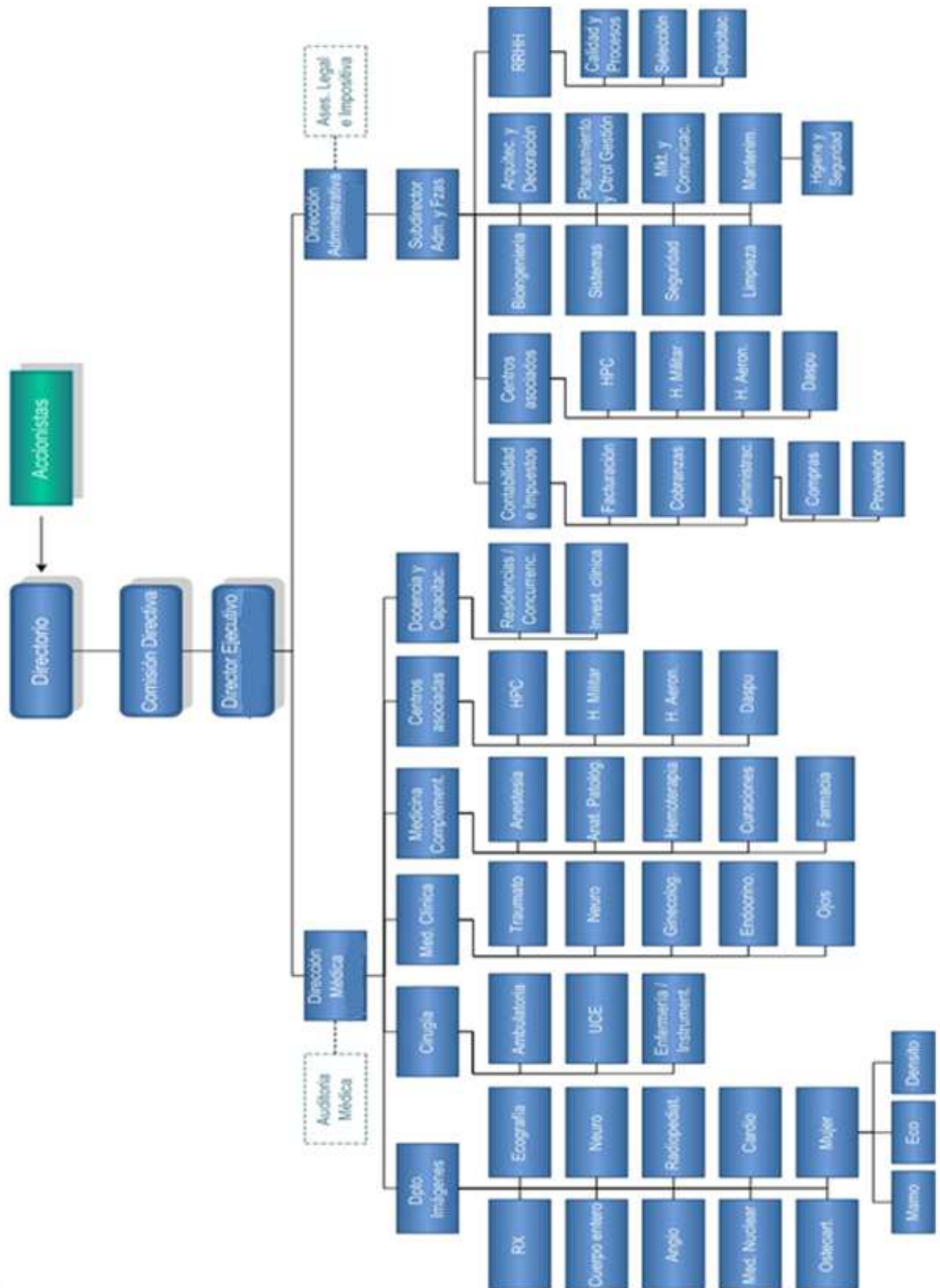
*CAPÍTULO 7:*

*ANEXOS*

---



ANEXO I: ORGANIGRAMA





## ANEXO II: TECNOLOGÍA

### RESONANCIA





## TOMOGRAFÍA





## MAMOGRAFÍA





ODONTOIMAGENES





## MEDICINA NUCLEAR





RAYOS X







### ANEXO III: INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

#### PRIMERA ENTREVISTA

- 1- ¿Cómo describiría la situación actual de la empresa?
- 2- ¿Existe en la organización una estrategia global formulada y difundida entre todos sus integrantes?
- 3- ¿Quiénes participan en la formulación de la estrategia?
- 4- ¿Cuáles son las funciones que cumple el área de recursos humanos?
- 5- ¿Cómo es visualizada la función de recursos humanos en la organización?
- 6- ¿Qué grado de participación tiene el área de recursos humanos en la Formulación de la estrategia empresarial?
- 7- ¿Cuáles los medios de comunicación más utilizados para informar cambios los objetivos y los planes de acción, etc. dentro de la organización? ¿Considera que existen fallas en la comunicación? ¿Qué cambios propondría?
- 8- ¿Existe algún instrumento o actividad que le permita conocer la satisfacción de sus empleados? ¿Cuáles?



## ENTREVISTA REALIZADA A PERSONAL DE LA EMPRESA

### DIRECTOR ADMINISTRATIVO

¿En qué situación se encuentra actualmente la organización?

*Desde hace un tiempo el fundador de la empresa notaba que la estructura con la que se estaban manejando hasta ahora estaba dificultando el funcionamiento y era inviable a largo plazo.*

*La estructura piramidal, rígida y centralizada le daba la tranquilidad de saber que todo debía pasar por él para ser aprobado pero, con el correr del tiempo acompañado de un crecimiento exponencial de la organización, vio que necesitaba encontrar la forma de organizar la estructura de alguna manera en que la empresa pudiera seguir funcionando aunque él no estuviera.*

*Es por esto que se decidió en emprender un cambio organizacional para adecuar su organización ante las nuevas tendencias de gestión, aspirando a una gestión más horizontal y descentralizada.*

*La organización actualmente ya se encuentra transitando por un cambio que se viene gestando desde Noviembre del 2013. De a poco se ha ido clarificando la idea y logrando concretar el plan.*

*Se creó un directorio compuesto por cuatro personas, entre las cuales se encuentra el fundador y los mayores accionistas.*

*Luego se crearon dos comités para asistir a la dirección. El comité ejecutivo, el cual y el comité de gestión. Estos comités se reúnen semanalmente e invitan a distintos encargados de distintas áreas para ir conociendo las distintas realidades.*

*Además de estos existen grupos de trabajos por sectores que buscan resolver problemas concretos en el proceso de producción y que reportan directamente a los comités.*

¿Cuál es el plan estratégico maestro?



*Se podría decir que el objetivo principal es generar una estructura organizacional sólida que se mantenga en el tiempo.*

*Acompañando esto es necesaria la incorporación de personal capacitado en administración, en preferencia joven debido a la necesidad de realizar un recambio generacional y asegurar su prosperidad en el tiempo.*

*La idea de este cambio es lograr que el tamaño que ha adquirido la organización no perjudique la eficiencia y calidad distintiva de los servicios causas del éxito de la empresa. Se necesita una estructura que logre contener a todo el personal, sin dejar a nadie afuera ni médicos ni administrativos. Hay que recalcar el hecho de que debido a la naturaleza de la organización, se vuelve difícil la integración del área de personal de salud con el área administrativa.*

*Con respecto a esto último, es necesario plantear una administración que pueda dar respuestas a todo el personal de la organización, dejando de lado la antigua preferencia por el personal médico.*

*Finalmente creo que para hablar de cualquier cambio es esencial plantear la necesidad de fomentar el sentido de pertenencia del personal. Como en todos lados hay gente que sólo va al lugar, cumple sus horas y nada más. Quiero que la gente busque comprometerse más con la organización, que participe más en las actividades, que se generen lazos dentro de los servicios. Hay plantas en que los mismos médicos tratantes del piso no se conocen entre ellos.*

*¿Qué espera del departamento de Recursos Humanos?*

*Para comenzar, lo primero que espero es poder armar un departamento de Recursos Humanos porque la verdad es que no contamos con uno.*

*Sí tenemos una encargada de Recursos Humanos que trabaja junto a dos colaboradoras que son antiguas secretarias que aparte de sus tareas como jefe de secretarias brindan parte de su tiempo a asistir en algunas tareas administrativas. Los aspectos contables son llevados adelante por un contador y*



*sus colaboradores. Pero es evidente que está encargada se encuentra sobrecargada y no está abarcando muchos aspectos importantes para el área.*

*Lo que espero es que podamos incorporar especialistas en el área que puedan aportar conocimientos y orden para poder formalizar un departamento más completo. Esta situación la venimos tratando de encarar hace tiempo pero se torna complicado porque la encargada es un familiar del fundador con muchos años en el puesto, la cual considera que no es necesario tal cambio y que ella está logrando llevar adelante todo.*

*Creemos que la creación de este departamento nos permitiría integrar las distintas funciones administrativas que se están llevando con respecto al personal. En el afán de cumplir con todas las tareas a veces se termina delegando tareas a distintas personas lo que diversifica y dispersa. Esto genera grave problemas de comunicación, que derivan en problemas administrativos.*

*Ya se comenzó a brindar mayor participación al departamento a nivel directivo, ya que quincenalmente la encargada participa en calidad de invitada en las reuniones del comité ejecutivo, buscando generar una comunicación bidireccional.*

*Me gustaría que se pueda tener una visión más global hacia todos los trabajadores, siento que a veces se prioriza únicamente el sector de médicos dejando de lado el sector administrativo u otros.*

*Hay mucho por hacer...*

*¿Cómo espera se integren la gestión administrativa y la gestión médico-profesional?*

*Lo ideal sería que se pudiera realizar una única gestión, sin tantas separaciones. Pero se torna muy difícil, sobre todo con los médicos. Son trabajadores a los cuales no les interesa las cuestiones administrativas, papeleo. Es difícil la relación con algunos, sobre todo los más antiguos que cuentan con prestigio y reconocimiento en la comunidad, dicen que no tienen tiempo para estas cosas.*



*Hay necesidades muy diferentes en los trabajadores y es difícil pensar en una política que los integre a todos y unifique la actividad.*

*¿En qué tiempo espera o quisiera que esto se produzca?*

*Cuando comenzamos, no hablamos de tiempo. Comenzamos con pequeños cambios y modificaciones y de a poco fue tomando forma.*

*No importa lo rápido que lo hagamos, sino que se mantenga en el tiempo. Sobre todo porque nosotros no vamos a estar siempre y necesitamos asegurarnos de que la empresa funciona sin nosotros.*



## GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

¿Conoce la dirección estratégica actual de la organización? ¿Cuál es?

*Si conozco, se está trabajando actualmente en una formalización de muchos procesos. Se quiere hacer manuales, políticas, entre otras para dejar todo por escrito. Muchas cosas se vienen haciendo porque las personas saben hacerlo desde hace tiempo pero se está buscando la continuidad de los procesos más allá de las personas.*

¿Cómo afecta el Cambio Organizacional en que se está trabajando, en la Gestión de Recursos Humanos actual?

*Y en más trabajo. Actualmente me estoy reuniendo con los distintos comités para sincronizar los esfuerzos.*

*Queremos realizar gráficos de flujo de cada proceso, de todos los estudios y servicios brindados.*

*Está la intención de profundizar con las evaluaciones de desempeño, aunque existen algunas instancias llevadas adelante por los encargados de sector o jefes de servicios, no estamos recibiendo la respuesta esperada.*

¿Cuáles son los aspectos más relevantes de la Gestión de Recursos Humanos necesarios para el éxito del proyecto?

*Y como Recursos Humanos pretendemos dar una respuesta a los trabajadores. El gran tamaño de la empresa dificulta un poco esta tarea. A través de herramientas como la intranet y comunicados a los servicios buscamos informar de los cambios llevados adelante. Después es cierto que no todos se interesan y se toman el trabajo de informarse o participar.*

*Nosotros estamos muy conformes con el servicio brindado por el departamento. Son muchas cosas a tener en cuenta y a llevar adelante pero creemos que contamos con un departamento apto para llevar adelante este cambio. Siempre*



*hay pequeñas cosas a corregir pero hasta ahora se ha podido y pensamos que así seguirá siendo.*



## **JEFE DE SERVICIO**

¿De qué forma se siente afectado por los cambios estratégicos que se están realizando en la organización?

*Más que sentirme afectado diría más bien que me siento preocupado en los cambios. Considero que son necesarios estos cambios en la estructura de la organización, ya que necesita pasar de etapa.*

*Es por esto que al sentirme preocupado he decidido tomar una participación activa. ¿De qué manera? Participando cada 15 días en la reunión de médicos de staff para detectar problemas en el funcionamiento, estar implicado estrechamente en la gestión de mi servicio y una vez por mes tenemos la reunión de servicio. También participo en dos comités de la institución, uno de los cuales es para realizar la selección del personal médico para consultorios y otros sectores.*

¿Qué relación mantiene con el departamento de Recursos Humanos?

*Es una relación puntual, limitada a problemas o situaciones puntuales referidas a necesidades del personal de mi servicio por diversas razones (licencias, renuncias). Allí es cuando hay algún contacto con RRHH.*

*Con respecto a los técnicos y secretarias, deciden sobre ellos sin que yo tenga ninguna notificación cuando hay cambios. Es decir, de pronto una tarde no tengo una secretaria porque la mandaron a cubrir otro puesto y nadie me dijo nada. Es por esto que a veces siento que la comunicación con RRHH es cero, además que no trabajan conmigo que soy el jefe.*

*Es una relación que el 90 % de las veces parte de mí hacia RRHH y no viceversa.*

¿Cómo evaluaría el accionar de Recursos Humanos? ¿Qué aspectos mejoraría?

*Obviamente por lo dicho anteriormente, evalúo la acción de RRHH como pésima.*





*Los considero como gente extraña al funcionamiento de mi servicio. Es una instancia por la cual institucionalmente hay que pasar de manera obligatoria para conseguir ciertas cosas para funcionar bien pero no como un rol natural.*

*Tiene que mejorar, primero que toda la comunicación y segundo las acciones de RRHH, que a mi manera de ver no existen o de haberlas no se comunican y no llegan al personal, quedan en la intranet pero no hay diálogo ni contacto directo*

*La encargada de RRHH no baja nunca a ver cómo trabajan las personas, no se los ve, no tienen contacto con los trabajadores. A mí me parece esto una situación anómala.*

*La eficiencia del servicio no está relacionada a RRHH, solo al trabajo duro de los empleados y a la gestión de los jefes de servicio.*

*Mejoraría la comunicación, la participación activa de RRHH de ver cómo puede ayudar e integrarse en el trabajo del servicio. Hay tantas cosas que se pueden desarrollar en beneficio de los pacientes. Nosotros hacemos lo que podemos para atender y acoger los pacientes pero siempre depende de la habilidad social que tenga cada uno, seguramente que habría muchas cosas para hacer el trato más agradable.*



## PERSONAL ADMINISTRATIVO

¿Considera que los servicios brindados por el departamento de Recursos Humanos son una respuesta a sus necesidades? De ejemplos.

*Desde mi punto personal debido a mi condición de contratación (monotributista), no puedo hablar de "servicios", sino de una cierta flexibilidad cuando tuve que faltar por viajes de trabajo que si bien se vincula con la empresa no fueron directamente relacionados con la actividad que realizo para la empresa. Otro punto a destacar es que finalmente acordaron pagarme el 60% de mi sueldo durante mi licencia por maternidad.*

¿Con qué canales de participación cuenta en la empresa? ¿Siente que la organización toma en cuenta sus intereses?

*Existe una intranet la cual es la herramienta de comunicación por parte de la empresa, allí se comunican las novedades institucionales. Por lo general el personal de RRHH son los encargados o los que tienen habilitada esa función de comunicar las novedades. Con respecto a si tomen en cuenta mis intereses, de nuevo por mi modalidad de contratación hay muchos beneficios (en realidad todos) que no tengo, desde el derecho de tener un desayuno o merienda gratis por día hasta los aguinaldos o presentimos. Igualmente, debo destacar que me otorgan mucha libertad para desempeñar mi trabajo.*

¿Cómo describiría al departamento de Recursos Humanos? ¿Qué tareas realiza?

*El departamento de RRHH se conforma por la Encargada de RRHH que tiene a 2-4 personas que son las más antiguas en tiempo designadas en ayudarla en cuestiones del manejo del personal. Sus tareas abarcan desde la selección del personal hasta el seguimiento de las funciones de cada uno de ellos. Además organiza charlas gratuitas destinadas a personas fuera de la empresa y campañas de prevención.*



## CUESTIONARIO

La presente encuesta es anónima y personal, y tiene por objeto conocer su opinión sobre algunos aspectos concernientes de la empresa.

De cada una de las preguntas realizadas se le solicita que marque el grado de aceptación / satisfacción, el cual va desde:

- 1- Malo ( Totalmente desfavorable)
- 2- Regular
- 3- Bueno
- 4- Muy Bueno
- 5- Excelente ( Total mente Favorable)

Desde ya le agradecemos por su colaboración.

Edad:					
Puesto de trabajo:					
Sexo:					
<b>PRIMERA PARTE: LA EMPRESA</b>					
<b>La empresa en general</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Se siente a gusto en la organización?					
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>			
¿Es consciente de los aportes que usted hace a la organización?					
¿Conoce la Misión y Visión de la organización?					
¿Conoce cuántos empleados trabajan en la organización?					
¿Conoce las políticas y objetivos de la organización en la actualidad?					
<b>Considera Ud.:</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Que cuenta con las aptitudes y habilidades para su puesto					
Que cuenta con herramientas y un ambiente que potencia su capacidad personal					
Que cursos/capacitaciones laborales podrían favorecer su desempeño					



Que es escuchado y tenido en cuenta por su superior					
<b>Su puesto en la empresa</b>					
¿Lo considera importante en la cadena de producción?					
¿Conoce la ubicación de su puesto en el organigrama?					
¿Consideraría rotar a otro puesto de trabajo?					
¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?					
¿Siente que conoce completamente las tareas/actividades de su puesto?					
<b>SEGUNDA PARTE: CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>					
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIOS</b>		
¿Conoce si existe algún cambio que se esté gestionando en la actualidad?					
¿Considera al cambio parte de la naturaleza de esta empresa?					
¿Cree que la empresa es apta de afrontar cambios en su organización?					
¿Se comprometería con el cambio?					
¿Le gustaría participar con propuestas en el cambio organizacional?					
¿Se cree capaz de adaptarse a nuevos procesos?					
<b>TERCERAPARTE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS</b>					
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
¿Considera satisfactoria la comunicación con el departamento?					
¿Considera eficiente y eficaz al departamento?					
¿Se siente conforme con el tipo de evaluación de desempeño que se realiza?					
¿Cree relevante el rol del departamento en la empresa?					
¿Considera que los servicios brindados por el depto. da respuesta a sus necesidades?					



## ANEXO IV: TABLAS Y GRÁFICOS

Todos los gráficos y tablas que presentaremos aquí están relacionados con la encuesta realizada a distintos empleados de la organización.

La muestra tomada fue de 50 empleados de distintas áreas del **ITC**, sobre un total de 500 empleados.

### PRIMERA PARTE

<b>La empresa en general</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	
¿Se siente a gusto en la organización?	4	0	17	17	12	→ Gráfico 1
¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?	4	4	13	4	25	→ Gráfico 2

Gráfico 1:

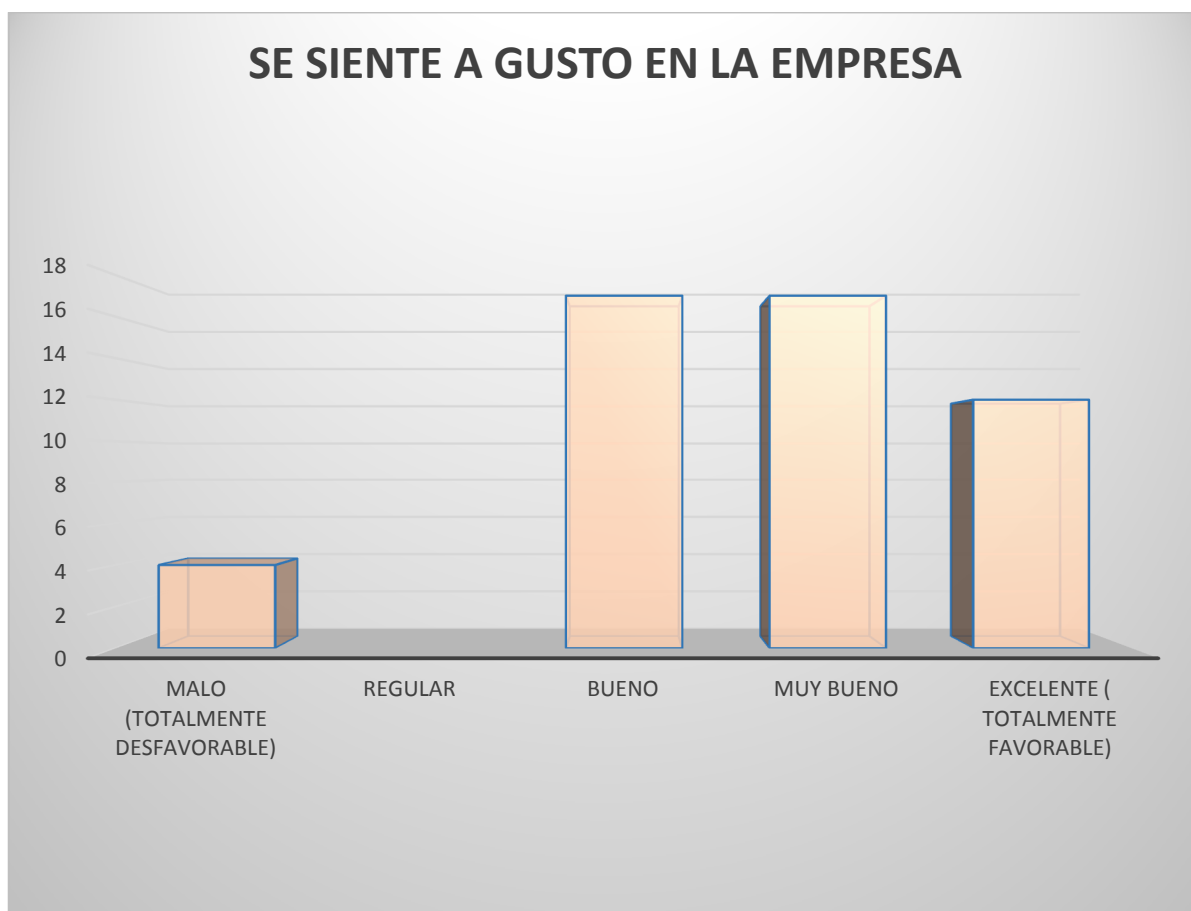
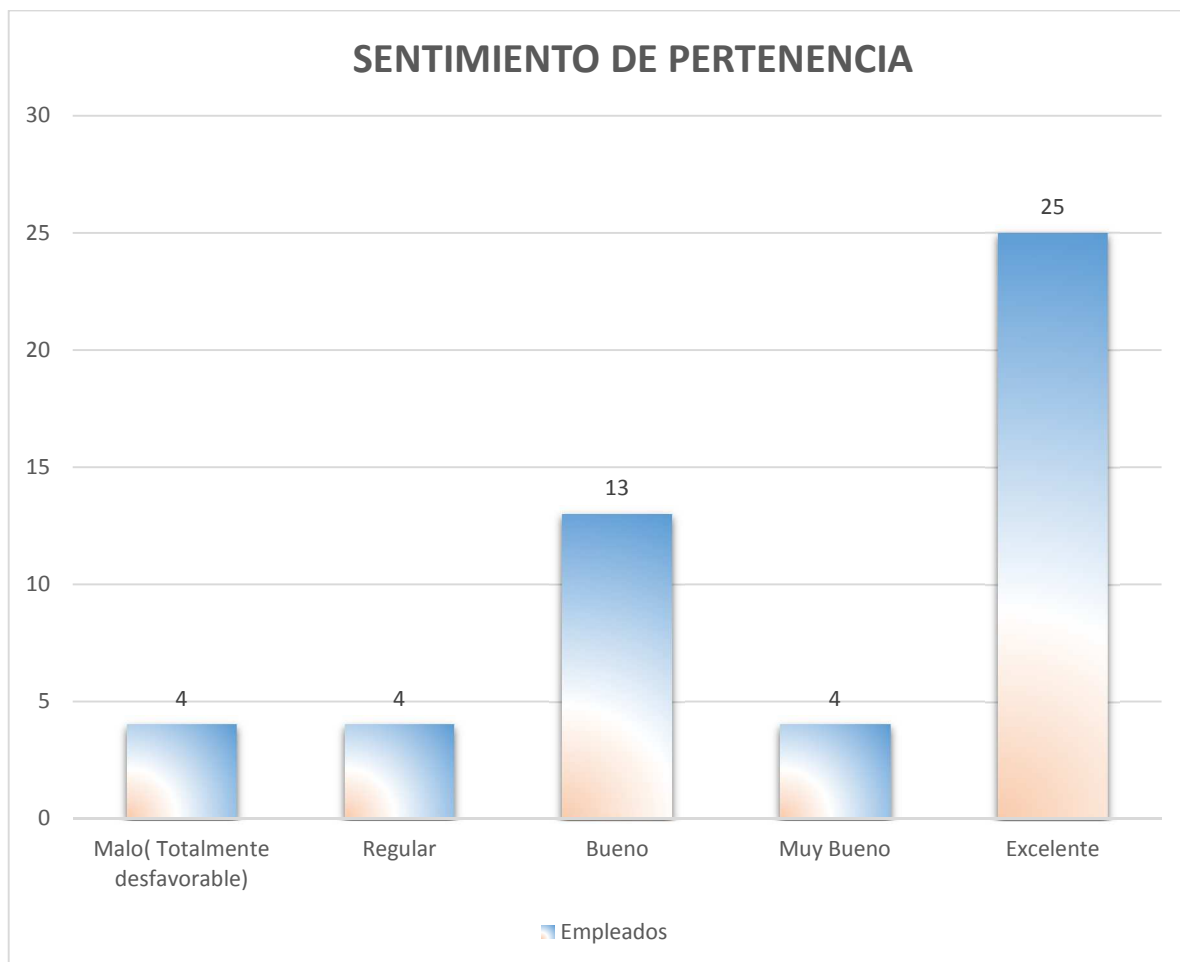




Gráfico 2:



	SI	NO	
¿Es consciente de los aportes que usted hace a la organización?	38	12	→ Gráfico 3
¿Conoce la Misión y Visión de la organización?	33	17	→ Gráfico 4
¿Conoce cuántos empleados trabajan en la organización?	21	29	→ Gráfico 5
¿Conoce las políticas y objetivos de la organización en la actualidad?	25	25	→ Gráfico 6



Gráfico 3:

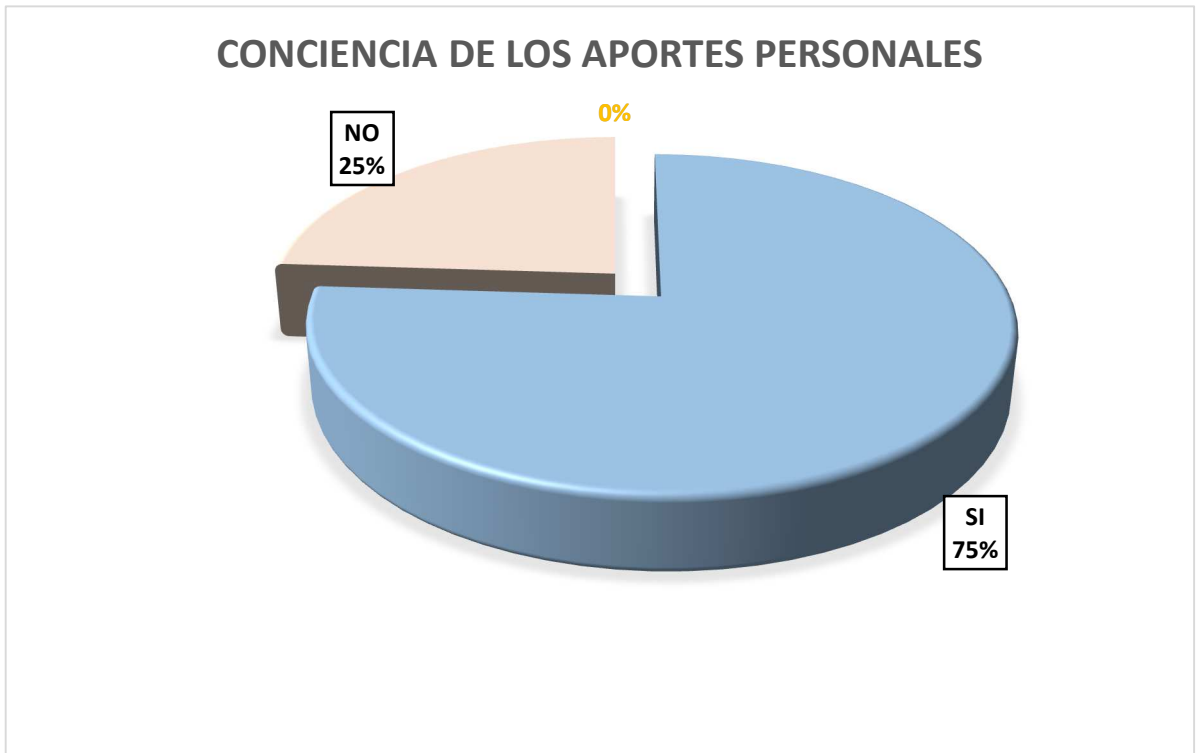


Gráfico 4:





Gráfico 5:

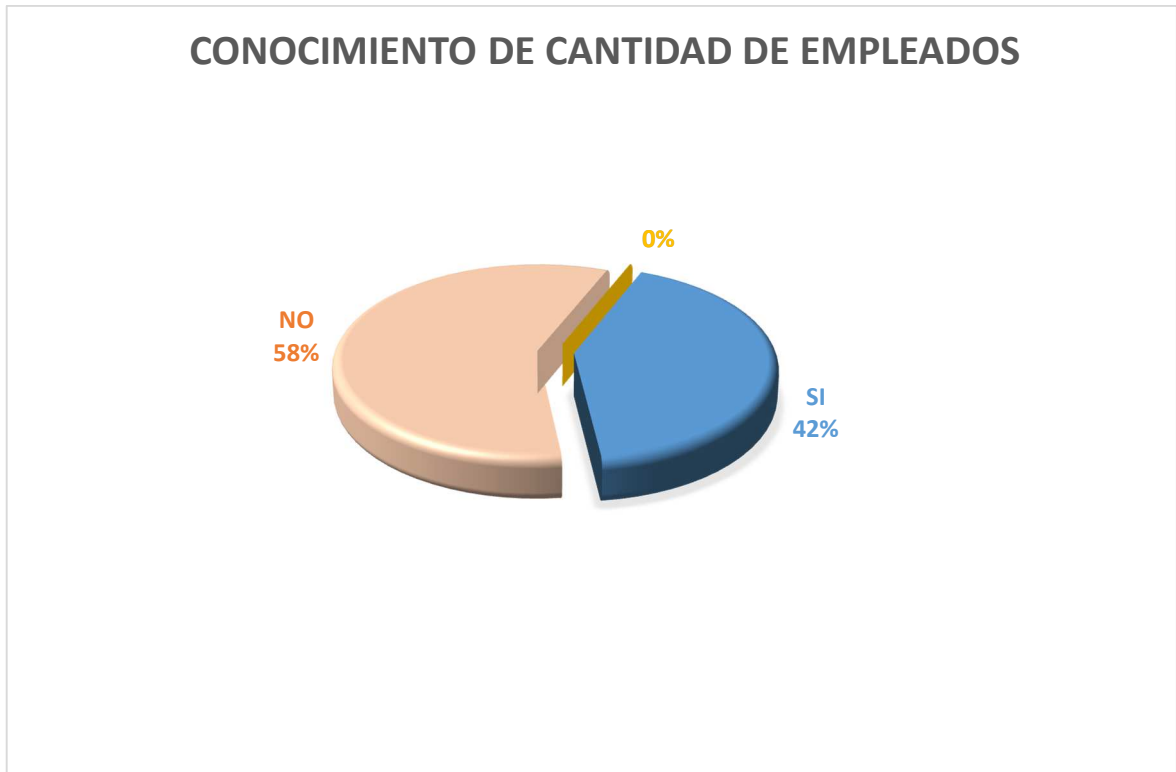


Gráfico 6:







Considera Ud.:	1	2	3	4	5	
Que cuenta con las aptitudes y habilidades para su puesto	4	0	0	4	42	→ Gráfico 7
Que cuenta con herramientas y un ambiente que potencia su capacidad personal	9	0	12	20	9	→ Gráfico 8
Que cursos/capacitaciones laborales podrían favorecer su desempeño	8	0	8	17	17	→ Gráfico 9
Que es escuchado y tenido en cuenta por su superior	4	8	8	17	13	→ Gráfico 10

Gráfico 7:

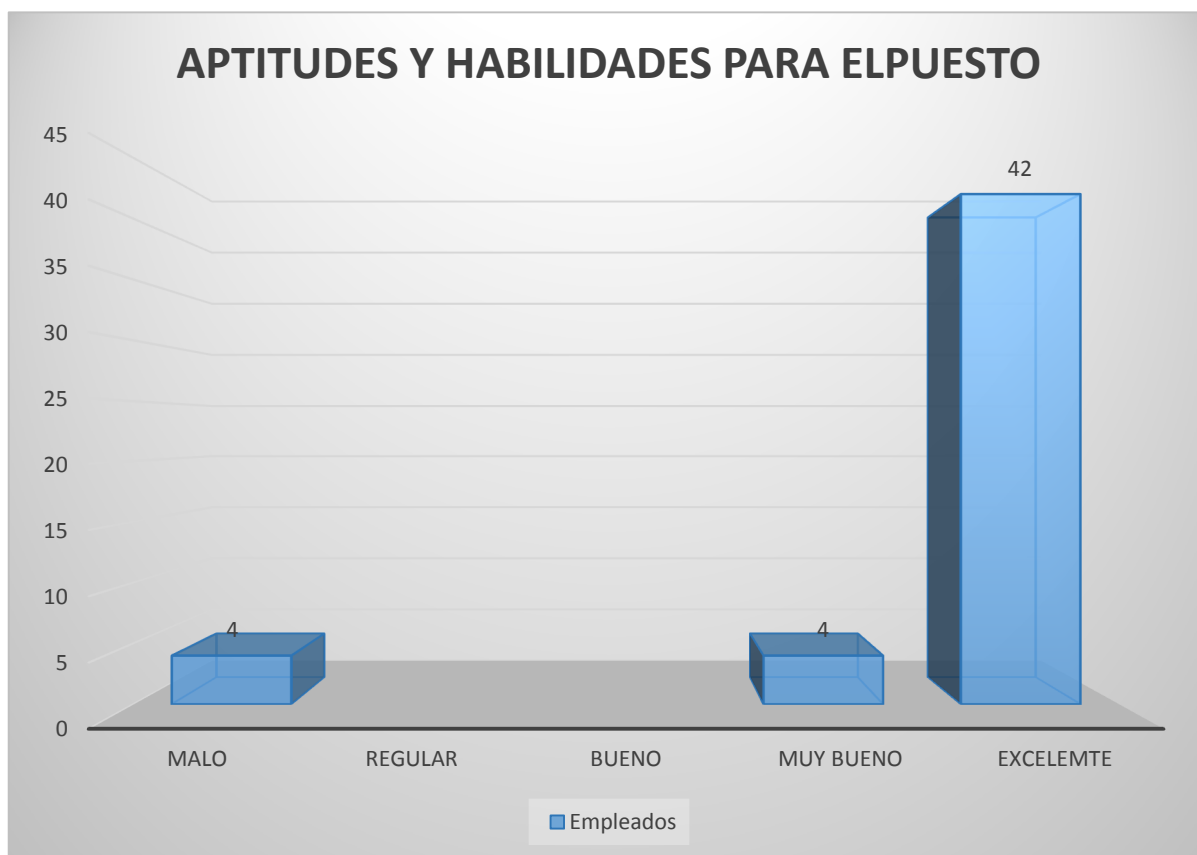




Gráfico 8:

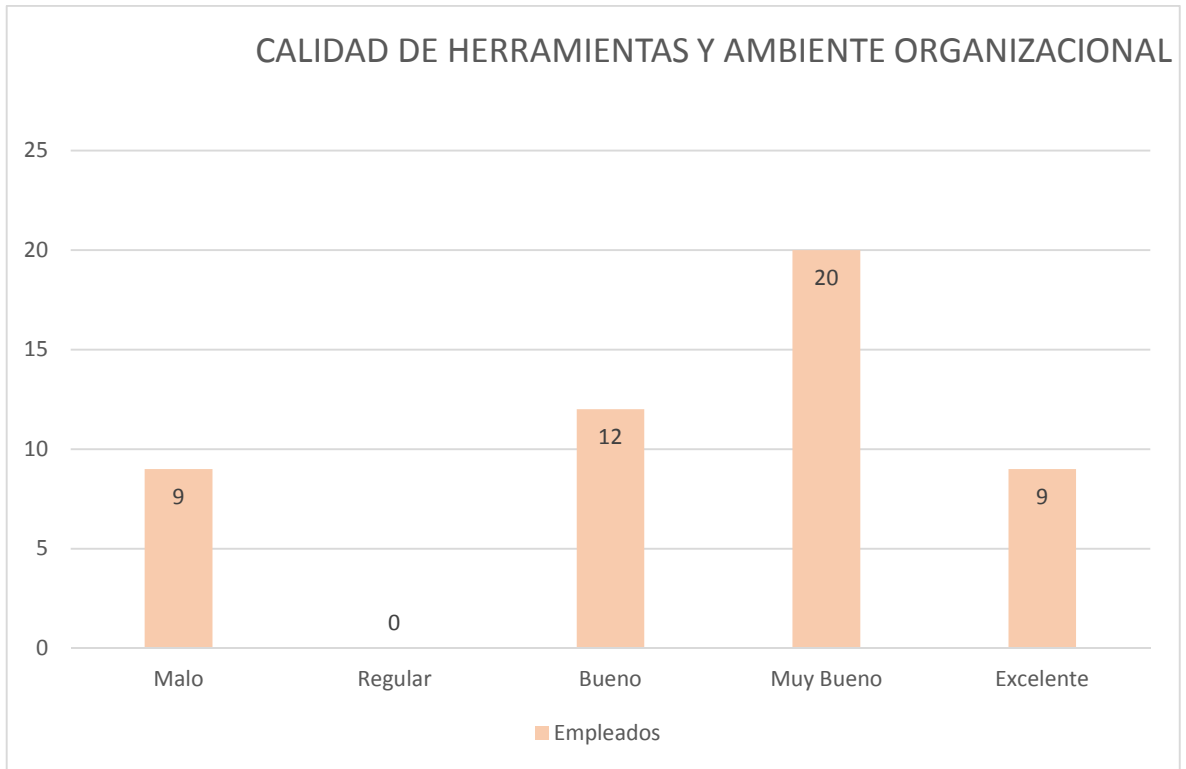


Gráfico 9:

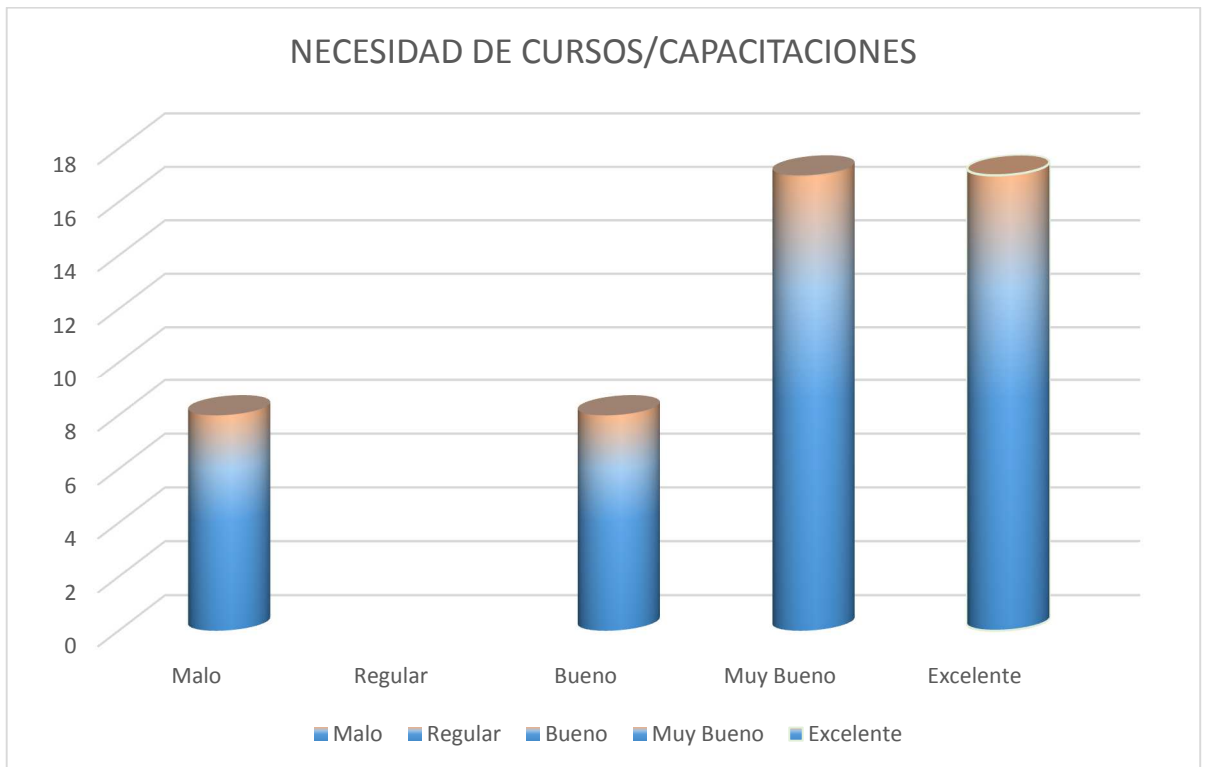
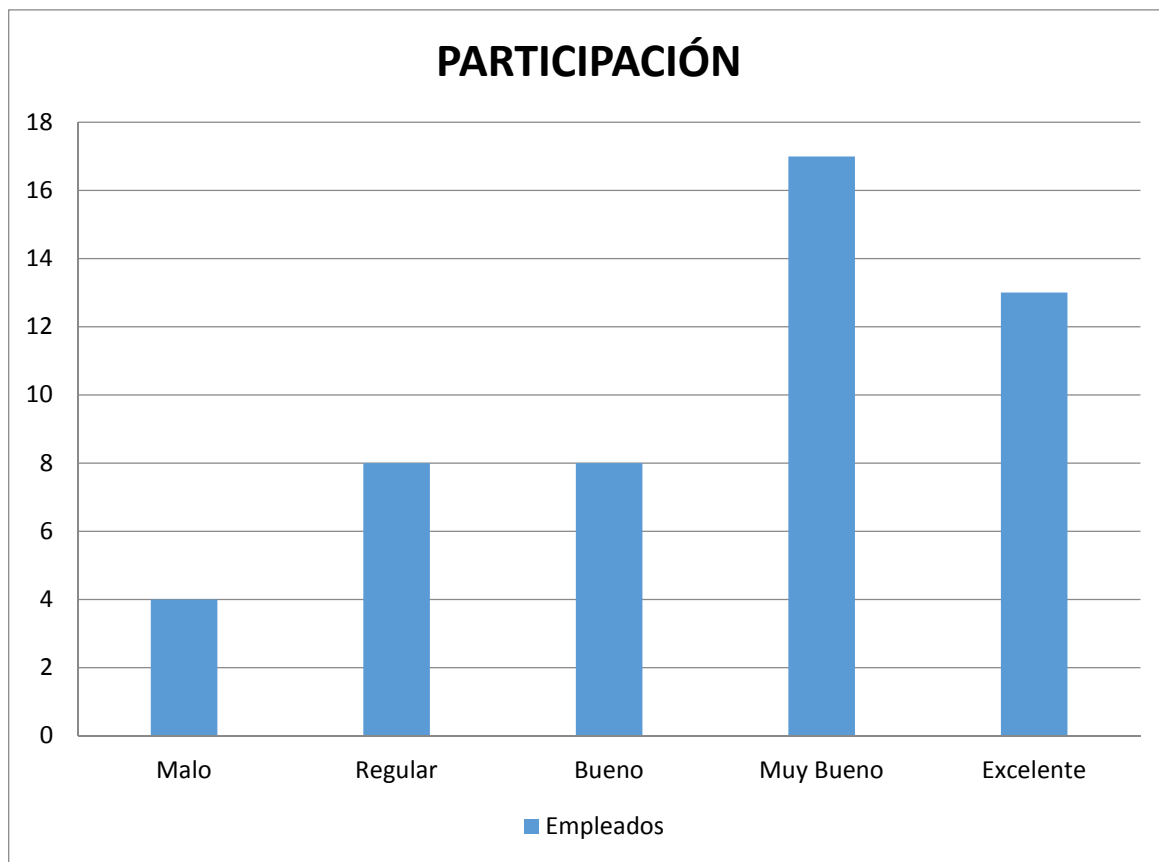




Gráfico 10:



Su puesto en la empresa	1	2	3	4	5	
¿Lo considera importante en la cadena de producción?	4	0	8	0	38	→ Gráfico 11
¿Conoce la ubicación de su puesto en el organigrama?	10	0	10	12	18	→ Gráfico 12
¿Consideraría rotar a otro puesto de trabajo?	25	4	13	8	0	→ Gráfico 13
¿Está satisfecho con su puesto de trabajo?	8	0	12	12	18	→ Gráfico 14
¿Siente que conoce completamente las tareas/actividades de su puesto?	4	4	0	12	30	→ Gráfico 15



Gráfico 11:

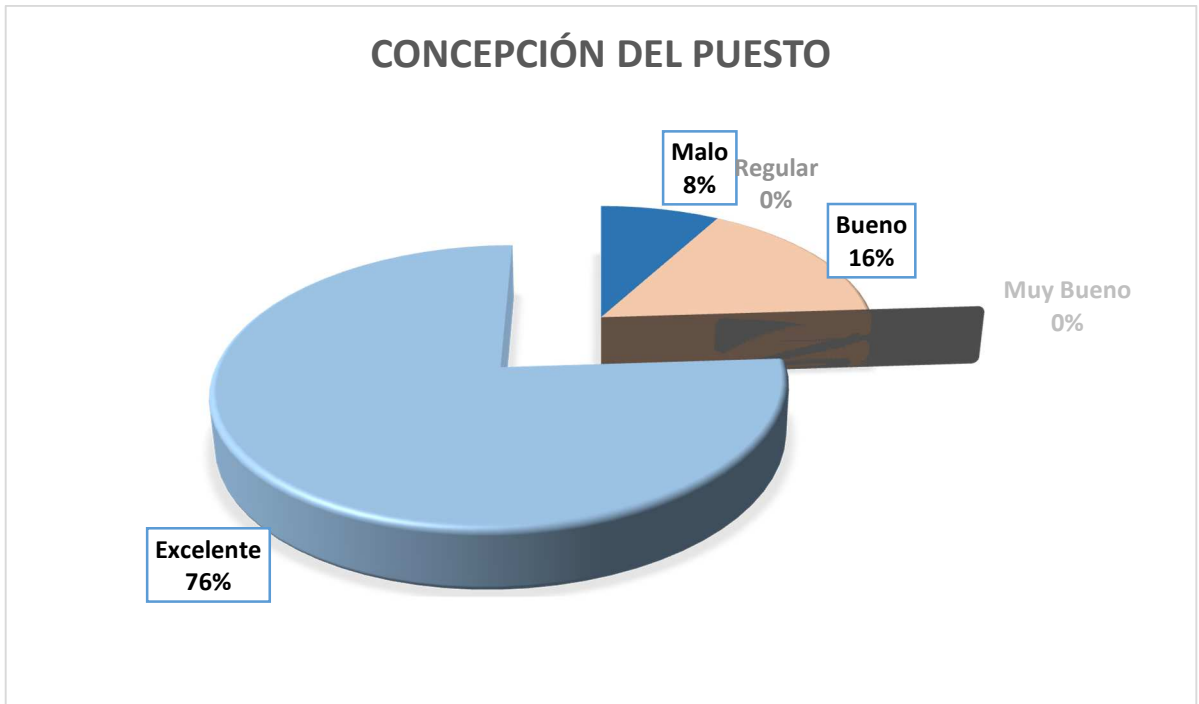


Gráfico 12:

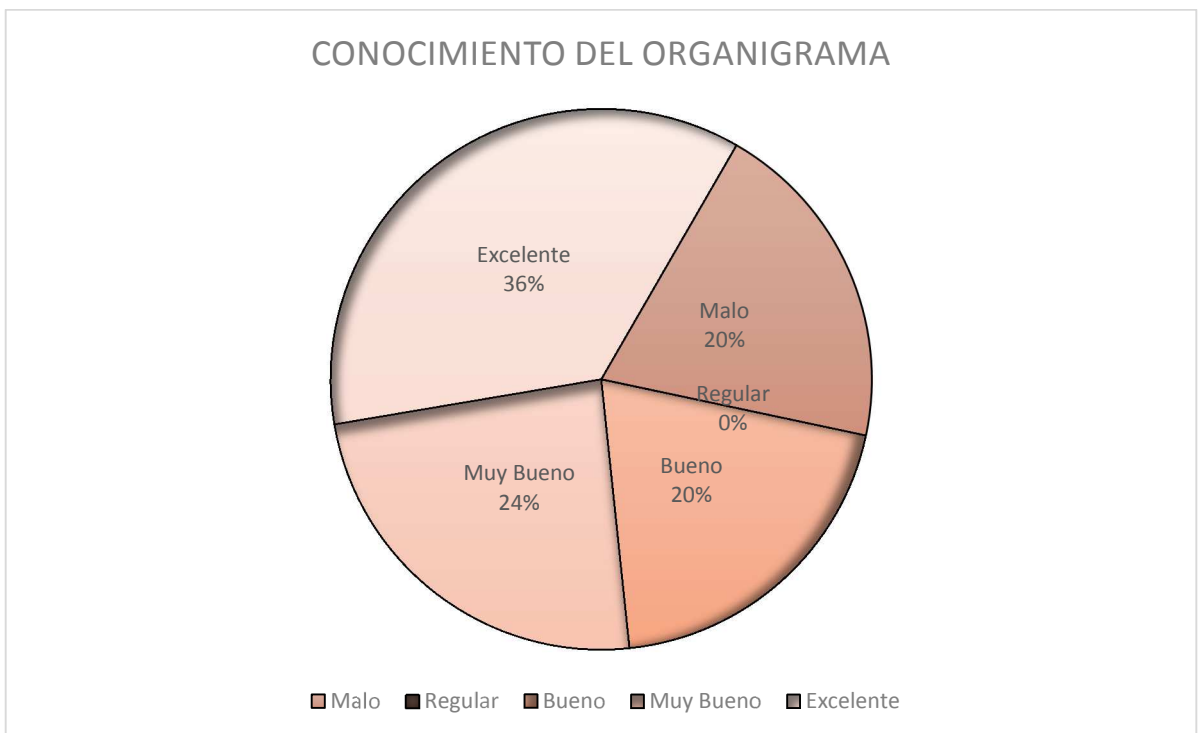




Gráfico 13:

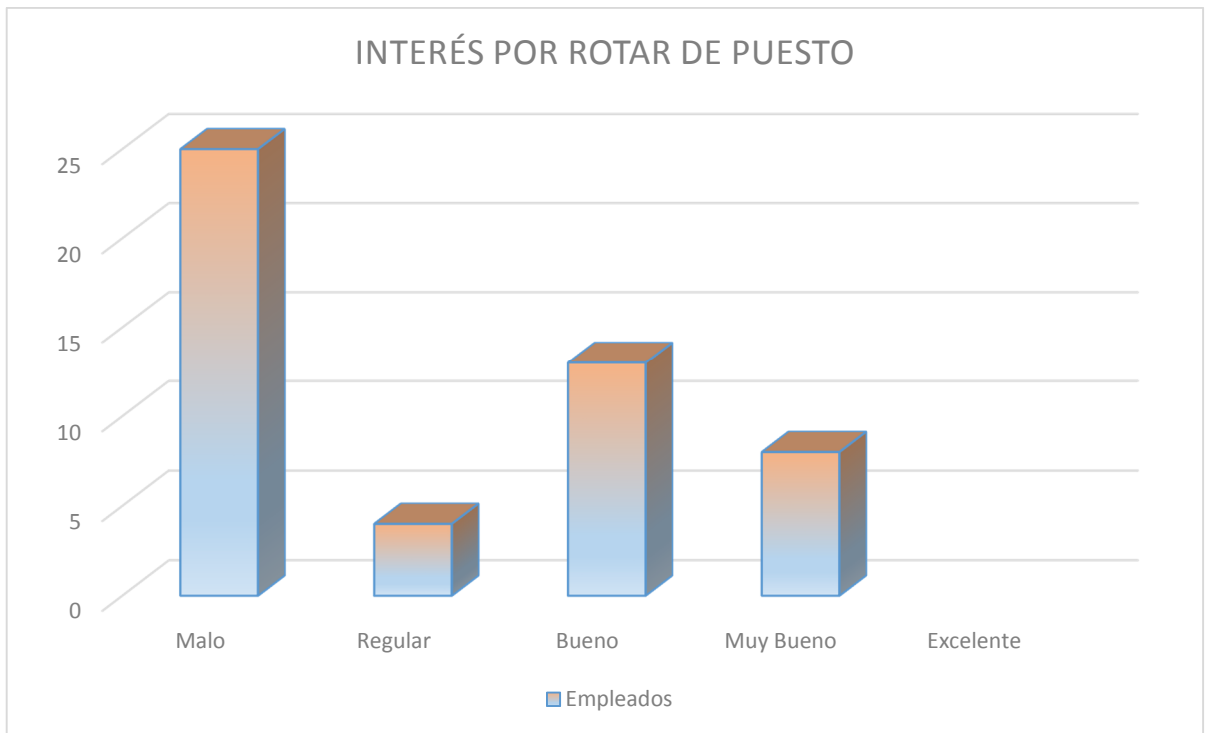


Gráfico 14:

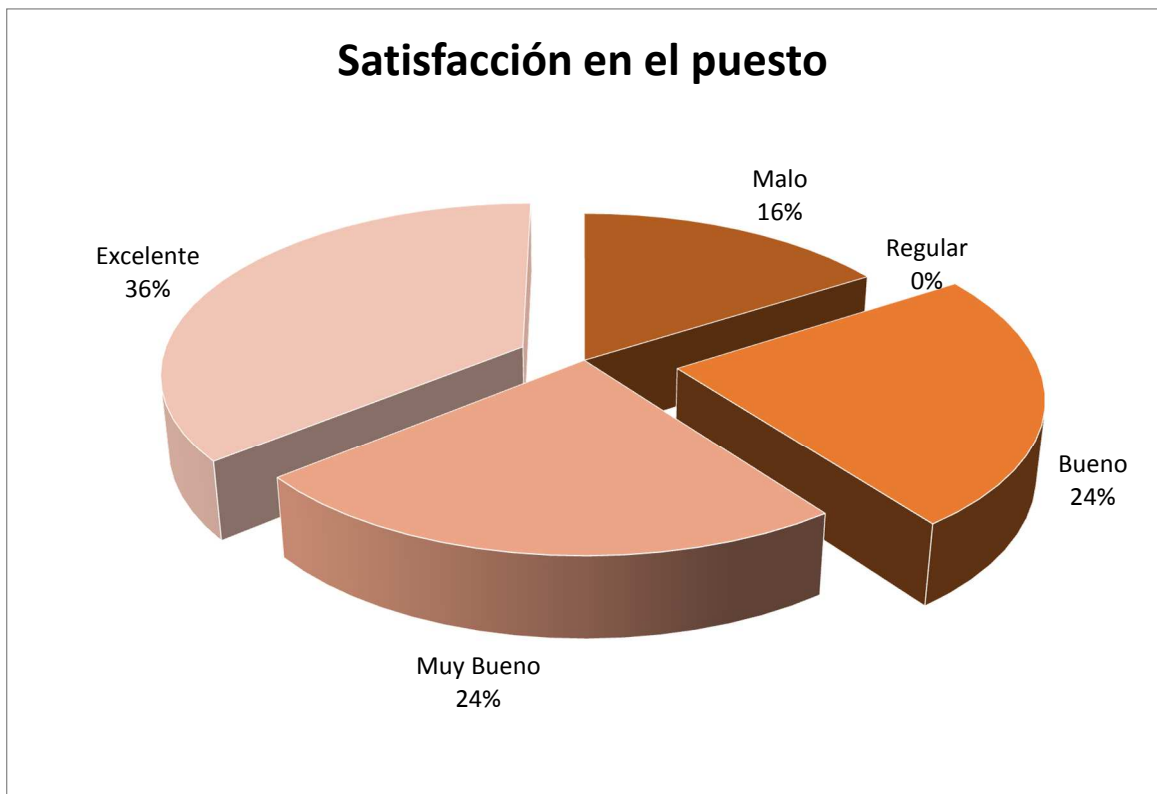
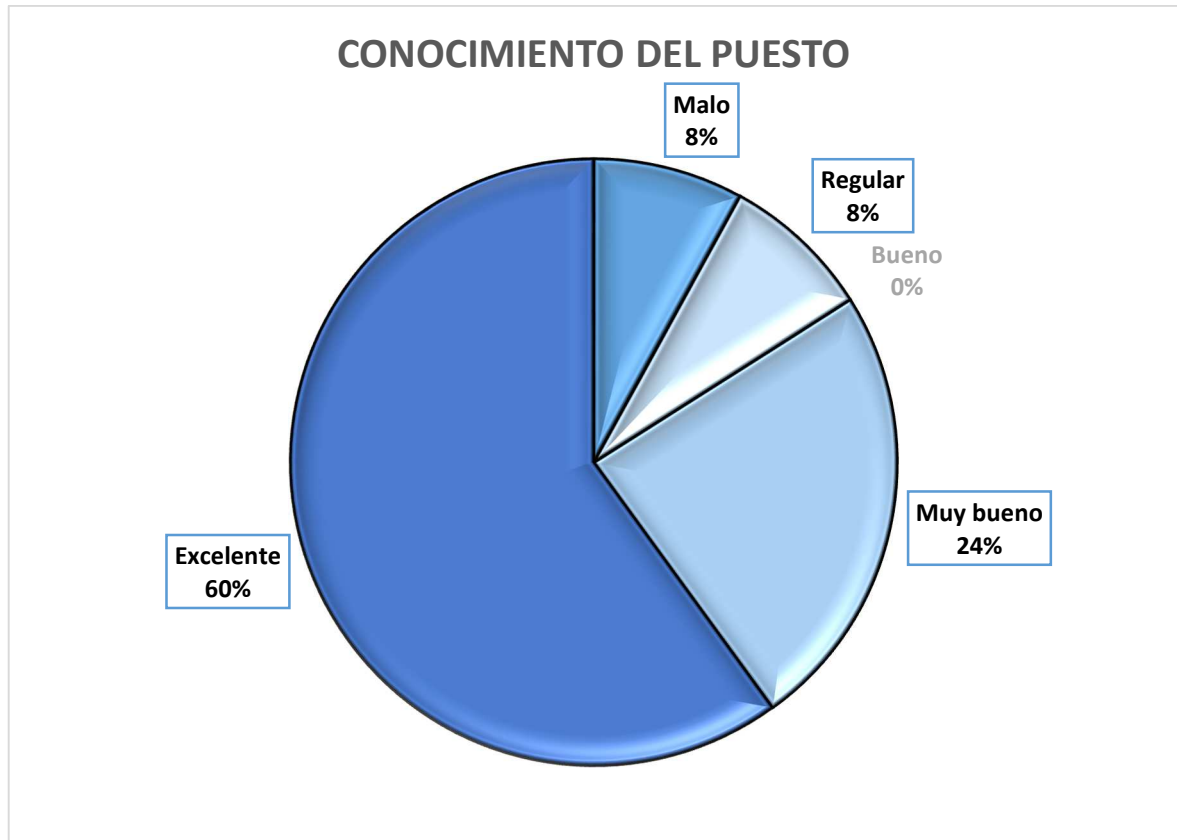




Gráfico 15:



### SEGUNDA PARTE: CAMBIO ORGANIZACIONAL

	SI	NO	COMENTARIOS	
¿Conoce si existe algún cambio que se esté gestionando en la actualidad?	17	33	La mayoría reconoce que es rumor de los pasillos	→ Gráfico 16
¿Considera al cambio parte de la naturaleza de esta empresa?	38	12	Se producen cambios constantemente sobre todo en la tecnología	→ Gráfico 17
¿Cree que la empresa es apta de afrontar cambios en su organización?	38	12	Parcialmente	→ Gráfico 18
¿Se comprometería con el cambio?	50	0		→ Gráfico 19
¿Le gustaría participar con propuestas en el cambio organizacional?	50	0		→ Gráfico 20
¿Se cree capaz de adaptarse a nuevos procesos?	50	0		→ Gráfico 21



Gráfico 16:

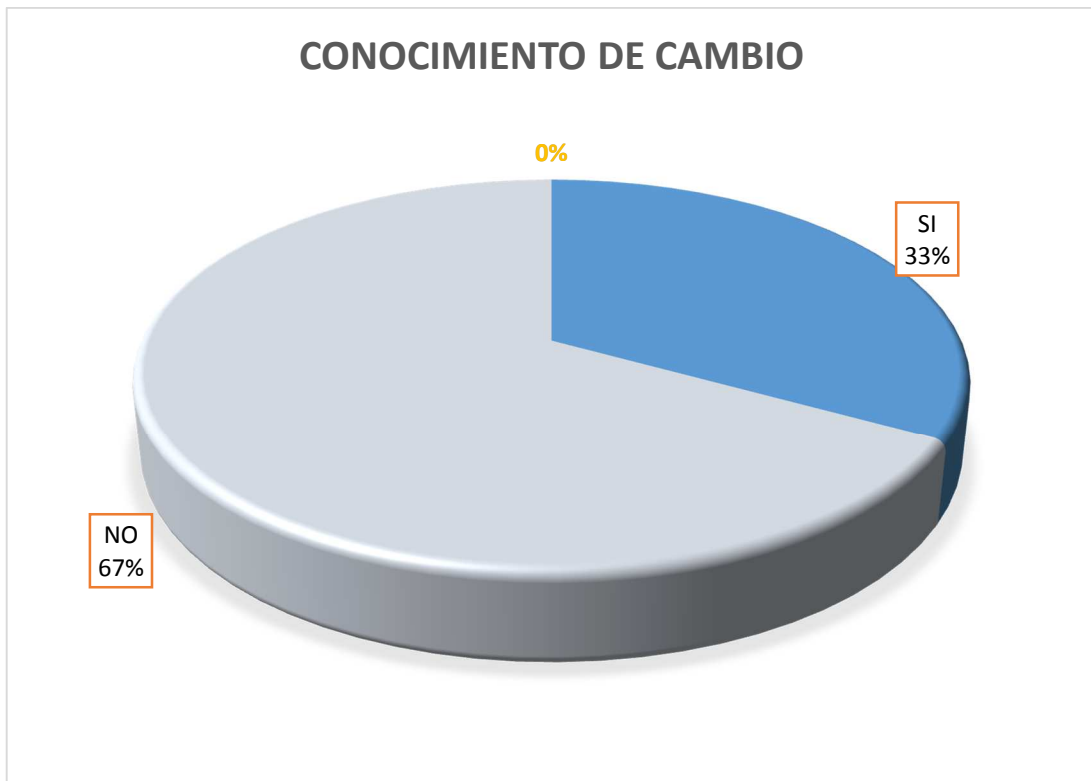


Gráfico 17:

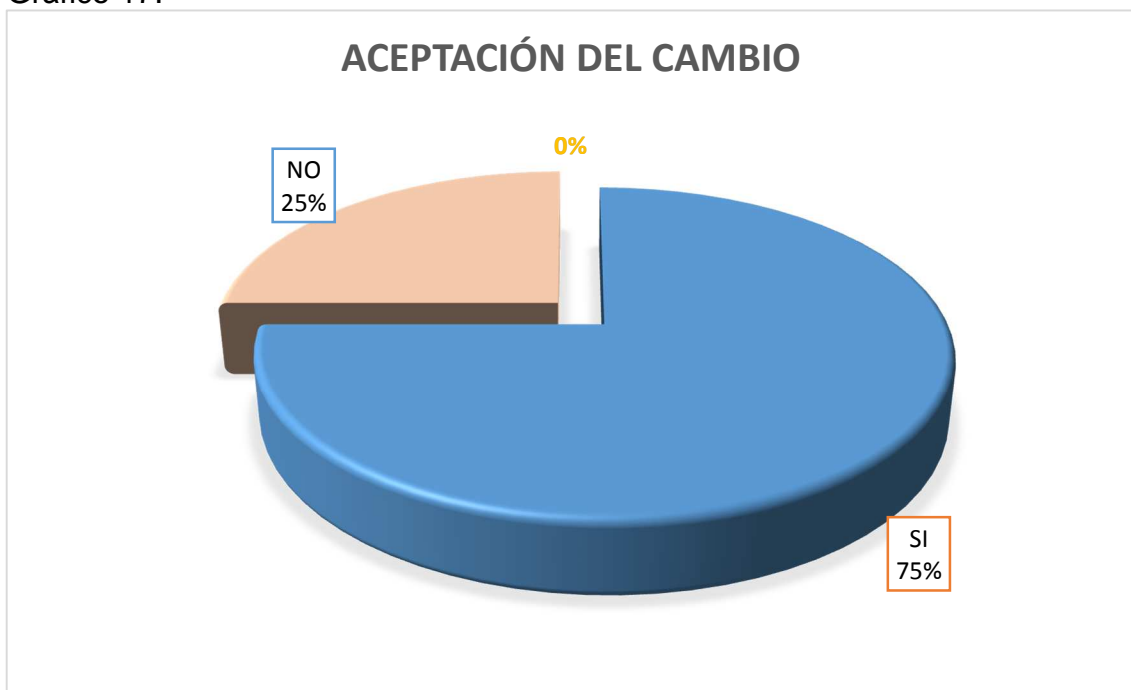




Gráfico 18

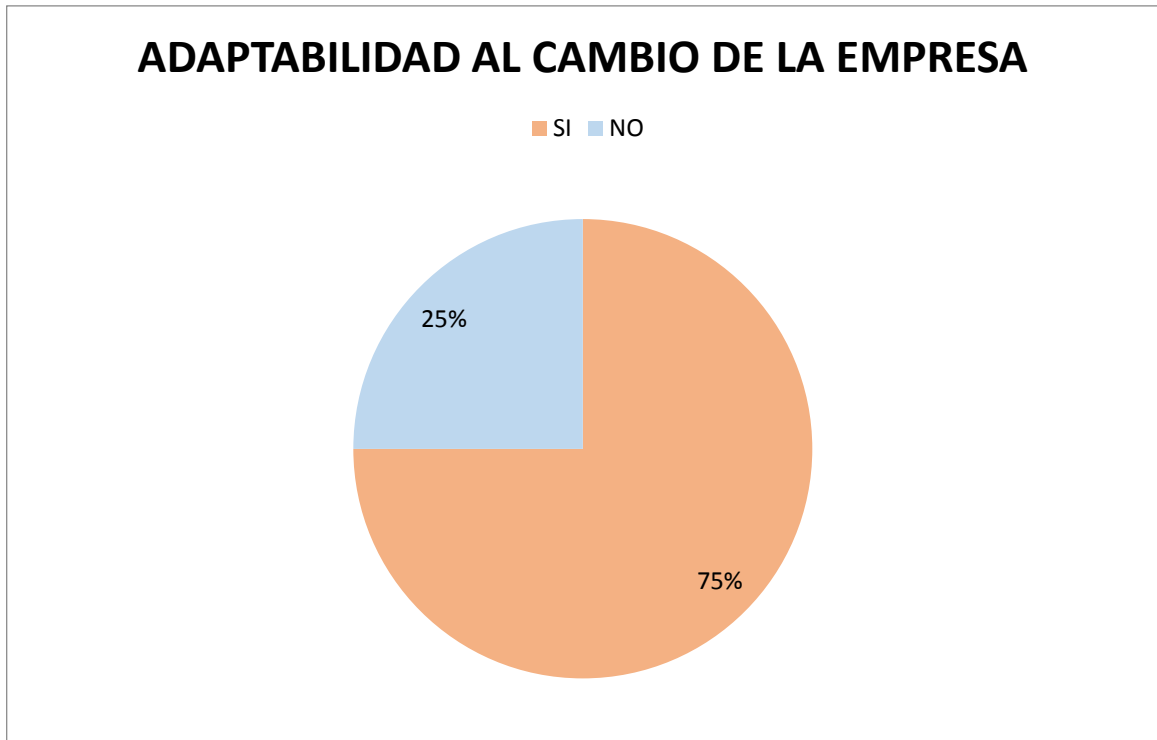


Gráfico 19:

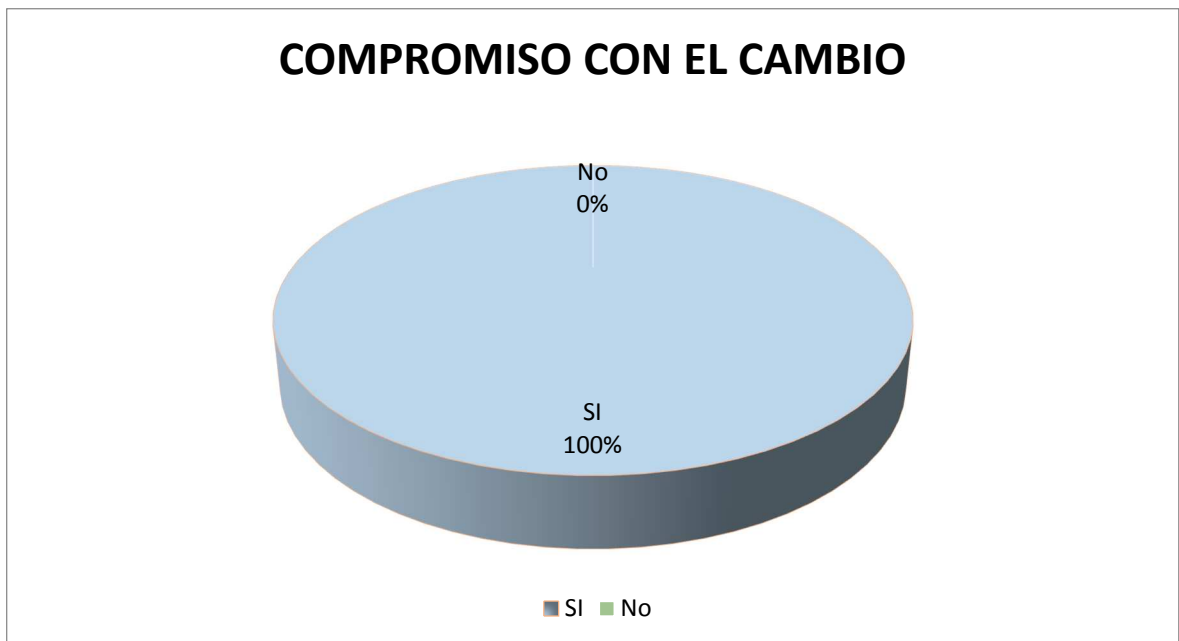






Gráfico 20:



Gráfico 21





**TERCERA PARTE: DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

	1	2	3	4	5	
¿Considera satisfactoria la comunicación con el departamento?	21	16	10	3	0	→ Gráfico 22
¿Considera eficiente y eficaz al departamento?	21	16	3	10	0	→ Gráfico 23
¿Se siente conforme con el tipo de evaluación de desempeño que se realiza?	25	12	10	3	0	→ Gráfico 24
¿Cree relevante el rol del departamento en la empresa?	16	10	3	3	18	→ Gráfico 25
¿Considera que los servicios brindados por el depto. Da respuesta a sus necesidades?	19	10	10	10	1	→ Gráfico 26

Gráfico 22:





Gráfico 23:

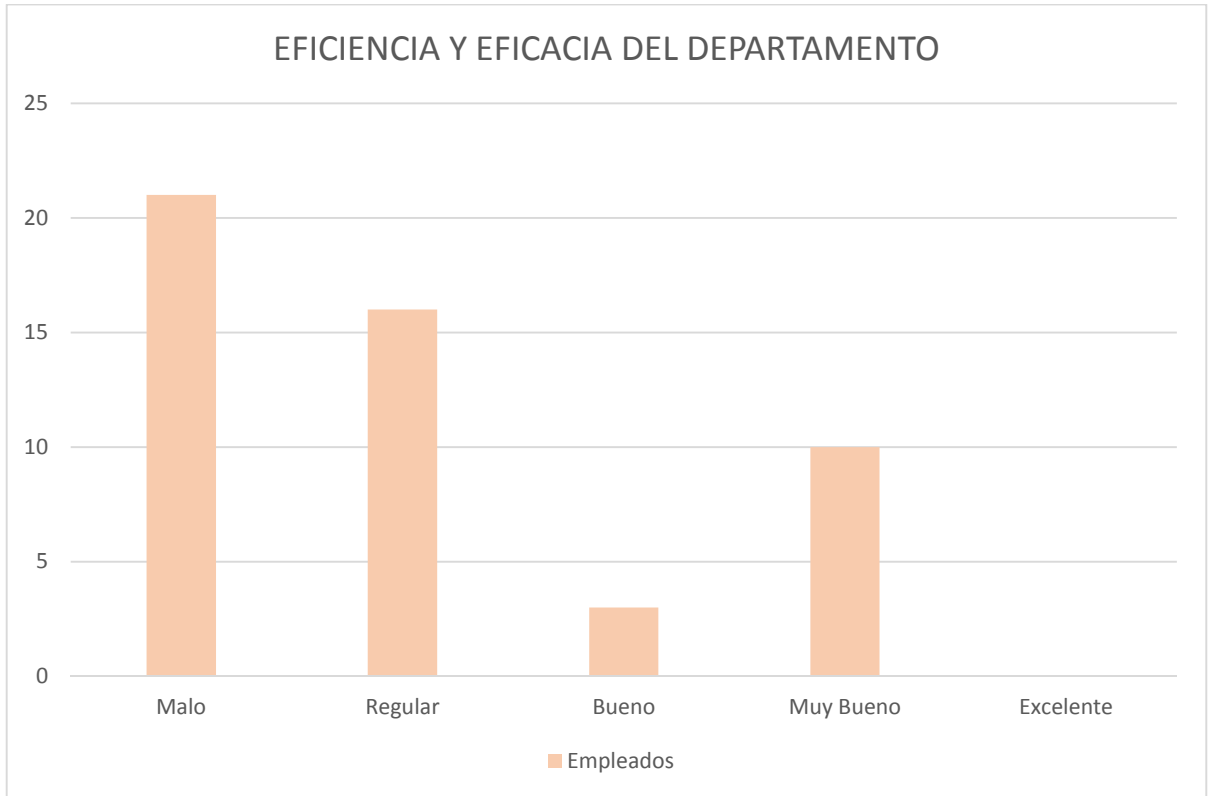


Gráfico 24:

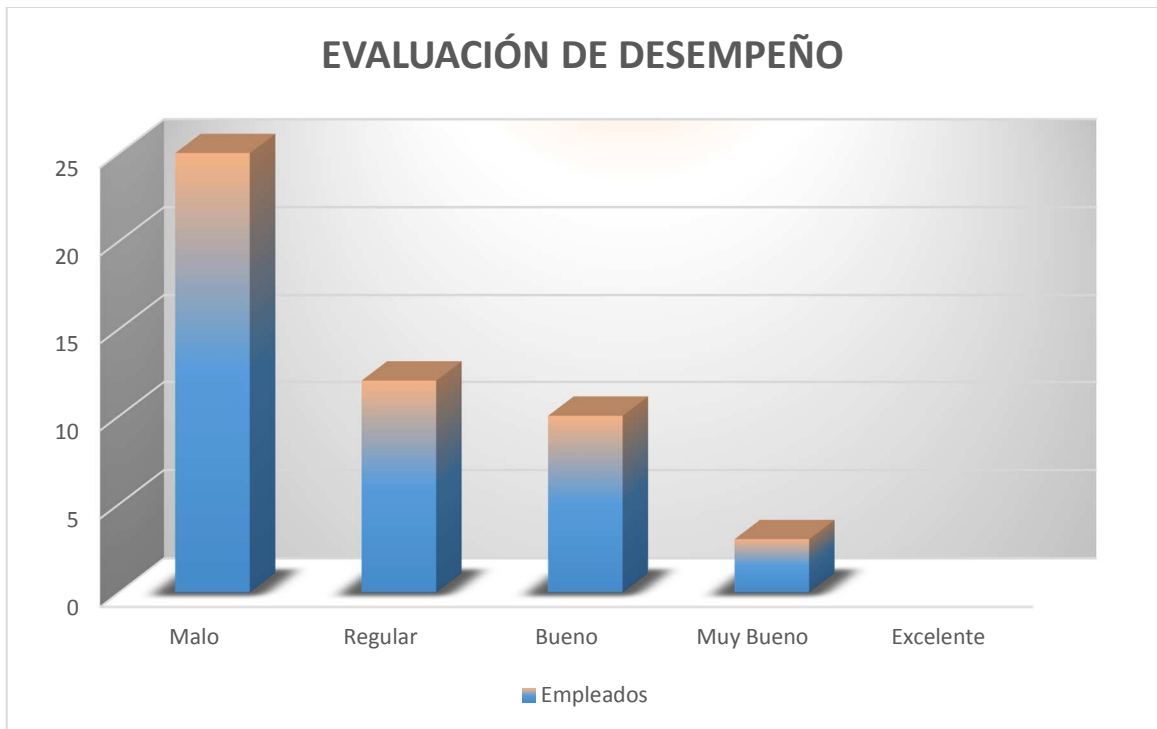
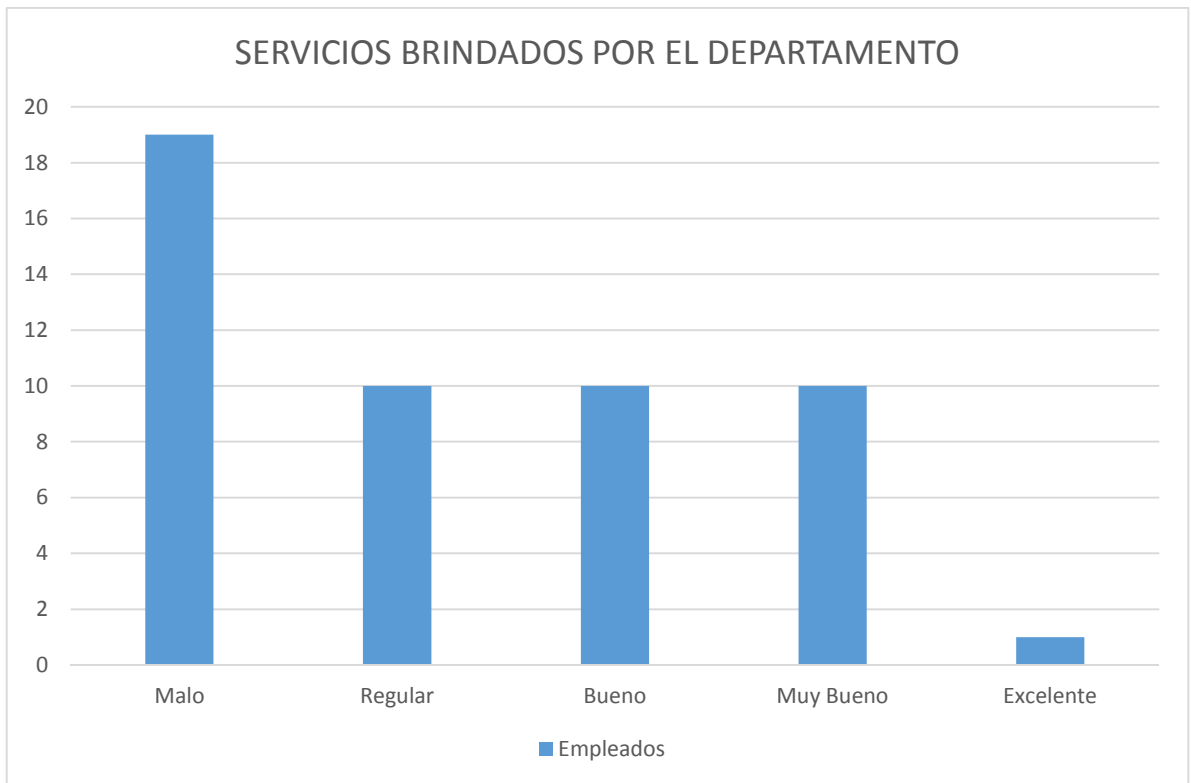




Gráfico 25:



Gráfico 26:





ANEXO V: INDICADORES

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	OBJETIVO
<b>CON RESPECTO AL ROL DEL DEPARTAMENTO DE RRHH</b>			
Grado de consecución de objetivos	Objetivos que se han logrado alcanzar	Nº de objetivos alcanzados/Total de objetivos propuestos	Nos permitirá conocer la efectividad que se está logrando en alcanzar los objetivos
% de personas que manifiesta conocer su rol en la empresa	Empleados que conocen su rol sobre el total de empleados	(Personas que conocen su rol / Total de empleados) x 100	Conocer la cantidad de personas que manifiestan comprender cuál es su rol en la organización y lo que se espera de ellas
<b>CON RESPECTO A LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO</b>			
Grado de externalización de las tareas	Porcentaje de tareas que externalizadas	(Nº de tareas externalizadas/Total de tareas a realizar)x 100	Identificar porcentaje de tareas debe externalizadas por el departamento
<b>CON RESPECTO A FACTORES VITALES QUE SE TIENEN QUE REFORZAR</b>			
% de personas que acuden al depto. con inquietudes o sugerencia	Empleados que acuden al departamento con alguna inquietud	(Nº de Personas que acuden/ Total de empleados) x 100	Conocer la participación de los empleados
% de personas que consideran que pueden acceder y consultar fácilmente la información	Empleados con fácil acceso a la información sobre el total de empleados	(Personas que acceden a la información / Total de empleados) x 100	Determinar la disponibilidad y acceso a la información de la organización.
Nivel de Satisfacción con la Comunicación	Empleados Satisfechos con la comunicación del Dpto.	(Empleados satisfechos/ total empleados)x 100	Determinar la satisfacción de los empleados con la comunicación con el resto de RRHH



INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	OBJETIVO
<b>CON RESPECTO A LAS POLÍTICAS DE RRHH</b>			
Índice de capacitación	Total de hs de capacitación por hs contratadas	$(\text{N}^\circ \text{ de hs de capacitación por periodo} / \text{N}^\circ \text{ de hs contratadas para trabajar en el periodo}) \times 100$	Obtenemos el porcentaje de hs que ocupan las capacitaciones por trabajador
Análisis de Potencial	Nº de empleados con posibilidad de suplir a otro sobre el total de empleados	$\text{N}^\circ \text{ de empleados que puede suceder a otros} / \text{Total de empleados}$	Permitirá conocer la proyección profesional de los trabajadores de la empresa, sobre la evolución del proyecto

<b>CON RESPECTO AL SENTIDO DE PERTENENCIA DE LOS TRABAJADORES</b>			
Grado de conocimiento de las personas sobre los valores organizacionales	Empleados con conocimiento sobre los valores del instituto sobre el total de empleados	$(\text{Empleados con conocimiento de los valores} / \text{Total de empleados}) \times 100$	Medir el grado de conocimiento que tienen las personas sobre los valores de la organización
Grado de participación en las actividades propuestas	Empleados interesados en participar en actividades propuestas por la empresa	$\text{N}^\circ \text{ Participantes Propuestos} / \text{Total de empleados}$	Medir el grado de aceptación que tienen las personas sobre las actividades propuestas por la organización

<b>CON RESPECTO A LA GESTIÓN EN GENERAL</b>			
Promedio de antigüedad laboral	Años trabajados de los empleados sobre el total de trabajadores	$\text{Cantidad de años trabajados por empleado} / \text{N}^\circ \text{ de trabajadores vinculados}$	Permitirá obtener un promedio de antigüedad de los empleados de la Institución
Porcentaje de ausentismo	Nº de horas no trabajadas por trabajador	$(\text{N}^\circ \text{ de hs de ausentismo en el periodo} / \text{Total de hs contratadas en el periodo}) \times 100$	Permitirá obtener el promedio de hs no trabajadas en un periodo determinado
% de personas que saben a quién acudir si tienen una dificultad para realizar su tarea para el cambio	Empleados con conocimiento a quien acudir ante una dificultad sobre el total de empleados	$(\text{N}^\circ \text{ Personas con conocimiento a quien acudir} / \text{Total de empleados}) \times 100$	Determinar si las personas saben a quién acudir si tienen alguna dificultad



INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	OBJETIVO
<b>CON RESPECTO AL CAMBIO ORGANIZACIONAL</b>			
Nivel de actitud positiva presente en las personas para implementar el cambio	Empleados con actitud positiva en relación con personas con actitud negativa	cantidad de personas con actitud (positiva/negativa)/ total de empleados	Conocer el porcentaje de personas que tienen una Actitud positiva/negativa ante el proceso de cambio.
% de resistencia al cambio	Personas que no están de acuerdo con el cambio sobre el total de personas	Empleados no de acuerdo con el cambio/ total de empleados x 100	Nos permitirá medir el grado de resistencia del cambio en la institución
% de personas que saben a quién acudir si tienen una dificultad para realizar su tarea para el cambio	Empleados con conocimiento a quien acudir ante una dificultades sobre el total de empleados	(Personas con conocimiento a quien acudir/ total de empleados )x 100	Determinar si las personas saben a quién acudir si tienen alguna dificultad