



**Universidad de la Defensa Nacional**  
**Centro Regional Universitario Córdoba - IUA**  
**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONÁUTICO**

---

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**  
**LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS**

**PROYECTO DE GRADO**

**GESTIÓN DE RR.HH. EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE SALUD:**

**Proyecto de reestructuración y mejoramiento del área de Recursos Humanos del Hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini”. Córdoba.**

**Alumnas:** Gerlero Giuliana y Nafría Sofía

**Docente Tutor:** Lic. Rousseau, Ana Beatriz.

## ÍNDICE

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
GESTIÓN DE RR.HH. EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE SALUD:	5
FORMULARIO C	6
RESUMEN	7
INTRODUCCIÓN	8
PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	9
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA	23
OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN	25
JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN	26
ALCANCE DEL TRABAJO	27
VIABILIDAD	27
MARCO TEÓRICO	28
Gestión pública	28
Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas	34
Administración de Recursos Humanos en hospitales	38
Cómo transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos	45
Manual de funciones y perfiles de cargo (MFPC)	47
MARCO METODOLÓGICO	61
DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN	63
Estado Actual del Área de Personal	63
Gestión del Área de Personal	65
Dirección del Hospital Materno Provincial	68
Resultados de las entrevistas	70
Resultado de la observación	70
Conclusiones del diagnóstico	74
PROPUESTA DE MEJORA	74
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	107
BIBLIOGRAFÍA	108
ANEXOS	112

## DEDICATORIA

Somos criaturas  
muy frágiles,  
pero es gracias  
a eso por lo que podemos  
esforzarnos en hacernos fuertes.  
Aunque a veces creas que tus  
esfuerzos son inútiles, cada paso  
que damos nos  
lleva hacia una  
meta grandiosa  
-Trisha Elric

Para Ana, Vanessa, Beatriz, Roxana, Juan Carlos, Pablo, Lucas, Franco y Francisco

## **AGRADECIMIENTOS**

A los directivos del Hospital Materno Provincial Dr. Raúl Felipe Lucini y los integrantes del Área de Personal, por brindarnos todo su apoyo, confianza y aliento a realizar esta mejora en su institución, en permitirnos concurrir al mismo las veces que fueron necesarias y brindarnos la información pertinente para el proyecto.

En especial, a la nueva encargada del área de personal, por su excelente predisposición, compañerismo y dedicación a pesar del corto periodo de la iniciación en el puesto. Estamos seguras de vas a lograr adaptarte y superar este nuevo desafío.

Particularmente a nuestra tutora, la Lic. Ana Rousseau, por su gran apoyo, motivación, direccionalidad y entusiasmo en ayudarnos a realizar este proyecto. Sabemos que sin su guía y tolerancia no lo habríamos conseguido.

Al Instituto Universitario Aeronáutico y su cuerpo docente, por aportarnos los conocimientos y las herramientas para poder desarrollar el presente Trabajo de Grado.

Por último, y no menos importante, a nuestras familias por su apoyo, motivación, paciencia y por acompañarnos en el camino recorrido de nuestra formación como profesionales.

DFTBA (Don't Forget To Be Awesome)



**GESTIÓN DE RR.HH. EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE SALUD:  
Proyecto de reestructuración y mejoramiento del área de Recursos Humanos del  
Hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini”. Córdoba.**



*FORMULARIO C*

**Facultad de Ciencias de la Administración  
 Departamento Desarrollo Profesional  
 Lugar y fecha:**

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**GESTIÓN DE RR.HH. EN ORGANIZACIONES PÚBLICAS DE SALUD:**

**Proyecto de reestructuración y mejoramiento del área de Recursos Humanos del Hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini”. Córdoba.**

Integrantes: Gerlero Giuliana y Nafría Sofía – Lic. Recursos Humanos

Profesor Tutor del PG: Lic. Rousseau Ana Beatriz

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: **Romero Sergio**

1er Vocal: **Singeser Olga**

.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El P de G puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El P de G puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

..... -  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....

## RESUMEN

Este proyecto pretende producir contribuciones de características teóricas y prácticas, que permitan ayudar con los inconvenientes y problemas que existen, en particular, en el área de personal del Hospital Materno Infantil “Dr. Felipe Lucini”, con el afán de ayudar a tomar conciencia y conocimiento sobre el correcto funcionamiento de un área de Recursos Humanos aplicada al área de servicios públicos. Cabe destacar que la necesidad surge en el marco del Proyecto “Nueva Maternidad Provincial”, el cual contempla a mediano plazo la ampliación de servicios, lo que requiere duplicar su planta actual, para lo que debe llevarse adelante un plan de reconversión del área de RRHH a fin de dar respuesta a demandas y necesidades futuras.

Por consiguiente, se realizó un diagnóstico de investigación exhaustiva, para principalmente demostrar la problemática esencial, así también utilizando la metodología correspondiente, los instrumentos y las técnicas de recolección de datos adecuadas para poder manifestar el problema en todos sus aspectos y así ser capaces de abordarlo, con la intención de proporcionar un proyecto y herramientas para su solución.

## INTRODUCCIÓN

El presente Proyecto de Grado, está enfocado en la administración de Recursos Humanos del hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini” de la ciudad de Córdoba.

La gestión de Recursos Humanos en hospitales públicos resulta una actividad compleja debido a la cantidad de agentes y diversos profesionales, para lo cual incluso deben considerarse leyes diferentes que definen la modalidad de trabajo y exigencias. Esto mismo hace que se perciban niveles distintos en cuanto a grado de compromiso e identificación, lo cual afecta directamente las pautas y normas establecidas, y grado de aceptación del personal hacia las mismas.

Comenzamos un diagnóstico a partir de entrevistas a directivos y al jefe de personal de la institución a fin de indagar acerca de procedimientos, pautas, normas y/o cualquier otra información de interés que pueda resultar relevante con el propósito de definir la problemática que abordamos, con intención de realizar una propuesta profesional brindando herramientas útiles para la gestión de recursos humanos en el hospital. Desde una perspectiva teórica, y teniendo en cuenta ejes del diagnóstico definido a través del trabajo de campo realizado, se desarrollará un exhaustivo marco para la comprensión de la dimensión que abarca dicha problemática.

Posteriormente y previa determinación de sugerencias a realizar, diseñamos una propuesta orientada a reestructurar y mejorar el funcionamiento del área, siendo prioridad dotar de herramientas que permitan ser de utilidad para la toma de decisiones de la dirección.

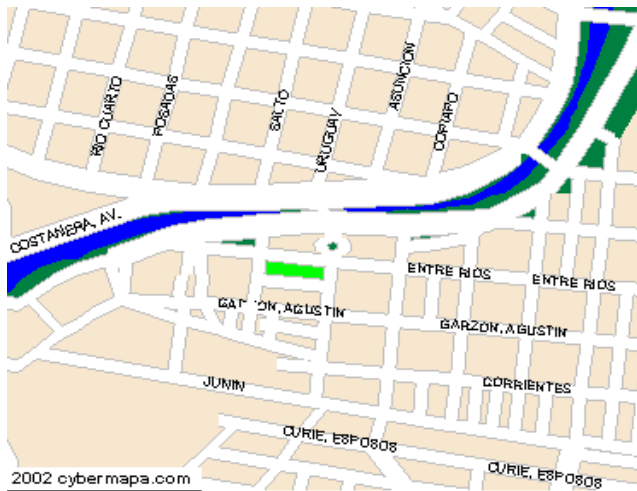
Es nuestra intención aportar a la funcionalidad estratégica y operativa del área orientada a la profesionalización de la misma.



## PRESENTACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

### Ubicación geográfica

El Hospital Materno Provincial (HMP) se encuentra ubicado en el sector sud este de la ciudad de Córdoba, Departamento Capital, en el Pasaje Caeiro 1540 de Barrio San Vicente, uno de los más populosos de la capital cordobesa.



Referencia: 

***Hospital Materno Provincial***

### Reseña histórica del hospital

La Institución que depende del Ministerio de Salud de la Provincia de Córdoba, se fundó con la finalidad de prestar atención de salud a la población materna y a los recién nacidos no sólo del ámbito capitalino sino también del interior provincial y fue el único hospital de estas características en la Provincia de Córdoba hasta la apertura del Hospital Materno Neonatal en el año 1999.

Desde su inauguración ocurrida el 17 de octubre de 1952, el edificio se encuentra ubicado en Barrio San Vicente sobre el Pasaje Caeiro 1540 entre las calles Entre Ríos y Av. Agustín Garzón y las calles Uruguay y Concordia de la Ciudad de Córdoba.



### *Edificio del Hospital Materno Provincial*

#### *“Dr. Raúl Felipe Lucini”*

La Institución ubicada en la zona sudeste de la ciudad, brinda atención de **tercer nivel a la mujer y al recién nacido normal y patológico**. Es un centro de referencia provincial y nacional ya que se receptan pacientes derivados del interior provincial y de provincias limítrofes y es considerada una de las “mega” maternidades del país con un total aproximado de 6000 partos anuales. En la maternidad se creó el primer servicio de Neonatología

La población que concurre a la Institución pertenece en un alto porcentaje a un estrato socioeconómico cultural bajo y en un porcentaje menor, a clase social media. Al hospital concurren pacientes de sexo femenino a partir de los 12 años de edad, en su mayoría sin completar la escolaridad primaria, y en algunos casos asisten pacientes analfabetas.

El área geográfica de cobertura corresponde a la zona Sudeste de la capital y zonas aledañas con una población de variadas características, precisadas por las particularidades propias de los barrios que la componen y por las condiciones socioeconómicas de sus habitantes. Inaugurado en el año 1952, fue originalmente construido para albergar a mujeres privadas de libertad con enfermedades infecto-contagiosas, motivo por el cual sus instalaciones no cumplen con los requerimientos de muchos de los servicios que dispone el hospital para llevar adelante sus actividades. Sin embargo, y dada la demanda, el mismo fue creciendo y teniendo gran aceptación en la comunidad, lo cual llevó a adaptar de diferentes maneras los espacios físicos, intentando dar respuesta a la organización de los servicios requeridos.

## **Modelo de gestión del hospital**

Inspirada en la iniciativa Hospital Amigo de la Madre y el Niño (HAMN), creada por OMS-UNICEF en 1991 para promover la lactancia materna en las maternidades e implementada en la Argentina desde 1994, se propuso la iniciativa Maternidades Centradas en la Familia. En el año 2012, luego de evaluar capacidades institucionales en cuanto a requerimientos exigidos, el Hospital se sumó a la iniciativa obteniendo hasta la actualidad numerosos logros en este sentido. El modelo Maternidades Centradas en la Familia (MCF) constituye un paradigma de atención perinatal. En sus inicios, la maternidad incorporó diferentes intervenciones a un conjunto de prácticas innovadoras; poco a poco, estas prácticas fueron articulándose como piezas de un proceso complejo y en evolución continua con la intención de integrar la iniciativa MCF en toda su dimensión o, al menos, en sus aspectos esenciales, y la iniciativa Maternidad Segura, se conceptualizó un nuevo modelo integrado: Maternidad Segura y Centrada en la Familia (MSCF), que define los criterios mínimos que debería reunir una maternidad para ser considerada MSCF.

A partir de su implementación se buscó promover una atención humanizada, centrada en los derechos de la madre y el niño, y que contribuya a mejorar la calidad de atención y reducir la morbilidad y la mortalidad materna y neonatal en nuestro país. Para el logro de este propósito, la dirección se centró en que:

- las autoridades y el equipo de salud de la maternidad estén convencidos y comprometidos con la adopción del modelo MSCF y lo establezcan como una de sus prioridades;
- el equipo de salud sea capaz de conocer e informar a todas las mujeres que se asisten en la institución sobre sus derechos y los de su hijo o hija; los padres y la familia asuman un papel protagónico en el cuidado del hijo;
- las autoridades de la maternidad se comprometan a generar los medios necesarios para permitir la permanencia continua de la madre junto a su hijo y

convoquen a miembros de la comunidad a involucrarse y participar en actividades de voluntariado;

- el equipo de salud adopte prácticas efectivas y seguras y desaliente el uso de aquellas que no mostraron efectividad o son riesgosas para la madre o el niño;
- la institución cuente con un plan de acción para fortalecer las prácticas de promoción y mantenimiento de la lactancia materna mediante su participación en la iniciativa IHAMN.

## **Misión**

Proveer servicios de Salud de la más alta calidad y eficiencia, a través de la gestión integral y efectiva promoviendo la educación en salud, docencia e investigación. Contribuir a través del accionar a las tareas sociales en la comunidad.

## **Visión**

Que los Servicios de Salud del Hospital Materno Provincial sean reconocidos a nivel local, nacional e internacional por su calidad de atención, su tecnología, capacitación del equipo de salud, educación para la salud, docencia e investigación basadas en principios éticos y morales dedicados a satisfacer a los usuarios internos y externos a través de acciones con compromiso social.

## **Valores**

Respeto a los derechos de los pacientes y compromiso para mejorar la calidad de atención. Visión integral de las personas, atención oportuna, confiable y segura centrada en la familia. Capacitación continua del personal de la institución. Calidad en investigación. Sentido ético profesional. Responsabilidad laboral.

## Programas institucionales

En la actualidad se trabaja con programas interdisciplinarios contando actualmente con algunos que son modelos para otras instituciones, entre ellos se destacan los siguientes:

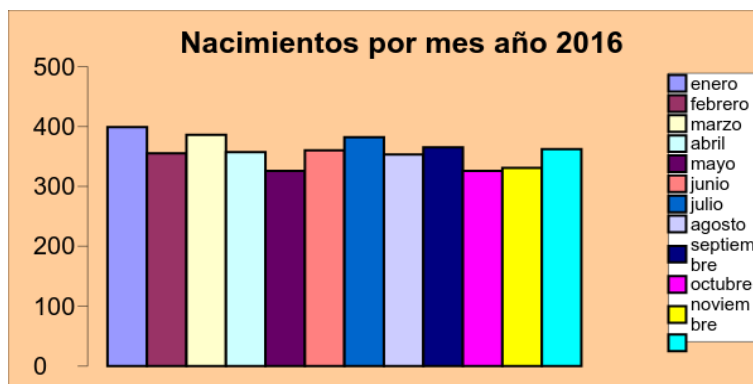
- Educación en salud bucal en puérperas normales, las pacientes son derivadas a este Servicio luego de la primera consulta por embarazo o en su defecto son captadas luego del parto
- Psicoprofilaxis obstétrica, a cargo del Servicio de Salud Mental, las embarazadas son orientadas y educadas sobre el embarazo y parto.
- Atención de pacientes afectadas de HTA durante embarazo, parto y puerperio, a través del Consultorio de Alto Riesgo que realiza un seguimiento más pormenorizado y frecuente de las mujeres con esta patología
- Atención de pacientes con diabetes pre-gestacional y gestacional
- Atención integral del adolescente, se realiza a través del Consultorio de Adolescencia, prestando atención a alrededor de 2500 adolescentes por año, cuya problemática principal es el embarazo no deseado
- Salud sexual y reproductiva, por medio del cual se orienta y educa a las pacientes sobre el control de la natalidad y la prevención de enfermedades de transmisión sexual
  - Programa de Prevención de infecciones intrahospitalarias
  - Programa de Prevención de la Retinopatía del Prematuro (ROP)
  - Programa de Seguridad del Paciente
  - Programa de Atención Centrada en la Familia (ACF)

- Programa de Promoción de la Lactancia Materna
- Programa de seguimiento del Recién Nacido de Alto Riesgo (RNAR)

**PRODUCTIVIDAD: Datos de los primeros meses del 2017**

CONSULTAS	EGRESOS	DEFUNCIONES	PAC/DI	CAMAS	PAR	CE	ABO
5435	537	6	2966	4774	216	132	64
4835	403	2	2602	4446	249	108	50
5661	498	9	3350	4774	241	126	51
5260	554	11	4128	4620	216	139	46
5198	563	11	4134	4774	235	107	46
5346	510	7	3350	4620	223	108	60
<b>31735</b>	<b>3065</b>	<b>46</b>	<b>20530</b>	<b>28008</b>	<b>1380</b>	<b>720</b>	<b>317</b>

\*FUENTE: elaboración propia en base a relevamiento de datos internos.



\*FUENTE: elaboración propia en base a relevamiento de datos internos.

Debido al sistema de carga de datos actual, el porcentaje ocupacional al incluir a los RN internados en incubadora y en cuna (total 70 unidades), en sus resultados no refleja el porcentaje real de ocupación de las incubadoras sino el porcentaje ocupacional total (es decir, los internados en incubadora más los internados en cuna). Este porcentaje ocupacional es del 95% en promedio.

año 2016	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	totales
< 500 gr	0	0	2	0	0	0	0	1	2	0	0	4	9
500 a 999	2	1	3	2	0	2	3	4	3	3	2	3	28
1000 a 1499	6	8	4	6	1	4	8	3	4	4	8	3	59
1500 a 1999	5	11	4	7	9	10	9	11	8	8	3	11	96
2000 a 2499	23	25	22	20	18	15	20	20	20	15	18	14	230
2500 o +	363	310	351	322	298	329	342	314	0	296	300	327	3552
<b>Total</b>	399	355	386	357	326	360	382	353	37	326	331	362	<b>3974</b>

\*FUENTE: elaboración propia en base a relevamiento de datos internos.

A partir del año en curso (2017), se readecuó y actualizó el sistema de carga, por lo cual los futuros informes serán más específicos.

El edificio actual cuenta con la siguiente DISTRIBUCIÓN DE CAMAS:

SERVICIO	CAMAS disponibles	promedio CAMAS OCUPADAS
UCI	3	3
1° PISO	21	21
2° PISO	61	61
INTERNACIÓN CONJUNTA	12	12
UTIN	27	27
UCIN	31	31
QUIROFANO	4	4

CONS. EXTERNO		30 CONS
GUARDIA CENTRAL	2 BOXES, 1 CAMA FRÍA	
EPIDEMIOLOGIA		
SUPERVISIÓN		
SEG. PACIENTES		
<b>TOTAL</b>	<b>156 (+49 extras)</b>	

\*FUENTE: elaboración propia en base a relevamiento de datos internos.

Extras	
Camas Frías	1
Pre Parto	6
Parto	3
Post Parto	4
C. médicas	35
<b>Total</b>	<b>49</b>

\*FUENTE: elaboración propia en base a relevamiento de datos internos.

Cabe destacar que diariamente la capacidad operativa del nosocomio se cubre en un 95% a 100%, motivo por el cual en ocasiones deben derivarse pacientes y/o reducir la oferta de turnos a fin de evitar situaciones de conflictos. Sin embargo, sería deseable ampliar ambas capacidades para mejorar la atención.



Actualmente el hospital cuenta con los siguientes servicios:

Alto Riesgo	Laboratorio
Anatomía Patológica	Neonatología
Anestesiología	Nutrición
Cirugía	Obstetricia
Clínica Médica	Odontología
Clínica Neonatal	Salud Mental
Consultorio Externo de Obstetricia	Salud Sexual y Reproductiva
Diagnóstico por Imágenes	Trabajo Social
Enfermería	Unidad de Terapia Intensiva Adultos
Farmacia y Central de Esterilización	Unidad de Terapia Intensiva Neonatal
Ginecología	Vacunación
Guardias Médicas	Administración
Hemoterapia	Archivo y Estadísticas
Internaciones	<b>Recursos Humanos</b>
Kinesiología	

La dirección de Maternidad e Infancia se divide en 5 áreas técnicas:

PERINATOLOGÍA

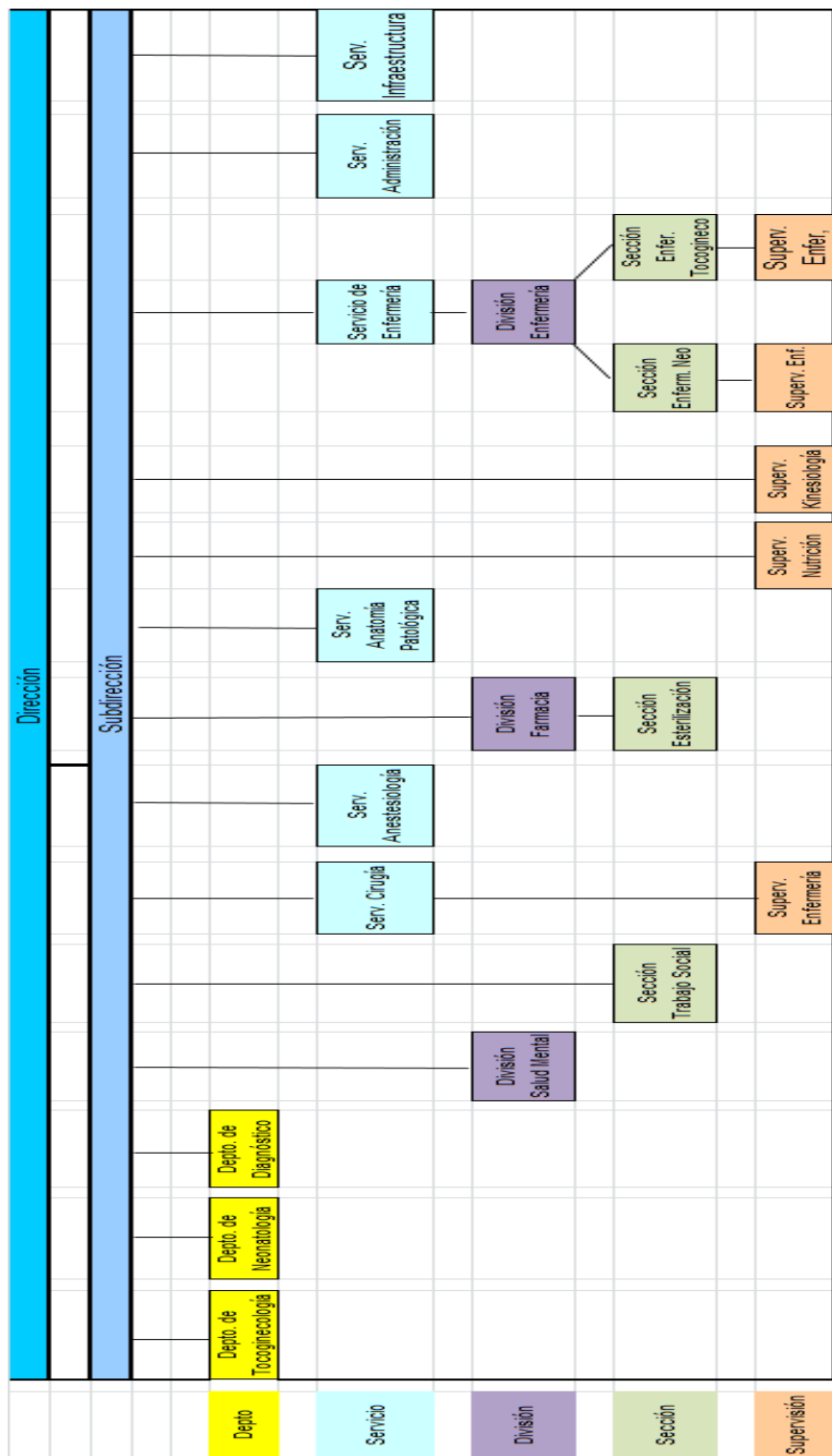
SALUD INTEGRAL DEL NIÑO

NUTRICIÓN

ADOLESCENCIA

EVALUACIÓN, VIGILANCIA E INVESTIGACIÓN

### ORGANIGRAMA



### Dotación del personal en el hospital

La organización cuenta con una dotación actual de personal de alrededor de 634 empleados, dicho número no es fijo ya que en la misma hay una constante rotación de personal (altas y bajas), aunque mínima.

Área/ función	Ley 7625 Equipo de salud
Enfermeras	207
Instrumentadoras quirúrgicas	12
Anatomía patológica	3
Anestesiastas	12
Cirujanos	3
Bioquímicos	15
Tec de laboratorio	15
Neonatólogos	50
Tocoginecólogos	77
Médicos clínicos	6
Farmacéuticos	6
Otras especialidades médicas	34
<b>TOTAL LEY 7625: 534 agentes</b>	
Área/ función	Ley 7233- Administrativos/ servicios generales
Administrativos	73
Servicios generales	27
<b>TOTAL LEY 7233: 100 agentes</b>	

\*FUENTE: elaboración propia en base a información suministrada por oficina de RRHH

El área de RR.HH. está compuesta por ocho personas con proyección a aumentar su personal en los próximos meses. “La escasez de personal afecta la cobertura de actividades”, manifestó la actual jefa, acorde a la cantidad de procedimientos y actividades que deben realizar. Los puestos de trabajo, en el área de personal, son:

- Jefatura de área (1)
- Gestión de expedientes/legajos (3)
- Evaluación de desempeño (2)
- Seguimiento del personal y del reloj biométrico (2)

En agosto del corriente año, la nueva encargada del área ha realizado un recambio del personal de la misma, con el propósito de agilizar trabajos atrasados, donde como consecuencia hubo renuncias y despidos de algunos empleados, modificando la estructura del personal, presentándose actualmente de la siguiente manera:

- Jefatura de área (1)
- Gestión de expedientes y legajos (2)
- Seguimiento del personal y del reloj biométrico (1)
- Auxiliar (1)

Todos los datos citados anteriormente son de elaboración propia, acorde al relevamiento realizado en las siguientes áreas: Dirección, Estadísticas, Oficina de Personal y jefaturas del Servicio Obstetricia, Neonatología del hospital y del aporte de la Secretaría de Servicios Asistenciales del Ministerio de Salud.

## **LEGISLACIÓN PROVINCIAL.**

El Estado, como tal, juega un papel fundamental en la definición de los derechos de propiedad dictando leyes y normas de funcionamiento con relación al manejo administrativo y del recurso humano. En particular, el hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini” al ser un establecimiento público, la administración del recurso humano está normado y regulado a través de la ley 7625 (profesionales pertenecientes al equipo de salud) sobre médicos, enfermeras y técnicos; y la ley 7233 (escalafón general, se incluyen profesionales universitarios de más de tres años de formación, con exclusión de los que integran el marco anterior citado) que comprende al personal administrativo, profesionales universitarios y servicios generales. Estas disposiciones y normativas son conocidas por los estratos de decisión y casi totalmente desconocidas por los individuos que desarrollan tareas en los servicios de salud.

Los componentes del estatuto de cada uno de estos escalafones se diferencian escasamente. Tal es así que el ingreso a la carrera debe ser por concurso o selección, la promoción está ligada a la antigüedad con poca jerarquización de la evaluación de desempeño, el cese tiene las mismas causales: jubilación, renuncia, cesantía o muerte; los cargos de responsabilidad jerárquica son por concurso no Re acreditable, salvo aquellos que se enmarcan en la Ley 7625, que requieren de reválida cada cinco años.

Los niveles determinados por estos marcos normativos se diferencian escasamente en su remuneración.

### **LEY N° 7625**

RÉGIMEN DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL EQUIPO DE SALUD HUMANA EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, SANCIONAN CON FUERZA DE LEY: N° 7625 (Fiscalía de Estado Dirección de Informática Jurídica, cap. 1)

Se establece por la presente Ley el Régimen del Personal que integra el Equipo de Salud Humana (legislación provincial artículo 1)

## **LEY N° 7233**

ESTATUTO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL, EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, REUNIDOS EN ASAMBLEA GENERAL SANCIONAN CON FUERZA DE LEY: N° 7233 (Fiscalía de Estado Dirección de Informática Jurídica, cap. 1)

Este Estatuto regirá las relaciones de todas las personas que en virtud de acto administrativo expreso emanado de autoridad competente, presten servicios en la jurisdicción del Poder Ejecutivo y perciban la remuneración prevista en la Ley de Presupuesto Provincial y leyes especiales (legislación provincial, artículo 1)

La institución está compuesta por comités técnicos los cuales se integran por grupos interdisciplinarios de profesionales de reconocida capacidad en materias específicas dentro del ámbito hospitalario, el número de sus miembros varía según la complejidad de la unidad. Estos Comités Técnico Médicos Hospitalarios son como órganos de apoyo y asesoría para el Cuerpo de Gobierno del Hospital, cuya misión es contribuir a mejorar el desarrollo de los servicios que con el tiempo se fueron multiplicando y diversificando.

## **DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

PROBLEMA: “Disfuncionalidad en la gestión del área de Recursos Humanos”

En el presente, el área de Recursos Humanos del Hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini” posee un funcionamiento incompetente, sin orden ni lineamientos de acción concisos, e incapaces de lograr objetivos, como consecuencia ocasiona a la dirección ejecutar acciones y tomar responsabilidades que no le son

correspondientes. Dentro de las funciones no abordadas correctamente por el área de recursos humanos se descubrieron:

- ✓ Designación de una nueva responsable del área (proviene de otro hospital) debido a las falencias detectadas por jefaturas anteriores.
- ✓ Falta de claridad en cuanto a funciones y responsabilidades del área (a modo de ejemplo, se puede destacar que se encarga de imprimir, llenar las planillas de jubilación y realizar los trámites consiguientes, lo cual le corresponde al empleado efectuarlo).
- ✓ Ausencia de definición roles y establecimiento de normas de funcionamiento (No existe una distribución organizada de tareas, “todos los integrantes se dedican a ayudar en las tareas que pueden”)
- ✓ Los miembros del área no son profesionales de RR.HH., existiendo un mix de varias profesiones (abogados, técnicos, administrativos y servicio general), pero ninguno con conocimiento específico del área, sus funciones y sus roles.
- ✓ Desconocimiento acerca de métodos y procedimientos establecidos por ley en cuanto a derechos y obligaciones del personal.
- ✓ Inadecuado registro en el sistema de sanciones disciplinarias y otro tipo de información que afecte el desempeño de los agentes.
- ✓ Falta de actualización de base de datos del personal (situación de revista, cargo, servicio al que pertenece, función)

Es importante que el departamento cumpla con su función pues resulta ser uno de los pilares básicos para la gestión directiva. Cabe destacar que un departamento de recursos humanos debe ser una división versátil y multifuncional dentro de una organización, y trabajar diligentemente detrás de escena, para asegurar que una organización funcione de manera eficiente (Schultz, 1959). Además, su función incluye actividades tales como:

- Gestionar todos los aspectos relacionados con los beneficios de los empleados
- Mantener un registro de las ausencias y licencias de los empleados



- Asegurar de que los empleados reciban las explicaciones apropiadas sobre la elegibilidad de los beneficios o si los beneficios ya no están disponibles debido a un despido o terminación.
- Manejar las relaciones con los empleados dentro de la organización.
- Mantener la relación entre los empleados y la dirección promocionando la comunicación y la equidad en la empresa.
- Ocuparse de los conflictos entre los empleados y los directivos, así como de las disputas entre el hospital y los sindicatos o las organizaciones de los derechos de los empleados.
- Ser responsable de la interpretación y aplicación de las leyes laborales, como la igualdad de oportunidades laborales, las normas de trabajo justo, los beneficios, los salarios y los requisitos sobre las horas de trabajo.
- Investigar las quejas de acoso y discriminación y asegurarse de que las normas se mantengan compatibles con las regulaciones establecidas a nivel provincial.

## **OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN**

### **Objetivo General:**

Reestructurar el área de Recursos Humanos del hospital a fin de optimizar su funcionamiento y mejorar su capacidad operativa en cuanto a procedimientos, mediante la redefinición de puestos de trabajo y objetivos del área para transformarla en el área de Recursos Humanos anhelada.

### **Objetivos Específicos:**

- Definir y distribuir las funciones y los roles que corresponden a los responsables e integrantes del nuevo sector de Recursos Humanos a través del análisis y

descripción de puestos del área de Personal; ajustándose a las necesidades actuales y a mediano plazo del hospital.

- Diseñar la función del encargado/a de comunicación interna para lograr la eficaz distribución de información acerca de políticas y procedimientos de Recursos Humanos, nuevos o revisados, para ser consultado por todos los empleados (boletines, reuniones, memorándums o contactos personales).
- Diseñar la función del encargado/a de capacitación, con el fin de coordinar el proceso de capacitación adecuado de los agentes del hospital.
- Crear un manual de inducción que facilite a los integrantes del área de Recursos Humanos, el conocimiento de sus tareas y funciones.
- Diseñar un sistema de control interno, único del área de RRHH, para poder realizar un seguimiento de la evolución y adaptación de sus integrantes a la nueva estructura del área.

### **JUSTIFICACIÓN DE LA INTERVENCIÓN**

Los Recursos Humanos en la organización, es un departamento encargado de gestionar el talento humano con el fin de lograr un correcto funcionamiento de la empresa. Werther (1996) afirma. “El termino Recursos Humanos se refiere a las personas que componen una organización (...). La importancia de las labores de Recursos Humanos se hace evidente cuando se toma conciencia de que los seres humanos constituyen el elemento común en toda organización” (p.7). Dicha área existe y está establecida, pero sin embargo no cumple con las funciones que le corresponde, como consecuencia surgen problemas y pérdidas que afectan negativamente a toda la organización y a los servicios que la misma provee.

En la actualidad, se encuentra en un desequilibrio con sus funciones y responsabilidades, debido a una mala administración de los anteriores encargados del departamento, quienes delegaban sus compromisos a terceros o ignoraban la totalidad

y el alcance de sus tareas. Esto impidió que se formalizara y se pudiera estructurar el área de Recursos Humanos, lo cual llevó a los directivos a asumir tareas y obligaciones de dicha área, que no les corresponden, para asegurar el cumplimiento del estándar mínimo de seguimiento al personal que exige la ley.

Este proyecto de grado se enfocará en la reestructuración y formalización de los trabajos del área de Recursos Humanos, la cual ayudará a mejorar la organización del hospital y a clarificar la distribución de las obligaciones de las funciones del departamento. Al mismo tiempo, se busca que esta nueva estructura pueda funcionar a largo plazo y se adapte a las necesidades del nuevo hospital, el cual se encuentra en construcción.

### **ALCANCE DEL TRABAJO**

- Geográfico: Córdoba, Córdoba, Argentina.
- Organizacional: Hospital Materno Provincial Dr. Raúl Felipe Lucini
- Niveles involucrados: Dirección general, mandos medios y el área de Recursos Humanos

### **VIABILIDAD**

Es factible llevar a cabo este proyecto dado que contamos con el apoyo de los directivos del Hospital para acceder a determinada información. Por otra parte, el personal en general ha demostrado interés en participar brindándonos información ya que consideran nuestra propuesta como una posibilidad de mejora y crecimiento para el área de Recursos Humanos y el hospital.

## MARCO TEÓRICO

### Gestión pública

La gestión pública es la conducción de actividades de una organización que remite a lo que es común en una sociedad. Pagani (2015) afirma que la administración:

(...) trata sobre el planeamiento, la organización, la dirección y el control de las diferentes actividades que ocurren dentro de una organización, como así también el manejo, la capacidad de articular recursos destinados a cumplir con alguna finalidad. Por su parte, lo público remite generalmente a lo que es común a la población en una sociedad determinada y a la esfera de lo estatal. Por lo tanto, la Administración Pública se constituye en el ámbito de la sociedad enfocándose en resolver sus necesidades y articulando los medios para asegurar las condiciones de vida de la comunidad. Se transforma así en la actividad del Estado, interesada en conseguir los fines y objetivos de éste mediante ciertos métodos o modos de organización y medios de ejecución. (...). El concepto de administración pública, más allá de la combinación de palabras, se transforma, se diversifica, genera significaciones diferentes, ya que se suele utilizar para representar diversas cuestiones, desde la referida a la de administrar la cosa pública o social, hasta la identificación con el aparato estatal, pasando por el conjunto de tecnologías organizacionales aplicadas en organismos públicos. Se la interpreta y adopta como acción, instrumento, principios, modos y diseños organizativos. (p.14)

La gestión según el significado otorgado por el Diccionario de la Real Academia Española (2014), es la “acción y efecto de administrar” (p.674) con lo cual en este marco se entendería que la gestión estaría enmarcada dentro de la administración, siendo ésta más amplia que la primera. Otra definición prevista por el diccionario de administración y ciencias afines de Bedia y Diaz (2006), caracteriza a la gestión como la “acción que implica planificar, organizar, motivar, dirigir y controlar, desde un punto de vista general, y, en forma específica, prever, ordenar, atender a los objetivos, la integración de los esfuerzos y la efectividad de las aportaciones de los demás, con el fin de lograr el desarrollo de las organizaciones” (p.121).

La gestión de Recursos humanos es una herramienta importante en la administración pública la cual comprende en asistir y asesorar en estudios, diagnósticos, diseños e implementación de instrumentos relacionados con los sistemas de carrera administrativa; en materia de diseño e implementación de procesos de selección de personal; en estudios, diagnósticos, medidas e integración de propuestas de resolución de problemas en lo atinente a la gestión integral de los recursos humanos y en la determinación de las necesidades de capacitación, elaboración de los planes de formación y desarrollo del personal. Además, colaborar en la identificación y elaboración de metodologías de evaluación de competencias

En la actualidad se considera un desafío gestionar los Recursos Humanos en la administración pública.

Uno de los ejes fundamentales es el empleo público y dentro de este concepto la gestión de los Recursos Humanos tomada, justamente como un sistema que permite aumentar la capacidad administrativa estatal. A pesar de ser uno de los elementos más complejos de toda organización, el capital humano al mismo tiempo agrega valor y constituye una de las claves del éxito de las mismas. (...). La virtud estratégica que tienen los RRHH para la obtención de los resultados esperados es cada vez más reconocida. En este contexto resulta necesario diseñar políticas orientadas no sólo a la administración del personal, sino a una estrategia de gestión de los agentes públicos, considerándolos como uno de los factores más importantes para la consecución de los objetivos institucionales y, en consecuencia, de la gestión estatal en términos de los procesos que sus organizaciones deberían poner en marcha para poder responder a las exigencias y necesidades de la ciudadanía. El propósito es reflexionar sobre la gestión estratégica de RRHH, caracterizándola como un sistema enfocado hacia la profesionalización y la flexibilidad, componentes necesarios para el acompañamiento de las políticas de empleo en la Administración Pública Provincial. (García y Quintans, 2015, p.123)

En cuanto el marco de la gestión estratégica de Recursos Humanos podemos decir que su configuración de gestión de personal deben ponerse al servicio de la institución y lograr sus objetivos. Siguiendo los lineamientos presentados por Longo (2002), podemos definir a la gestión estratégica de RRHH como “el diseño e implementación de políticas y prácticas de personal que consideren la optimización, el mantenimiento y el enriquecimiento del plantel, orientadas según un conjunto de prioridades básicas de la organización”. (Citado en García y Quintans, 2015, p.127). El autor describe al sistema integral de RRHH a partir de 7 (siete) subsistemas o componentes básicos:

- Planificación de Recursos Humanos
- Organización del trabajo
- Gestión del empleo
- Gestión del rendimiento
- Gestión de la compensación
- Gestión del desarrollo
- Gestión de las relaciones humanas y sociales

La planificación es el componente de la gestión estratégica de RRHH que permite arribar a la coherencia estratégica ya que conecta al sistema con el resto de la organización, poniendo en juego todos los dispositivos y permitiendo de esta manera, que las políticas y prácticas de personal respondan a objetivos previamente definidos. En este subsistema Longo (2002) señala que:

Una buena planificación debe aportar objetivos y funciones para la dotación de personal, equipos de trabajo constituidos adecuadamente desde lo cuantitativo como desde lo cualitativo y acciones de coordinación que garanticen el desempeño conjunto de los trabajadores. Planificar en esta temática implica, realizar un estudio de

necesidades de RRHH en función de los objetivos de la organización y/o área (análisis de necesidades de RRHH, tanto cuantitativa como cualitativa), comparar las necesidades detectadas con la capacidad actual de la organización (análisis de los RRHH reales con que cuenta la organización) y en función de los resultados, realizar la identificación y planificación de las medidas necesarias para cubrir las diferencias que se encuentren. (Citado en García y Quintans, 2015, p.127)

Estas medidas pueden abarcar cualquier componente del sistema, por ejemplo, puede detectarse que la cantidad de personal no sea el óptimo para realizar las tareas y cumplir con los objetivos mínimos del área, en este caso puede planificarse un proceso de reclutamiento y selección para ingreso o estudiarse la posibilidad de trasladar personal de otras áreas que se encuentren capacitados para realizar las labores correspondientes y así subsanar el déficit identificado.

La organización del trabajo implica la definición de las características y condiciones de trabajo por medio de la descripción de puestos como también los requerimientos de idoneidad de las personas que deben desempeñarse en él, a través de la identificación y definición del perfil del puesto, en este componente Longo (2002) expresa:

Un puesto de trabajo se define por las actividades significativas que deben realizarse y se encuentra integrado por el explicitación de los objetivos, tareas, procedimientos, responsabilidades, recursos, relaciones y especificaciones del mismo. La descripción del puesto es el documento que comprende la definición escrita de las características del puesto. Sobre la base de tal descripción se debe definir el perfil del puesto, que significa especificar las competencias necesarias para llevar adelante la tarea. Las competencias se refieren siempre a situaciones laborales y conducen a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo, ya que implica un dominio real de la tarea. (Citado en Garcia y Quintans, 2015, p.128)

Desde la perspectiva de la gestión estratégica de RRHH, el diseño, valoración e implementación de los puestos de trabajo y de las competencias requeridas constituyen

el proceso fundamental del que dependen la mayoría de sus actividades, incluso la planificación para el estudio de sus necesidades de RRHH.

La gestión del empleo se refiere al manejo de los flujos mediante los cuales las personas entran, se mueven y salen de la organización. En este subsistema Longo (2002) “Comprende los procesos relacionados con la incorporación, en tanto búsqueda y atracción de candidatos, selección de los aspirantes más idóneos y acompañamiento de los agentes en sus primeros pasos en la organización” (Citado en García y Quintans, 2015, p.128). Otro de los procesos es la movilidad que implica que las personas transiten entre distintos puestos, esta puede ser tanto geográfica (cambio de un lugar a otro) como funcional (cambio de tarea por necesidades organizacionales) y, por último, la desvinculación de la organización por diferentes motivos (disciplinarios, mal desempeño, cuestiones tecnológicas, económicas u organizativas).

El componente de la gestión de rendimiento se relaciona con la planificación, seguimiento y evaluación sobre el rendimiento de las personas en el desarrollo de su trabajo, para lograr una mejora sostenida de su contribución al logro de los objetivos organizacionales. Para ello, Longo (2002) establece:

Estándares u objetivos de desempeño acordes a las estrategias organizacionales, de los cuales se pretende sean aceptados por los agentes de tal manera que ajusten su comportamiento a lo requerido; el diseño y aplicación de instrumentos de evaluación acordes a los estándares que se pretenden medir y; finalmente, la retroalimentación con los agentes evaluados que permitan establecer nuevos objetivos de desempeño y planes de mejora o desarrollo. (Citado en García y Quintans, 2015, p.129).

En cuanto a la gestión de compensación conlleva el conjunto de compensaciones retributivas y no retributivas en concepto del trabajo realizado en una organización para el logro de sus objetivos. En los procesos referidos, Longo (2002) comprende “al diseño de estructuras salariales, beneficios extra salariales, el diseño de mecanismos de evolución, administración de salarios y reconocimientos no monetarios ligados al



reconocimiento de logros individuales, pero sin resultados salariales”. (Citado en Garcia y Quintans, 2015, p.129).

El componente, gestión del desarrollo, del sistema de gestión estratégica de RRHH busca estimular el crecimiento profesional de las personas de acuerdo con su potencial, fomentar los aprendizajes necesarios y definir itinerarios de carrera. Comprende tanto las políticas de promoción y carrera como las políticas de formación/capacitación, siguiendo los lineamientos de Longo (2002), afirma:

La carrera administrativa se define como el trayecto que realizan las personas desde que ingresan en la organización hasta que se desvinculan. Las políticas y prácticas de carrera son las que logran articular los procesos y mecanismos por los cuales los agentes progresan en este recorrido. La formación/capacitación debería garantizar la adquisición de los aprendizajes y el desarrollo de competencias necesarias para poder desempeñar las tareas correspondientes al puesto, por lo cual debe cubrir los déficits de competencias, pero también acompañar las transformaciones de la organización. (Citado en García y Quintans, 2015, p.129).

La gestión de las relaciones humanas y sociales es el subsistema referido a la gestión de los vínculos que se establecen entre la organización y sus empleados en torno a las políticas y prácticas de personal, cuando las mismas comprenden a todo el personal o un grupo vinculados a identidades laborales o profesionales que se extienden más allá del puesto de trabajo específico. Respecto al tema, Longo (2002):

Comprende la gestión del clima organizativo (percepción positiva o negativa que los agentes tienen de la organización), la gestión de las relaciones laborales (negociaciones colectivas de salarios y condiciones de trabajo – relaciones entre los representantes de los trabajadores y representantes de la organización) y por último, la gestión de las prácticas sociales (especialmente la salud y seguridad laboral y otros beneficios extensivos a grupos o individuos especialmente necesitados). (Citado en García y Quintans, 2015, p.130).

## **Los Recursos Humanos en las Administraciones Públicas**

Es de suma importancia reconocer que los Recursos Humanos, son piezas fundamentales para el éxito y el sustento de la empresa en el sistema organizacional, las capacidades y habilidades que conforman al personal que integra la institución son las que logran la diversificación competente de unas organizaciones con otras. Se puede comprar o copiar la mejor tecnología o los sistemas de trabajo más avanzados, pero si no se cambia la forma en que las personas piensan y se comportan no se conseguirán resultados deseados. Como señala Sistemas (1999) establece que:

Diversos estudios han puesto de relieve una clara relación entre las políticas de personal y los resultados de las organizaciones, más aún cuando éstas producen servicios y otros intangibles, cuya calidad se basa principalmente en el trabajo humano. El caso extremo en el sector público serían las tareas puras de gobierno y de diseño de políticas, cuya calidad depende exclusivamente de las personas que elaboran y toman las decisiones, sin que otros factores internos tengan un impacto significativo en los resultados. También parece evidente el limitado peso de la tecnología o de los sistemas de producción, por sí solos, en el resultado final de trabajos realizados por profesionales como son los jueces, médicos, asistentes sociales o maestros. El elemento que en definitiva determina el nivel de calidad de un servicio concreto es la competencia profesional, el buen criterio y la motivación con que se asuma la tarea respectiva. (p.293)

En los últimos años se ha reflejado la importancia y la necesidad del buen funcionamiento de los Recursos Humanos dentro de la gestiona pública, en cual Sistemas (1999) advierte esta importancia y que:

La gestión de personal ha sido uno de los principales ejes en los procesos de reforma del sector público. Las reformas llevadas a cabo tienen su detonante principal en la crisis financiera de las administraciones públicas, aunque al mismo tiempo los gobiernos intentan dar respuesta a retos como las demandas crecientes de los

ciudadanos, las exigencias de calidad y orientación al usuario, la necesidad de responsabilizar a los gestores públicos, la flexibilización del mercado de trabajo, la necesidad de atraer y retener buenos profesionales o el impacto de la globalización.  
(p.296)

El descentralizar la gestión de los Recursos Humanos y cambiar a la función de departamento de personal es una tarea muy complicada, ya que es difícil realizar un cambio de pensamiento y forma de trabajo muy arraigada. Las consecuencias del escenario descrito son especialmente nefastas dado el diseño organizativo habitual en nuestros organismos públicos, que suele mantener una dirección de personal fuertemente centralizada y alejada de los gestores, muchas veces en un departamento horizontal específico. Las relaciones entre los directivos de línea y los órganos de personal tienden a estar marcadas por la incomunicación y la desconfianza mutua, lo cual termina traducándose en dinámicas de confrontación. “Ello tiende a inhibir y privar a los gestores de responsabilidad en la medida en que no se les permite asumir una función directiva por excelencia como es la gestión del personal a su cargo” (Sistemas, 1999, p.300). Parece necesario dar una vuelta radical a este escenario de confrontaciones y oscurantismos, descentralizando progresivamente la GRH y permitiendo que los directivos asuman responsabilidades en esta materia, apoyados por un departamento de personal que transforme su rol de súper controlador a consultor-facilitador. Siguiendo con el concepto Longo (1996) menciona que “descentralizar la función de personal cambia las reglas de juego entre los actores pues articula sus intereses en forma más productiva, al tiempo que impulsa al departamento de personal a adoptar una perspectiva más estratégica” (Citado en Sistemas, 1999, p.300)

Estrategia y planificación son conceptos y actividades lamentablemente ausentes de la práctica habitual de los departamentos de personal en las administraciones públicas. Con el fin de que la gestión de Recursos Humanos pueda actuar como instrumento, Sistemas (1999) afirma que “para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, es necesario integrarla a su estrategia y dotarla de mecanismos de planificación que le

permitan evaluar sus puntos fuertes y débiles y programar las acciones correspondientes” (p.305).

Es de suma importancia integrar las políticas y prácticas de gestión RRHH a la estrategia corporativa de las organizaciones. Un sistema descentralizado libera a los órganos centrales de personal de gran cantidad de tareas de poco valor, mejorando sus posibilidades para dedicar tiempo al diagnóstico y a la estrategia. Por otro lado, sin un mínimo de estrategia y planificación la GRH tiende a convertirse en un conjunto de actividades independientes unas de otras, cada cual centrada en sus propios objetivos. Prosiguiendo con la idea principal, Sistemas (1999) especifica que:

Una descentralización que no vaya acompañada de un esfuerzo de integración estratégica provocará dificultades de coordinación y pérdida de visión global. Por el contrario, la planificación estratégica de recursos humanos permite poner la GRH al servicio de la organización para dar respuesta a sus retos y llevar a cabo las estrategias corporativas. (p.306)

Desafortunadamente, es evidente que el pensamiento estratégico no se improvisa y que no es nada fácil desarrollar la visión y las capacidades necesarias para conectar las metas y estrategias de la organización con la gestión de los empleados. Ello es aún más difícil en entornos públicos, especialmente si la gestión está sometida a un alto grado de politización puesto que se dificulta la clarificación de los objetivos y la planificación de largo plazo. Por esta razón, Sistemas (1999) expresa “es aconsejable aprovechar toda oportunidad para integrar la reflexión sobre los recursos humanos a cualquier plan de acción y a la elaboración del presupuesto anual de la organización” (p.306).

Planificar los Recursos Humanos es trazar el camino a seguir para anticiparse al futuro. La planificación analiza la situación actual y pronostica los escenarios futuros, aportando informaciones que nos permiten tomar decisiones para conseguir ciertos objetivos en un plazo determinado. Las técnicas de planificación pueden ser aplicadas a la GRH, dando lugar a lo que se conoce como planificarían de recursos humanos.

Reanudando con lo expresado, Sistemas (1999) revela “Las organizaciones que realizan esfuerzos para planificar sus recursos humanos pretenden conseguir el siguiente objetivo, disponer de la cantidad necesaria de empleados competentes en los puestos de trabajo adecuados en el momento oportuno” (p.307).

La planificación de personal consiste en realizar una gestión previsional de los puestos de trabajo, de las personas y de sus competencias profesionales, estructurando así la inversión en capital humano. Esto permite que la organización se anticipe a las dificultades y genere capacidades de adaptación, evitando así la improvisación. Por otro lado, “la planificación de personal tiene un fuerte componente de eficiencia en la medida en que persigue la maximización del aprovechamiento de los empleados en favor de las metas de la institución” (Sistemas, 1999, p.307).

La gestión de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también en el 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 alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo (Werther, 2000). Significa conquistar y mantener las personas en la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable. Representa todas aquellas cosas que hacen que el personal permanezca en la organización.

En la actualidad las técnicas de selección del personal tienen que ser más subjetivas y más afinadas, determinando los requerimientos de los recursos humanos, acrecentando las fuentes más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos, evaluando la potencialidad física y mental de los solicitantes, así como su aptitud para el trabajo, utilizando para ello una serie de técnicas, como la entrevista, las pruebas psicométricas y los exámenes médicos.

## **Administración de Recursos Humanos en hospitales**

La Administración de Recursos Humanos en Clínicas y Hospitales, es un tema verdaderamente difícil considerando todos los tipos de profesiones que forman el grupo o equipo de trabajo, no necesariamente por la cantidad de personas que pueden reunirse en un Hospital sino también por los 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. Debido a esta diversidad, los gerentes de Recursos Humanos deben estar preparados para manejar adecuadamente el Clima organizacional y para ello es necesario entender y conocer a los diferentes tipos de profesionales que conforman la organización, su comportamiento, derechos, obligaciones y demandas.

Otros aspectos por considerar para lo que es la administración de recursos humanos, son la complejidad de la descripción de puestos, la selección de personal y la modalidad de evaluación de desempeño para cada profesión acorde al área de trabajo.

## **Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

En el Departamento de Recursos Humanos sus funciones varían dependiendo del tipo de organización al que éste pertenezca, a su vez, asesora, no dirige a sus gerentes y tiene la facultad de dirigir las operaciones de los departamentos (Butteriss, 2000). Entre sus funciones esenciales podemos destacar las siguientes:

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las cualidades que debe tener la persona que lo ocupe.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y toda actividad que vaya en función del mejoramiento de los conocimientos del personal.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre éstos, además buscar solución a los problemas que se desatan entre estos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados, mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales y globales

El papel y la función de Recursos Humanos de la empresa según, Chiavenato (2000) son las siguientes:

- Identificación y desarrollo de las competencias claves necesarias para respaldar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar o adquirir las competencias claves. La función empresarial es también responsable de monitorizar el progreso de desarrollo.
- Desarrollo de talento ejecutivo. Recursos Humanos de la empresa es responsable de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, preparándolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos empresariales presentes y futuros, incluyendo la planificación de sucesiones.

- Desarrollo de iniciativas de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes, utilizando las sesiones de formación y desarrollo como vehículos de comunicación para desarrollar, implementar y sostener este principio.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

El concepto de Recursos Humanos ha sufrido diversas reestructuraciones y redefiniciones con respecto a sus funciones, (Butteriss, 2000, p.145) a continuación podemos ver los diferentes criterios:

	<b>Recursos Humanos Ayer</b>	<b>Recursos Humanos Hoy</b>
Rol	Político, centralizado	Descentralizado; miembro de los equipos directivos de cada división
Captación y selección de personal	Pone anuncios, dirige entrevistas y chequea referencias	Predice requisitos futuros de personal y capacidades que respalden el plan estratégico. Desarrolla programas para ser un lugar atractivo en el que trabajar.



Retribución	Transaccional y centrado administrativamente. Prácticas incoherentes dentro de la empresa	Diseña planes de actuación equitativos que vinculan la retribución con la actuación divisional de la empresa.
Desarrollo ejecutivo e individual	Informal y depende de cada directivo	Identificación de competencias organizacionales e individuales clave que respalden la empresa; planes para contratarlas
Empleo	Errático e Incoherente	Planes de comunicación y acción: visión, valores planes
Políticas y procedimientos	Rígidas, pero se rompen muchas reglas	Líneas guía ligadas a tendencias empresariales y cuestiones emergentes.

### **Técnicas que se utilizan para el análisis del trabajo**

El análisis de puestos justifica toda descripción y otros procedimientos de la selección de personal. Los enfoques del análisis de los puestos que más se utilizan según Bohlander (2004) para reunir datos son varios y cada uno tiene ventajas y desventajas concretas. El autor utiliza cuatro métodos, los cuales son, el análisis funcional de puestos, el sistema de cuestionarios de análisis de puestos, el método de incidente crítico y el análisis computarizado de puestos.

El análisis funcional de puestos es un enfoque cuantitativo que utiliza un inventario de las diversas funciones o actividades que integran un puesto que asume que cada uno de ellos incluye tres áreas importantes

- 1) datos
- 2) personas
- 3) cosas.

Estas tres categorías, “se subdividen para formar una jerarquía de escalas y funciones del trabajador”. (Bohlander, 2004, p. 91)

### **Sistema de cuestionarios de análisis de puesto**

El sistema de cuestionarios de análisis de puesto Bohlander (2004) es un método de recolección de datos cuantificables que abarca varias tareas del trabajador, mediante una escala de cinco puntos, este busca determinar el grado con que las tareas participan en el desempeño de puesto.

El objetivo del método incidente crítico consiste en identificar las tareas fundamentales del puesto aquí Bohlander (2004) expresa:

Son los deberes irresponsabilidades importantes del puesto que desempeña el empleado y que llevan al éxito en tal puesto. La información al respecto se puede recabar mediante entrevistas con los empleados o gerentes; o bien mediante auto reportes escritos por los empleados (p.92).

En cuanto a la descripción del puesto, Bohlander (2004) se refiere a la definición dada por escrita del mismo y de los tipos de obligaciones que no tienen un formato estándar para dichas descripciones, su apariencia y contenido tiende a variar de una organización a otra; pero la mayoría contiene al menos 3 partes: el nombre del puesto, la parte de identificación y una sección de sus obligaciones.

Es fundamental señalar que las descripciones de puestos son valiosas para los empleados y para la empresa. En este apartado, Bohlander (2004) explica que:

Desde el punto de vista de los empleados, pueden ayudarlos a conocer las obligaciones de su puesto y recordarles los resultados que se espera que logren. Desde el punto de vista del empleador, las descripciones por escrito pueden servir como base para reducir al mínimo los malos entendidos entre gerente y subordinados respecto a los requerimientos del puesto. Asimismo, establecer el derecho de la dirección de emprender acciones correctivas cuando las obligaciones expuestas en la descripción del puesto no se realizan del modo requerido (p. 95).

El nombre del puesto es importante por varias razones, primero tiene importancia psicológica, la jerarquía al empleado. Segundo, de ser posible el nombre debe promocionar alguna indicación de las obligaciones que supone el puesto. El Nombre también debe indicar el nivel relativo del titular en la jerarquía organizacional

Por lo general, en una descripción del puesto la sección de identificación del mismo viene a continuación del título. Incluye cuestiones como la ubicación del puesto dentro del departamento, la persona quién reporta y la fecha de la última revisión de la descripción. A veces también contiene un número de nómina o código, la cantidad de personas que lo desempeñan, cuántos empleados hay en el departamento donde se localiza y el número de código del catálogo de puestos.

Los enunciados que se refieren a las obligaciones (o deberes) del puesto suelen colocarse en orden de importancia. Deberán indicar el peso o valor de cada unidad. Por lo general, pero no siempre es posible medir el peso específico de una obligación mediante la cantidad de tiempo que se le dedica. Estas cláusulas deben acentuar las responsabilidades que suponen todas las obligaciones y los resultados que se han de alcanzar. Asimismo, es una práctica generalizada indicar las herramientas y el equipo que utiliza el empleado para desempeñar el puesto.

Las cualidades personales que debe tener una persona a fin de hacerse cargo de las obligaciones y responsabilidades contenidas en una descripción del puesto se reúnen en las especificaciones del mismo. Por lo general, esta abarca dos áreas 1) la habilidad necesaria para realizar el trabajo y 2) las demandas físicas que impone el puesto.

El diseño de puestos, se considera a la estructuración de los mismos con miras a mejorar la eficiencia de la organización y la satisfacción laboral de los empleados. El mismo busca con la finalidad de cambiar, modificar y enriquecer los puestos a efectos de captar los talentos de los empleados, al mismo tiempo que pretende mejorar el desempeño de la organización., continuando con la interpretación de, Bohlander (2004), avala: “El diseño de puestos una actividad que deriva del análisis de posiciones y que la mejora a través de aspectos tecnológicos y humanos para Resaltar la eficiencia organizacional y la satisfacción laboral del empleado”. (p. 99)

El enriquecimiento del puesto es considerado un mecanismo que permite alcanzar objetivos motivacionales de los empleados, tales como la satisfacción y estima propias, al tiempo que logra satisfacción laboral y metas de desempeño en el largo plazo. El enriquecimiento, puede lograrse aumentando la autonomía y capacidad de respuesta de los empleados (Bohlander, 2004). Herzberg analiza factores para enriquecer los puestos, y, por lo tanto, motivar a los empleados.

- Elevar el nivel de dificultad y responsabilidad del puesto
- Permitir a los empleados retener más autoridad y control sobre los resultados del trabajo
- Promocionar directamente a los empleados informes de desempeño individuales o por unidad
- Agregar al puesto nuevas tareas que requieran capacitación y crecimiento
- Asignar a las personas específicas, permitiéndoles así convertirse en expertos

## Cómo transformar una oficina de personal en un área de Recursos Humanos

En este punto se desarrollan los puntos a tener en cuenta para una exitosa transformación de una oficina de personal a un área de Recursos Humanos, según Alles (2015) los pasos a seguir son los siguientes:

Paso 1: Análisis y descripción de puestos.

Paso 2: Formación y selección. Capacitar y entrenar a los empleados para una mejor adecuación de cada uno a su puesto de trabajo, y revisar e implementar procesos de selección, juntamente con el análisis y revisión de las competencias gerenciales.

Paso 3: Compensaciones. Revisar las políticas retributivas de la organización.

Paso 4: Desempeño. Implementar un sistema de evaluación de desempeño.

Paso 5: Carreras. Revisar e implementar planes de carrera y sucesión.

Las descripciones de puestos que expresan las obligaciones de cada tarea (que derivan en un Manual de Puestos de la organización) según, Alles (2015) “es la piedra fundamental de los distintos subsistemas de Recursos Humanos. Para seleccionar adecuadamente al personal, para formarlo, para evaluarlo y, por último, para remunerarlo, se deberá actuar con relación a “algo”, y ese algo es la descripción del puesto” (p.84).

- Se selecciona para un determinado puesto.
- Se capacita y entrena a una persona para ocupar un puesto, o para su mejor desempeño en el puesto que ocupa, o, en ocasiones, en función de un puesto que ocupará en el futuro.
- Se evalúa a una persona con relación al puesto que ocupa.

- Y, por último, para tener en su empresa remuneraciones justas, usted debe remunerar con relación al puesto de cada persona

El analizar puestos, en los que posteriormente se confeccionará la descripción de los mismos, esto comprende, conforme, Alles (2015)

Una serie de procedimientos para reunir y analizar la información sobre sus contenidos, las tareas a realizar, los requerimientos específicos, el contexto en que las tareas son realizadas y qué tipo de personas deben ser contratados para esa posición. Cuando las compañías definen correctamente los puestos se facilitan una serie de otras tareas en relación con el área de Recursos Humanos, entre ellas las de reclutamiento y selección de nuevos empleados. En el Manual del director de Recursos Humanos se dice que, en cualquier sistema de gestión de Recursos Humanos, con independencia de su complejidad y de su evolución, requiere herramientas básicas para el desarrollo de sus políticas y prácticas. Una de estas herramientas es la descripción de puestos; y agregaría al concepto vertido que es igualmente necesaria en compañías de diverso tamaño (p.85).

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades interrelacionadas con la administración de Recursos Humanos.

La descripción de puestos se realiza a partir del cumplimiento de las leyes de cada país, es decir, dentro del marco legal establecido, y sobre esa base permite la correcta realización de las siguientes tareas relacionadas con la gestión de Recursos Humanos, Alles (2015) expresa:

- Reclutamiento y selección.
- Formación.
- Compensaciones.
- Evaluación del desempeño.

- Desarrollo de carrera y planes de carrera.

En base a la descripción de puestos la empresa se asegura, además, que todas las tareas que deben realizarse se encuentran asignadas.

Una vez finalizadas todas las descripciones de puestos y su posterior análisis es factible confeccionar un Inventario de puestos.

Continuando con el mencionado manual, observamos que el cometido básico del análisis, descripción y documentación de puestos de trabajo es el conocimiento real, y actualizado, de la estructura de la organización, de sus cometidos y actividades, de las responsabilidades de los diferentes puestos, de los niveles de exigencia requeridos con respecto a conocimientos, experiencia, habilidades, etc.

### **Manual de funciones y perfiles de cargo (MFPC)**

El manual de funciones es un elemento del Sistema de Control Interno, que se convierte en un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios. (Rodríguez, 2002). Requiere identificar y señalar el ¿Quién? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿Con quién? y ¿Para qué? de cada uno de los cargos.

En él se registra el conjunto de actividades (funciones) dentro de la organización. Como por ejemplo seleccionar el talento humano idóneo para la organización, conforme con los requisitos del cargo.

El manual consiste en módulos homogéneos, que especifican y detallan un proceso, los cuales conforman un conjunto ordenado de operaciones o actividades determinadas secuencialmente en relación con los responsables de la ejecución. Éstos deben cumplir políticas y normas establecidas, señalando la duración y el flujo de documentos. Por ejemplo: procedimiento para pago de nómina, cobro de cuentas por servicios prestados,

compra y suministro de materiales, entre otros. Es del caso mencionar, que un manual de procedimientos se levanta para aclarar el paso a paso de la función y esto se hará en un documento aparte, según las normas que rijan su elaboración.

Con el levantamiento del MFPC se espera que los empleados alcancen los siguientes objetivos:

- Implementar métodos y procedimientos del Sistema de Control Interno de la empresa.
- Identificar los trámites de cada operación y su funcionario responsable.
- Identificar las responsabilidades del personal en cada actividad, trámite, proceso, operación o transacción.
- Determinar el tiempo invertido en cada una de las actividades para establecer la duración total del procedimiento.
- Establecer controles para fomentar la descentralización y desconcentración de esfuerzos, por medio de una adecuada segregación y planeación de las cargas de trabajo.
- Fomentar la modernización y simplificación de los trámites, evitando demoras, pasos innecesarios y sobre todo costos injustificados.
- Establecer tiempos estándar o promedio para cada función, con el fin de detectar las dependencias que demoran los trámites sin justa causa.
- Sentar la base documental para la elaboración del MFPC.
- Estimular la innovación, el constante perfeccionamiento y actualización de los procedimientos.



- Establecer indicadores, estándares, índices o razones válidos para evaluar la gestión

El manual de funciones y perfiles es un instrumento de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada empleado en sus actividades cotidianas, según Beltrán, (2013), deberá ser:

Elaborado técnicamente, basados en los respectivos procedimientos, sistemas y normas que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas labores cotidianas, sin interferir en las capacidades intelectuales, ni en la autonomía propia e independencia mental o profesional de cada uno de los trabajadores u operarios de una empresa, ya que éstos podrán tomar las decisiones más acertadas apoyados por las directrices de los superiores, y estableciendo con claridad la responsabilidad, las obligaciones que cada uno de los cargos conlleva, sus requisitos, perfiles, incluyendo informes de labores que deben ser elaborados por lo menos anualmente dentro de los cuales se indique cualitativa y cuantitativamente en resumen las labores realizadas en el período, los problemas e inconvenientes y sus respectivas soluciones, tanto los informes como los manuales deberán ser evaluados permanentemente por los respectivos jefes para garantizar un adecuado desarrollo y calidad de la gestión. (p.12).

El MFPC indica qué hacer y para qué hacerlo, cuándo hacerlo, en función de cumplir con la planeación aplicable al Recurso Humano, es decir: misión, visión, objetivos, procedimientos para que éstos se cumplan con eficiencia y eficacia. Después la organización, ejecución y control que dispone el proceso administrativo aplicada a la administración de personal. Para su desarrollo se tendrá en cuenta el MFPC, reglamento de trabajo, manuales de operaciones y mantenimiento, análisis de cargos, evaluación de cargos, análisis de carga laboral.

Todos los empleados de la organización según Well (1976) deberán consultar permanentemente este manual para conocer sus actividades y responsabilidades,

evaluando su resultado y ejerciendo apropiadamente el autocontrol; además de presentar sugerencias tendientes a mejorar los procedimientos.

Los jefes de las diferentes áreas, podrán evaluar objetivamente el desempeño de sus subalternos y proponer medidas para la adecuación de procedimientos modernos que conlleven a cambios en el ambiente interno y externo de la empresa, para analizar resultados en las distintas operaciones.

Los organismos de control a nivel interno y externo, que facilitan la medición del nivel de cumplimiento de las funciones establecidas para prevenir pérdidas o desvíos de bienes y recursos, determinando los niveles de eficiencia y eficacia en el logro de los objetivos institucionales; estableciendo bases sólidas para la evaluación de la gestión en cada una de sus áreas y operaciones.

## **Responsabilidad de los Jefes de las áreas frente al MFPC**

### ***Jefes de áreas funcionales***

- Dirigir su diseño, establecimiento, aplicación y control.
- Propender por el cumplimiento y actualización del MFPC. (Manual de funciones y perfiles de cargo)
- Detectar las necesidades de creación y actualización del MFPC, de acuerdo con nuevas normas y tecnologías, por medio de un seguimiento permanente.
- Proponer a las oficinas encargadas, los cambios necesarios que lleven a la reestructuración de las áreas y al cumplimiento de los objetivos.
- Ser base para la evaluación del desempeño tanto a nivel individual como de la unidad, área o dependencia.

### ***Líder gestión del Talento Humano***

- Divulgar, actualizar y hacer cumplir del MFPC establecido para la organización.

- Definir la metodología para crear un cargo, asignarle un nivel en la estructura de organización y realizar la descripción completa del mismo, incluyendo sus relaciones y nivel de autoridad y autonomía.
- Establecer los niveles de remuneración en forma consecuente con la estructura de organización, los estudios de salarios que orientan decisiones estratégicas a nivel de equidad interna y a nivel de mercado.
- Garantizar las herramientas y mecanismos que permiten que todas las personas de la empresa conocen y comprenden la estructura de organización y el MFPC correspondiente.

### ***Líder del área de Selección y Desarrollo***

- Coordinar la definición de cada descripción de cargo que sea requerido en la organización, soportando las decisiones que se incluyan en cada documento.
- Editar y someter al ciclo de aprobación las descripciones de cargos y los documentos que se desprendan de los mismos, en particular los manuales por área de la organización.
- Asegurar que se entrega y se difunde a cada persona de la organización el MFPC, verificando que se conozca y comprenda el contenido del mismo.

### ***Líder del área de Administración de Personal***

- Conocer el contenido del MFPC y asignar el trabajo de acuerdo con las funciones y las responsabilidades descritas en el documento.
- Verificar que el personal comprenda el MFPC y orientarlo para su cumplimiento.
- Canalizar de manera oportuna, a través de las áreas de Selección y Desarrollo, la necesidad de reforzar el conocimiento del contenido del MFPC, indicando las oportunidades de mejoramiento a considerar en tal sentido.

- Solicitar a la Dirección de Talento Humano, la necesidad de actualizar, modificar o aclarar el contenido del MFPC existente en la organización, a partir de las solicitudes del personal a su cargo y el análisis previo de la necesidad.
- Garantizar que todas las personas que ingresan con un contrato de trabajo a la organización se asignen a alguno de los cargos definidos en el MFPC.

### ***Colaborador del área de personal***

- Conocer y cumplir con las responsabilidades establecidas en el MFPC, informando de manera oportuna a su Jefe Inmediato las desviaciones que se encuentren en su contenido o la necesidad de realizar actualizaciones, cambios o aclaraciones en
- La descripción y perfil del cargo (DPC)
- La descripción del cargo (DPC), es la fuente de información básica para la planeación de los procesos de Talento Humano en todo lo referente a: reclutamiento, selección, formación, promoción e incentivos, entre otros

### **Proceso de inducción**

Una vez concluido el proceso de reclutamiento y selección de un nuevo colaborador, se deberá iniciar el plan de inducción, socialización o acogida de los nuevos colaboradores para Chiavenato (1999) refiere que:

En las empresas la socialización pretende crear un ambiente inmediato de trabajo favorable y receptivo durante la fase inicial del empleo. Nadie es lanzado a la cueva de los leones para defenderse en un ambiente desfavorable. Por el contrario, la socialización busca allanar el camino (p.88).

## **Programa de Inducción**

Después de investigar sus antecedentes y seleccionar a los nuevos empleados, la gerencia se enfoca en orientarlos y capacitarlos para sus nuevos puestos. La inducción les brinda información básica para realizar sus labores de forma satisfactoria. Es un elemento del proceso de socialización del trabajador nuevo que debe realizar el empleador. De acuerdo con Dessler (1991) la socialización es el proceso continuo de inculcar en todos los empleados las actitudes, estándares, valores y patrones de conducta que la organización y sus departamentos esperan de ellos. Una buena selección no termina con la contratación. De la inducción, motivación y respeto que cada jefe ofrezca a sus empleados, dependerá en gran parte su éxito en la organización. Éste es el principal método para ilustrar a los nuevos empleados. Su objeto es conseguir que aprendan e interioricen las pautas de comportamiento y el ADN empresarial para garantizar un excelente desempeño. Su fin único es brindar información suficiente para que los empleados nuevos se ubiquen dentro de su rol y generen sentido de pertenencia.

## **Ventajas del Proceso de Inducción**

El proceso de inducción ofrece según Werther y Davis K. (1999) los siguientes beneficios:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del puesto.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

- El entrenamiento es una responsabilidad de línea y una función de staff. Desde el punto de vista de la administración, el entrenamiento constituye una responsabilidad administrativa.
- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas de la función.
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

En resumen, un buen proceso de inducción para la empresa contaría con las siguientes ventajas:

- Reduce costos de reclutamiento y selección.
- Ayuda en la detección de necesidades de capacitación.
- Sirve como primera evaluación de desempeño.
- Genera sentido de pertenencia a la organización.
- Facilita la integración a los equipos de trabajo.
- Define los niveles jerárquicos de la organización.
- Ayuda para alinear los objetivos personales con los organizacionales.
- Ayuda en la comprensión de políticas organizacionales.
- Permite verificar aspectos de seguridad e higiene industrial.

Y para el puesto de trabajo lo beneficia en lo siguiente:

- Evita confusiones sobre cómo desarrollar el trabajo.
- Facilita la realización de las labores asignadas.
- Ahorra tiempo para lograr estándares de calidad.
- Disminuye los índices de accidentalidad.
- Aumenta los porcentajes de aceptación de las normas de seguridad industrial.

La inducción es el paso inicial de los procesos de capacitación y desarrollo dentro de la organización y va dirigida a los nuevos empleados, para informarles acerca de la compañía, el puesto y el equipo de trabajo. Los nuevos empleados por lo regular deciden si desean quedarse o no, en una compañía. El programa de inducción da a la organización la oportunidad de iniciar bien una relación laboral. Después de todo, en el proceso de selección se han invertido cantidades considerables de tiempo, dinero y esfuerzo.

Esto significa que la empresa debe desarrollar una actividad de relación con su personal, cuando aún no se ha conseguido afirmar un vínculo o compromiso lo suficientemente cautivador para desarrollar y a firmar un vínculo entre la persona y la empresa

La inducción es un proceso formal, tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, su trabajo y su puesto de trabajo. Alles M. (1998) señala:

Cuanto más tiempo se dedica ayudar a los empleados nuevos para que se sientan bienvenidos, mayor será la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros de la misma. La inducción debe estar diseñada para desarrollar en los ingresantes una particular actitud con respecto al trabajo que están realizando y el papel que desempeñan en la organización. Es esencial que

exista una cuidadosa planificación haciendo énfasis en los objetivos del programa, los temas a tratar y los métodos para organizarlos y presentarlos. Los programas con éxito hacen hincapié en la necesidad que tiene la persona de información comprensión y sentimientos de pertenencia (p.296).

Las etapas de inducción de personal deben contemplar la calificación referida a:

- Inducción a la empresa
- Inducción a la cultura de la empresa
- Inducción al puesto de trabajo

Desde el inicio de la relación laboral el trabajador nuevo debe sentirse bienvenido, es útil para que el empleado sepa cómo se ajusta su puesto de trabajo dentro de la estructura y las metas organizacionales de la empresa.

Tiene que entender a la organización en un sentido amplio (su pasado, presente, cultura y visión del futuro), conocer puntos clave como políticas y procedimientos. Todo el trabajo dentro de la organización debe realizarse de acuerdo con los lineamientos y las restricciones que establecen las políticas y las reglas. Los empleados deben tener claros tales lineamientos para asegurarse de una transición adecuada y uniforme hacia el ámbito de trabajo. Es necesario que el trabajador tenga bien claro lo que la firma espera de él en cuanto a su desempeño laboral y su conducta. Con un poco de optimismo, la persona debería comenzar el proceso de apropiarse de las formas de actuar y hacer las cosas que prefiere la empresa.

### **Inducción a la empresa**

El proceso de inducción a la empresa debe asegurar que la persona puede identificar aspectos concernientes al funcionamiento organizacional de la misma que le permita rápidamente insertarse a las condiciones, procedimientos y modalidad de trabajo de la compañía. “La inducción institucional es el conocimiento de la historia, estructura,



mercado, esquema comercial, política de la empresa con respecto al personal, higiene y seguridad/política ambiental, programa de salud laboral, calidad, cultura, misión valores” (Alles, 1998, p.297). En síntesis, tiene por objetivo desarrollar una serie de unidades temáticas básicas referentes al negocio, a la cultura y al autodesarrollo que todo nuevo empleado debe recibir. Todo en una carpeta para su entrega al nuevo empleado, a la que pueden agregarse:

- Organigramas
- Historia de la empresa
- Diferentes instalaciones, plantas y sucursales
- Mapa de instalaciones
- Listado de términos de uso exclusivo en la organización
- Listado de prestaciones y beneficios
- Copia de formularios de uso común
- Procedimientos de emergencia y prevención de accidentes
- Teléfonos internos
- Información vehicular al mercado, competencia, productos
- etc.

“El objeto central de esta función dentro del programa de inducción posibilita que las personas conozcan la organización y pueden llevar adelante y su actividad con la mayor naturaleza posible”. (Alles, 1998, p.297)

Una buena cogida del candidato, según Olleros (2000), “permite minimizar algún problema que puede experimentar la persona contratada en su incorporación en la

empresa, tales como ansiedad o inquietud, falta de amistades, y comportarse entre lo esperado y la realidad” (p.52)

Por otra parte, una inducción apropiada puede hacer más rápida la comprensión de la cultura y objetivos de la empresa para el recién contratado. En definitiva, plantear es útil tanto para el empleado como para la empresa.

La forma en que el candidato contratado es recibido en la empresa es muy indicativa de la calidad de las relaciones humanas y la gestión de personal de la empresa

### **Inducción a la cultura de la empresa**

Un aspecto sumamente sensible a la integración del personal es el referido no solamente a la comprensión del trabajo que debe llevar adelante la persona sino y fundamentalmente, lo concerniente a cómo conocer los valores y elementos efectivos que integran como denominador común a todas las personas.

En tal sentido, Alles (1998), nos indica:

Este aspecto de la inducción es el que la mayoría de las empresas contempla, Generalmente en una reunión conjunta en la participación de los ingresados durante un x periodo de una o más jornadas de trabajo en las que se les da la visión, los valores institucionales, etcétera. Importante contar aquí con la presencia de gerentes de áreas de negocios y de recursos humanos, demostrando de esta manera el compromiso existente con la gerencia de personal (p.298).

En este sentido es factible que las empresas deben integrar el personal que conllevan conocimiento de cómo es la cultura de la empresa. Por lo tanto, debemos comunicar elementos tales como:

- Filosofía de trabajo
- Sistema de calidad y modalidad de relación

- Características de perfil de personalidad que se espera por parte de la empresa
- Sistemas y programas de capacitación y desarrollo de las personas
- Esquemas de beneficios y retribución variable por rendimiento
- Medidas de desempeño y valoración del personal
- Políticas de servicio y atención al cliente, interno y externo
- Políticas de responsabilidad corporativa de la empresa

### **Inducción al puesto de trabajo**

En toda inducción al puesto, debe tenerse en cuenta la importancia de su contenido para futuros desempeños del empleado que ingresa, completando esto, Alles (1998) expresa:

Esta inducción deberá contemplarse en un plan que permita ir adquiriendo mayor presteza en el puesto a un ritmo sostenido, pero, rara vez, con la necesaria contención como para permitir que aparezcan la duda, la pregunta y el error como espacios de aprendizaje necesario. En ese sentido es importante que este plan contempla la adquisición gradual de mayores responsabilidades a medida que se va comprendiendo el alcance de cada una de las decisiones que nuevo empleado toma. Deberá contemplar los siguientes puntos:

- Explicar lo que se espera del empleado en cuanto a tareas, responsabilidades, resultados, conducta.
- Permitir al empleado que exprese sus expectativas acerca de su nuevo trabajo
- Describir la modalidad de trabajo en términos de delegación, grados de decisión y responsabilidad, modalidad de reuniones de equipos, modalidad de

aseguramiento de la calidad, controles de gestión, manejo de presupuesto, etcétera

- Asegurar de que se conozcan los circuitos internos, procedimientos, controles y relaciones interpersonales, clientes y proveedores (internos y externos) que se atienden directa o indirectamente y comunicarles que se espera de él en este sentido (p.305).

Una vez que se concretado el proceso de inducción se le presentar, al empleado, su puesto de trabajo, física y funcionalmente. La presentación física irá introducida por algún compañero de trabajo o por el responsable directo del colaborador; se pueden detallar las costumbres en cuanto a suministros, utilización de instrumental y otras, que pueden ser de utilidad para que se incorpore a su función con efectividad, sin perder tiempo en preguntas innecesarias o embarazosas.

Para la presentación funcional, que ya debería estar anticipada durante el proceso de selección, será de mucha utilidad la descripción de puestos; la persona responsable del área de trabajo el empresario en su caso completará esa descripción, que con el tiempo y dependiendo del puesto de qué se trata es ir adaptando a las características profesionales del nuevo colaborador.

Presentarle al equipo de trabajo con el que se va a relacionar. Aquí sería conveniente organizar algún tipo de entrevista o reunión.

El paso final que completa el proceso de selección es el seguimiento de la integración y el desempeño del colaborador. Por medio del plan de seguimiento se puede valorar el grado de adecuación persona/ puesto y, por lo tanto, el grado de éxito en el procedimiento de selección de personal

Una vez la persona finaliza el curso de inducción, debe presentarse a su área de trabajo y allí iniciará su inducción al puesto. Esta se refiere al proceso de adaptación del empleado a las rutinas del puesto, su ubicación física, manejo de equipos y herramientas;

así como el nivel relacional del cargo con otros cargos dentro de la organización. En este aspecto es importante asegurarse de que la persona asimile y entienda todas las instrucciones que comprueben su buen desempeño.

Para realizar esta inducción de manera adecuada, según Noya, Diez y Bozal, (1997)

Se propiciará un espacio de acercamiento entre el jefe del área y el nuevo colaborador. Posteriormente se le debe presentar el organigrama del área. También es importante definir con cuales de sus compañeros interactuará en cumplimiento de sus funciones. Se le entregará un documento con las especificaciones de sus funciones y operaciones. Se hará entrega de los equipos y materiales para desarrollar su trabajo y deberá firmar un documento que defina su responsabilidad sobre personas, instalaciones, materiales y equipos. (p. 261)

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **Instrumentos de recolección y análisis de datos**

De acuerdo con la naturaleza de nuestro proyecto nos enfocamos principalmente en el Método Cualitativo. Dicho enfoque tiene por objeto de estudio el comportamiento en su ámbito natural, y se propone desvelar el significado del comportamiento más que su cuantificación, lo cual es compatible con nuestros objetivos. Utilizamos para nuestro estudio:

#### **Entrevistas semi-estructuradas.**

Aplicada a personal directivo y mandos medios.

Es un proceso en el que un entrevistador incentiva a un entrevistado para que libre y detalladamente exprese sus sentimientos y manifieste sus impresiones y actitudes relacionada con el objeto de estudio.

### ***Enfoque de las entrevistas.***

Aplicada a jefa de RRHH y agentes del área

- **Entrevista centrada en el problema de estudio:** aquí la importancia del tema objeto de estudio está por encima del individuo.
- **Entrevista centrada en el individuo:** en este caso la persona entrevistada tiene un papel más activo debido a que en este tipo de entrevistas es más importante la persona que el tema a estudiar.

### **Técnicas de observación directa**

Por medio de la observación obtuvimos información en cuanto al registro de las características o comportamientos de un grupo de individuos o elementos sin establecer un proceso de comunicación directo con ellos, es decir, no disponemos de la colaboración explícita por parte del grupo analizado. Este tipo de técnica generalmente se utiliza como complemento de las técnicas antes descritas porque puede advertimos sobre aspectos no visualizados o encontrados con las otras técnicas de investigación cualitativa.

### ***Qué nos aporta la observación***

- Datos del comportamiento del personal del hospital.
- Datos del área en estudio
- Información sobre el comportamiento de los usuarios/pacientes
- Cómo es el perfil de tráfico de los usuarios de un servicio

La observación se efectuó de manera no participante para poder registrar desde un lugar externo cómo se realizan las tareas diarias; las entrevistas fueron semi-

estructuradas ya que permitieron, obtener conocimiento específico sobre la situación actual del área y cómo la misma afecta al desarrollo diario del hospital.

## **DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN**

Luego del relevamiento de observaciones directas y entrevistas realizadas en el proceso de la intervención y al posterior análisis del marco teórico pertinente, podemos dar por sentado las siguientes conclusiones:

### **Estado Actual del Área de Personal**

Como información principal de las entrevistas se relevó que los agentes que forman el área de personal, ninguno cuenta con un título o alguna experiencia relativa a un área de RRHH.

Al ingresar a sus puestos actuales de trabajo, el personal del área no recibe capacitaciones ni una inducción adecuada sobre su trabajo, dando continuidad a la falta de conocimiento básico de Recursos Humanos en el área de personal. La única excepción a lo anteriormente mencionado es el Encargado del Reloj Biométrico, siendo el único a quien preparan y capacitan sobre el manejo del mismo. Siguiendo a las necesidades de capacitaciones ya sea en la inducción del puesto o en el desarrollo de sus tareas diarias, no hay noción de la falta y el beneficio que traería a dicha área para su mejor funcionamiento.

Igualmente, es muy notable la falta de objetivos, identidad y pertenencia al área de personal, las tareas no están especificadas y bien designadas según la identidad del puesto, como consecuencia de esto, el área está pasando por una difícil transición donde se intenta recobrar el buen funcionamiento. Lo anteriormente mencionado, está afectando negativamente el rendimiento de los agentes, quienes trabajan lo mínimo indispensable y no poseen un alto rendimiento.

Hubo una dura e incómoda transición entre el antiguo jefe y la actual jefa durante el primer trimestre del corriente año; al principio de ese traspaso e inducción, se notó por

parte de algunos miembros resistencia a los cambios que la nueva jefa del área quería implementar. Dentro de esos cambios, la actual jefa, renovó y redujo el equipo de personal del área.

El área trabaja 30hs semanales, repartidas en 6hs de lunes a viernes. Este horario es establecido actualmente por la ley 7233 para el personal administrativo. Al ser solo 5 integrantes, todos trabajan en la misma jornada de 8 a 14hs, cerrando el área hasta el día siguiente. Esto retrasa el trabajo, y deja sin atención a todo el personal de turno tarde y nocturno. El personal del área está consciente de este inconveniente, una parte propuso horas extras, lo cual no fue consensuado.

La oficina de trabajo actual es un espacio pequeño, con una oficina para la jefa, y una habitación compartida entre los integrantes del área. La misma, posee todas sus paredes cubierta de estantes con carpetas de legajos y sin ventanas, impidiendo la circulación y renovación del aire. La puerta se encuentra dividida a la mitad, dejando la parte inferior cerrada y la superior abierta para la entrada de aire; y poder recibir las consultas del personal.

En cuanto a las herramientas que se manejan en el área, son anticuadas y el realizar tareas les resulta dificultoso y lento. Además, no existen base de datos actualizadas, no posee Internet ninguna de las computadoras, excepto la de la jefa de personal, por lo tanto, deben compartir por pendrive la información, como bases de datos, legajos, información del Reloj Biométrico.

En cuanto a los puntos anteriores, los agentes del área nos transmitieron sus inquietudes y opiniones sobre los cambios que se podrían realizar en el área, para mejorar el día a día de su jornada laboral, tales serían, mejoras ergonómicas y actualizaciones en maquinarias informáticas, entre otras.

El área de Personal posee una mala reputación, opinión de los agentes del hospital, ya que no puede responder a todas las consultas en tiempo y forma. Esto se debe al exceso de tareas acumuladas y a información que no poseen y deben pedir a la provincia,



proceso que suele demorar días. Todo esto se debe al hecho de que la mayoría del personal del hospital no conoce bien las tareas del área de personal, lo cual lleva a malentendidos sobre las peticiones que realizan.

Un punto interesante del relevamiento fue que los miembros del área hicieron hincapié en el hecho de que haya una persona que se encargue de la atención al público y filtre esas quejas y problemas a solucionar, lo cual sería positivo y ayudaría a que se pueda trabajar armónicamente y con otro ritmo, en lugar de que todos estén pendientes sobre ese aspecto.

Con respecto a las leyes con las que se rige el hospital, pudimos encontrar distintos puntos de vista y opiniones.

Una parte de los integrantes del área señala que la ley no se respeta completamente, mientras que los demás agentes consideran que la jefa se rige correctamente con la ley. Por último, con criterio unánime, se expresa la necesidad de la cohesión de ambas leyes, justificando que los riesgos médicos e infecciones intrahospitalarias son iguales a las de los médicos y enfermeros del hospital.

El Gobierno Provincial provee al área de herramientas para la Evaluación de desempeño, planillas de factor humano. Los integrantes del área solo se dedican a rellenar las planillas y enviarlas a la administración provincial. La provincia, también se encarga de realizar la selección de personal a través del plan de carrera que poseen, donde las personas ganan puntaje y reputación asistiendo a cursos, cumplimientos de la ley, premios de asistencia, etc.

### **Gestión del Área de Personal**

Posteriormente a las entrevistas semi-estructurada hacia la actual jefa de área del personal pudimos relevar la siguiente información:

En sector de personal se encuentra carente de antecedentes de trabajos que se hayan realizado con anterioridad en el área, a causa de esto nunca se tramitaron

descripciones de puestos ni de funciones, correspondientes. Indudablemente menos aún poseen manuales de inducción y/o de funciones.

Para poder comenzar a desarrollar su labor como jefa, decidió observar y entrevistar al personal del área sobre las actividades que realizaban. Analizó y observó los movimientos diarios de la oficina. De acuerdo con lo percibido, y el desempeño del personal que examinó, repartió las responsabilidades y las segmentó según los conocimientos de cada empleado.

Actualmente se realizan tareas similares a la que desempeñaban con el antiguo jefe, pero más fraccionadas. Igualmente, después de haber hecho todo esto para hacer funcionar el área, las tareas se van dividiendo de acuerdo con las prioridades del momento.

El trabajo que es realizado por la encargada es lento y tedioso, ya que en la anterior gestión no se registraron datos personales, actividades, licencias etc., de los 700 agentes con los que cuenta el hospital. Según la jefa, su actividad podría ser más activa si pudiera tener acceso al programa que se desarrolló en el ministerio tiempo atrás, el cual se denomina “People Net”, donde se invirtió mucho tiempo y dinero para evitar este tipo de inconvenientes, pero por razones políticas nunca se utilizó; la meta de este programa era tener acceso a información de todos los agentes de los hospitales de Provincia de Córdoba.

Sobre la jornada laboral, se pudo determinar el mismo horario laboral que afirmaba el personal, de 30 horas semanales, que se divide en 6 horas diarias, con un descanso diario de 10 minutos.

Por otro lado, en cuanto a las consultas y quejas, existen de todo tipo, con respecto al sueldo a las licencias, jubilaciones e inasistencias. Se tratan de resolver lo más rápido posible, pero el problema se genera al no comprender que hay muchas consultas difíciles de resolver con inmediata rapidez, provocando las quejas y la disconformidad por la ignorancia ya arrastrada por la anterior gestión del antiguo encargado. Además, es un

hospital que se ha quedado en el tiempo, el personal no sabe usar ciudadano digital y recurren al sector para trámites personales.

No posee un plan a mediano y largo plazo. El plan a corto plazo es realizar y completar todo el trabajo atrasado que existe en el área, el cual consume en absoluto el tiempo del personal, impidiendo el proyectar a futuro.

Percibe de manera positiva el desempeño de los agentes del sector, aunque considera que podría ser mejor pero no remarca en qué aspectos. La actual jefa se ha tenido que adaptar al trabajo del campo en el que le toco desenvolverse, además considera que no puede cambiar la cultura de trabajo que se arrastra de antes. Estima necesaria la implementación de más personas en el área para poder cubrir la emergencia de trabajo atrasado.

Lamentablemente, no logra adaptarse completamente a la cultura y el ambiente de trabajo del hospital, pero trabaja sobre ello. Percibe al personal de la institución como personas muy cerradas, “es difícil porque no aceptan los cambios y están acostumbrados a hacer lo que quieren”.

En cuanto a las demás áreas “directamente no hay relación, es totalmente aislada.” Está tratando de acercar los sectores a través de los jefes de servicio para poder armonizar el trabajo para que no todos los reclamos vayan a dirección, donde no corresponden.

Por el contrario, en el área de personal, el ambiente laboral lo percibe como bueno y cómodo. La relación entre la jefa actual y los integrantes es positiva y denota compañerismo con la mayoría de los integrantes. Mientras que con el representante sindical posee una relación regular, considera que su trabajo no es efectivo, estorba y no ayuda al avance del cambio.

Independientemente, la relación entre la encargada y la Dirección es fluida y armónica, y considera que puede contar con su respaldo para la toma de decisiones difíciles.

Es aceptable la aplicación 100% de las leyes, la responsable del área las aplica de manera coherente y con criterios claros. Resalta que para ella son todos iguales, juzga a todos bajo el mismo parámetro, si se presentan problemas, tiene la ley siempre disponible para atender dudas. Considera que sería bueno que ambas se unifiquen ya que tienen prácticamente el mismo contenido solo diferencia sobre las profesiones y las adicionales de los médicos.

Actualmente, la atención al público mejoró. Aunque los agentes son muy pocos conformistas, no aceptan mucho la forma de trabajo, debido a que están cerrados al cambio. No comprenden que la mayoría de sus consultas no son trabajos que competen al sector. La mayoría de las quejas pertenecen a la división de enfermería.

Además, hay casos de traslados de personal a otras áreas, donde no conocen las funciones, generalmente por conflictos internos en sus puestos anteriores. Esto ocasiona quejas de inconformidad y varias peticiones de traslados.

A través de influencias indirectas, la responsable del área de personal logra conocer los rumores sobre el sector, los cuales no se encuentran de acuerdo con el accionar y el trabajo que se realiza; es un hospital que tiene una cultura muy arraigada donde predomina “el de hacer lo que uno quiere” y es difícil implementar un cambio.

A pesar de la percepción negativa que se posee en general del sector, la actual encargada, se muestra determinada a cambiar la impresión que genera el área de personal, a los agentes que integran el Hospital.

### **Dirección del Hospital Materno Provincial**

Como objetivo principal del acercamiento al hospital y a la pertinente área de personal, se realizó una entrevista desestructurada con los responsables de la dirección del hospital, en la cual se puso como evidencia la siguiente información:

Actualmente la dirección del Hospital se encuentra compartida entre dos doctores que poseen un extenso historial laboral dentro de la institución.

La principal inquietud del alto mando del hospital es con respecto al mal funcionamiento y problemas del área de Personal, se refiere a todos los problemas de los empleados, estos se dirigen a Dirección para exigir una solución. Los directivos remarcan su principal inconveniente donde la dirección actúa como una pseudo área de personal, ya que ese sector no cumple sus respectivas funciones, generando el caos para los mandatarios que hacen lo posible para complacer a la mayor parte de los agentes del hospital.

La dirección por el inconveniente de tener que solventar todo tipo de enigmas, descuidaba las tareas, que realmente competen al área de alto mando, generando un desequilibrio en toda la organización. El espacio donde se desarrollan las tareas era reducido, causando más inconvenientes en el desenlace del trabajo diario.

Este desorden continuó así hasta que se decidió tomar cartas en el asunto y cambiar el responsable del área de personal, por la que se encuentra actualmente desarrollando esas tareas.

El hospital cuenta con 680 personas y 172 camas de las cuales solo 5 trabajan en el área de Personal, pero debido a conflictos pasados, no creen que sea conveniente la contratación de más personal en el área de RRHH.

El mismo no posee una orgánica completa como la demandada por las leyes 7233 y 7625, dificultando el proceso de carrera interno.

Es importante destacar que el proceso de selección del personal lo realiza el área de Salud de la Provincia de Córdoba, dificultando la elección de los agentes que ingresan e integran el hospital.

Los sindicatos son muy fuertes dentro del hospital y generan conflictos internos que afectan a la autoridad de los jefes de área. La anterior gestión del sector de personal tuvo inconvenientes con los delegados sindicales por implementar correctamente la ley sobre

uno de los agentes, esto ocasionó disturbios y amenazas al antiguo jefe, provocó que el área de personal se viniera abajo, siendo ésta una de las principales causas.

Actualmente, el hospital se encuentra en un proceso de transición y cambio significativo. Se planea abrir un nuevo establecimiento que triplicará el personal y el espacio actual, mejorando significativamente la calidad de las herramientas de trabajo con las que cuenta el hospital en la actualidad.

Pero este proceso no es percibido como una tarea fácil, consideran que los agentes no están preparados para afrontar un cambio con estas dimensiones. En especial con todo el trabajo administrativo atrasado que poseen.

## **Resultados de las entrevistas**

Se llevaron a cabo entrevistas semi-estructuradas a todos los integrantes del área de Personal, en los lugares de trabajo de cada uno de los agentes. Y se realizaron dos entrevistas desestructuradas a los Directivos del Hospital. Los datos aportados se incluyen detallados en la redacción del diagnóstico. Y se puede visualizar las entrevistas semi-estructuradas en su totalidad en el Anexo de este trabajo.

## **Resultado de la observación**

### **Infraestructura del Hospital**

- El hospital es un edificio que se encuentra en decadencia y falta de mantenimiento a través de los años.
- Los espacios y las salas de espera carecen de iluminación y renovación de aire.
- El hospital no cuenta con estacionamiento, dificultando el tránsito y la seguridad de los autos correspondientes a los Agentes y Pacientes.
- Posee un espacio frente al área de personal, para las publicaciones de cartelera e información de los sindicatos.

- El equipo informático que poseen es obsoleto. La mayoría de las computadoras funcionan con windows vista o 7, los cuales ya no reciben actualizaciones.
- No cuentan con una Red Wifi y limitadas conexiones por cable, lo cual dificulta la comunicación entre las áreas de servicio.
- El avance tecnológico con el que cuentan, que fue implementado hace poco, es del uso del reloj biométrico.
- No cuenta con una cantina al público.
- Los animales, como perros y gatos, circulan libremente por los pasillos del hospital

### **Cultura y Clima Organizacional**

- Las áreas que conforman la orgánica, no tienen relación unas con otras. Existe mucha división y competencia entre los agentes.
- El sector de Salud de la Provincia es quien se encarga del reclutamiento y selección de los agentes. Esto genera una gran diversidad ideológica, cultural y política dentro del Hospital
- Resistencia a los cambios que intenta implantar la nueva encargada del área de personal.
- El hospital es administrado y dirigidos por doctores, dificultando el rendimiento del área administrativa por falta de personal capacitado.

### **Infraestructura de la Oficina de Personal**

- La oficina posee 3 sectores. Al ingresar, se puede visualizar un espacio rectangular, donde se encuentran los escritorios de los integrantes; y dos oficinas pequeñas al final, una perteneciente a la jefa y la segunda se utiliza como depósito de objetos personales y espacio de recreación

- Los escritorios se encuentran distribuidos en forma de L. Esto favorece el movimiento dentro del área, pero dificulta la atención a los agentes externos.
- Las paredes están pintadas de color amarillo, rodeadas en su totalidad de estanterías con legajos. Posee ventanas pequeñas en la parte superior de una sola pared, las cuales permanecen generalmente cerradas.
- No existe una circulación de aire saludable, sobre todo, teniendo en cuenta el contexto hospitalario y la circulación constante de bacterias e infecciones en el ambiente.
- Como se mencionó en la Infraestructura del Hospital, la tecnología del área es obsoleta y solamente la computadora de la jefa posee conexión a internet por cable
- Las impresoras no funcionan. Una de las integrantes decidió traer una de uso personal.
- La puerta se puede dividir en dos. Generalmente se deja la puerta de abajo cerrada y la de arriba abierta, permitiendo la circulación del aire y la atención a los agentes
- Al lado de la puerta, se encuentran estantes repletos de las copias que los agentes solicitan.

### **Clima Laboral en el Área de Personal**

- A través de varias visitas realizadas, se pudo confirmar la ausencia reiterada de algunos miembros del área de Personal.
- El área de Personal no genera confianza a sus agentes externos.
- Falta de cooperación entre los jefes de servicio y el área de personal



- Sus integrantes poseen diversas opiniones sobre la manera abordar el trabajo, lo que genera discusiones y resentimiento entre ellos
- La reciente reducción de personal se produjo por las constantes faltas, malos tratos y el incumplimiento del trabajo asignado, de algunos miembros del área.

### **Forma de Trabajo del Área de Personal**

- El trabajo que se realiza actualmente en el área de personal es poder solucionar problemas urgentes y lograr terminar todo el trabajo que tiene retrasado.
- No existe un plan a largo y mediano plazo
- Los integrantes del área deben atender constantemente a los agentes, cada consulta puede tardar entre 10 y 30 minutos.
- El retraso que poseen actualmente se debe a la falta de compromiso de antiguos jefes y empleados.
- Faltan planes propios de capacitación (sacando los provinciales y municipales).
- El trabajo que se realiza es únicamente de archivos, repetitivo y fácil.
- Las posibilidades de acción están limitadas por las leyes y las directivas provinciales.
- El trabajo es fácil, pero el problema es que solo son 5 personas en el área, tienen que realizar los expedientes y documentación de 700 personas. Los agentes pretenden que todas sus quejas, disgustos y problemas sean resueltos con inmediatez, sin importar su dificultad o magnitud, por el área de personal.

## **Conclusiones del diagnóstico**

El diagnóstico nos permitió individualizar y estudiar el funcionamiento del área de personal, el clima laboral, los aspectos y formas del trabajo, la relación de los agentes tanto de otras áreas como la del sector de personal, el vínculo dirección/área personal, poder comparar la antigua y nueva gestión del área y vivenciar el proceso de cambio que atravesó. Además, pudimos comprobar el nivel de capacitación de los actuales miembros del sector, si están dispuestos a ser capacitados; conjuntamente obtener la información necesaria y la comprobación de la falta de objetivos y de políticas del área, analizar el espacio donde se reproduce el trabajo diario de los agentes, entre otros aspectos que afectan directamente en el buen desempeño del área de personal.

Gracias a lo aportado por el diagnóstico que se realizó en base de las entrevistas y observaciones, sumando el conocimiento que nos brindó el marco teórico, podemos determinar que la problemática esencial radica en la falta de una estructura sólida sobre la delegación de las tareas y las formas de trabajo, con una notable identidad de área de Personal, lo cual impide el crecimiento a un área de Recursos Humanos

Esto se adecua a uno de los mayores enigmas de la institución intervenida, donde surge el interés para trabajar en su progreso a través de la propuesta de mejora.

## **PROPUESTA DE MEJORA**

### **Título de la propuesta**

En base al diagnóstico realizado y el marco teórico consultado, proponemos realizar un “Proyecto de reestructuración y mejoramiento del área de Recursos Humanos.”

### **Datos Informativos**

Institución: Hospital Materno Provincial Dr. Raúl Felipe Lucini, Córdoba

Ubicación: Ciudad de Córdoba

Beneficiarios: Agentes del Hospital

Áreas afectas al proyecto: Área de Personal

## **Antecedentes**

En sustento de la información recolectada y analizada durante el proceso de investigación se resaltan las principales falencias donde se destaca la reestructuración y mejoramiento del área de Recursos Humanos.

Dicha área existe y está establecida, pero sin embargo no cumple con las funciones que le corresponde, como consecuencia surgen problemas y pérdidas que afectan negativamente a toda la organización y a los servicios que la misma provee.

Se parte de la falta de descripción sobre los funcionamientos de los puestos que forman parte del sector, la inexistencia de una manual de inducción y de puestos. La no identidad de área de Recursos Humanos, carencia del manejo de actividades y procesos que conforman una correspondiente área de Recursos Humanos. Hay una falta de conocimiento y capacitación de los miembros del área sobre los procedimientos de cómo se deben desenvolver en su espacio de trabajo. La eficiencia de puestos y de personal necesario para llevar al día la obligación laboral.

Se encuentra un desequilibrio en funciones y responsabilidades, debido a una mala administración de los anteriores responsables del departamento, quienes delegaban sus compromisos a terceros o ignoraban la totalidad y el alcance de sus responsabilidades. Esto impidió que se formalizara y se pudiera estructurar el área de Recursos Humanos, lo cual llevó a los directivos a asumir tareas y obligaciones de dicha área, que no les corresponden, para asegurar el cumplimiento del estándar mínimo de seguimiento al personal que exige la ley.

Estos inconvenientes, nos promueven a establecer una alternativa para generar una resolución a estos problemas que se presentan.

## **Justificación**

Partimos de la consideración de que la reestructuración y definición de las funciones del área de Recursos Humanos, ayudará a mejorar la organización del hospital y a clarificar la distribución de las obligaciones de los puestos del departamento. Con el proyecto propuesto, el área logrará establecer sus objetivos, generar confianza en los Agentes internos y poder influir en el ambiente y clima laboral de manera positiva.

Al mismo tiempo, se busca que esta nueva estructura pueda funcionar a largo plazo y se adapte a las necesidades del nuevo hospital, el cual se encuentra en construcción. Se busca poder finalizar el trabajo que el área tiene pendiente, para poder mudarse al nuevo establecimiento sin trabajos pendientes, con una estructura ya definida, objetivos claros y un grupo de trabajo capacitado sobre sus funciones.

## **Análisis de la Factibilidad**

Es factible llevar a cabo este proyecto dado que contamos con el apoyo de los directivos del Hospital para acceder a determinada información. Por otra parte, el personal en general y la nueva responsable del área, han demostrado interés en participar brindándonos información ya que consideran nuestra propuesta como una posibilidad de mejora y crecimiento para el área de Recursos Humanos y el hospital.

Es importante destacar la predisposición y la información brindada por la jefa actual del área, quien desea aplicar el proyecto de tesis en su trabajo actual y en la futura área de Recursos Humanos del nuevo hospital.

## **Aplicación de la Propuesta**

Para implementar la nueva área de RRHH, es necesario que las personas se interioricen la idea de que es un proceso lento y progresivo, que no atacará sus puestos de trabajo, y esto servirá para el crecimiento del área.

Es importante que la aplicación y el proyecto sean expuestos al personal, para evitar futuras dudas, errores y malentendidos.

Una vez explicado el proyecto de la reforma del área, se deberá trabajar en el avance y actualización del trabajo. En el siguiente periodo de espera y preparación de la mudanza, se deberá solicitar el ingreso del nuevo personal, realizar el proceso de inducción, capacitarlo e integrarlo al equipo de trabajo para poder comenzar con la implementación de la nueva área en el nuevo hospital.

Es importante destacar que la nueva estructura del área de Recursos Humanos para el nuevo hospital contará con Doble Jornada Laboral, se triplicarán los Agentes en todas las áreas del hospital, lo que implica mayor trabajo y demanda a los integrantes del área de Recursos Humanos.

La presente propuesta aspira a la finalidad de comenzar el proceso de prevención, preparación y concientización sobre el área que regirá en el nuevo hospital Materno Provincial de la Provincia de Córdoba

## **Estructura de la Propuesta**

### **Paso 1: Análisis y Descripción de puestos.**

Como principal paso, hay que implementar un análisis de los puestos que ya conforman el área, y revisar cuáles estarían faltando. Luego de ello proceder a la respectiva descripción de los mismos detallando los funcionamientos de cada proceso.

Todo ello se situará detallado en un Manual de funciones del puesto, donde estará al acceso de los miembros del área de Recursos Humanos, como así también un Manual de inducción que será de ayuda a los potenciales futuros integrantes del área.

## **Paso 2: Proceso de Inducción y Formación.**

Capacitar y entrenar a los empleados para una mejor adecuación de cada uno a su puesto de trabajo, así evitar futuras dudas en el desarrollo de sus funciones. Para asegurar la consecución (éxito), se les entregará el siguiente Manual de inducción.

## **Paso 3: Desempeño y Evaluación del Proceso.**

Implementar un Sistema de evaluación de desempeño, diferente al ya establecido en el formulario propuesto por el Ministerio, donde se valore exclusivamente el proceso de inducción y sirva para determinar la contratación del nuevo agente. La evaluación será relevante y auténtica para mejorar el funcionamiento del sector y estimar un seguimiento del proceso llevado a cabo.

## **Manual de Funciones**

### **INTRODUCCIÓN**

El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este instrumento permite orientar a los integrantes del área de Recursos Humanos del Hospital Materno Provincial Dr. Raúl Felipe Lucini a conocer el tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, realizar reestructuraciones del área con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal.

Las ventajas y beneficios derivados del Manual Descriptivo de Puestos en el Hospital justifican de sobremanera su preparación y mantenimiento ya que se debe adecuar de acuerdo con las necesidades institucionales; por lo tanto, es recomendable dedicar esfuerzos con el fin de mantenerlo actualizado.

De acuerdo con los motivos anteriormente expuestos, presentamos el siguiente Manual para lograr una adecuada administración de sus recursos humanos y fortalecer las relaciones laborales de los agentes con la institución.

## **OBJETIVOS**

Los objetivos del presente Manual de Funciones y descripción de cargos son los siguientes:

- Establecer claramente las funciones básicas y las responsabilidades que corresponde desempeñar a cada puesto, delimitando la naturaleza y amplitud del trabajo.
- Clasificar y ordenar la ubicación y las funciones específicas que deben cumplir los cargos dentro del área de RRHH y en el Hospital
- Precisar la unidad de mando y las interrelaciones jerárquicas (de los jefes y encargados hacia su personal)
- Proporcionar información a los integrantes del área de RRHH sobre sus funciones y ubicación dentro de la estructura orgánica.
- Servir como instrumento básico, respetando las normativas y procedimientos que componen las leyes 7625 y 7233 con afinidad a los agentes que se encuentran en el área de RRHH.
- Constituye un documento base para efectuar los procesos de reorganización que estime conveniente el/la jefe/a del área de RRHH y la Dirección General del Hospital.

## **MARCO JURÍDICO**

El hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini” al ser un establecimiento hospitalario público, la administración del recurso humano está normado y regulado a



través de la Ley 7625 sobre médicos, enfermeras y técnicos, y la Ley 7233 que comprende al personal administrativo, profesionales universitarios y servicios generales.

LEY N° 7625

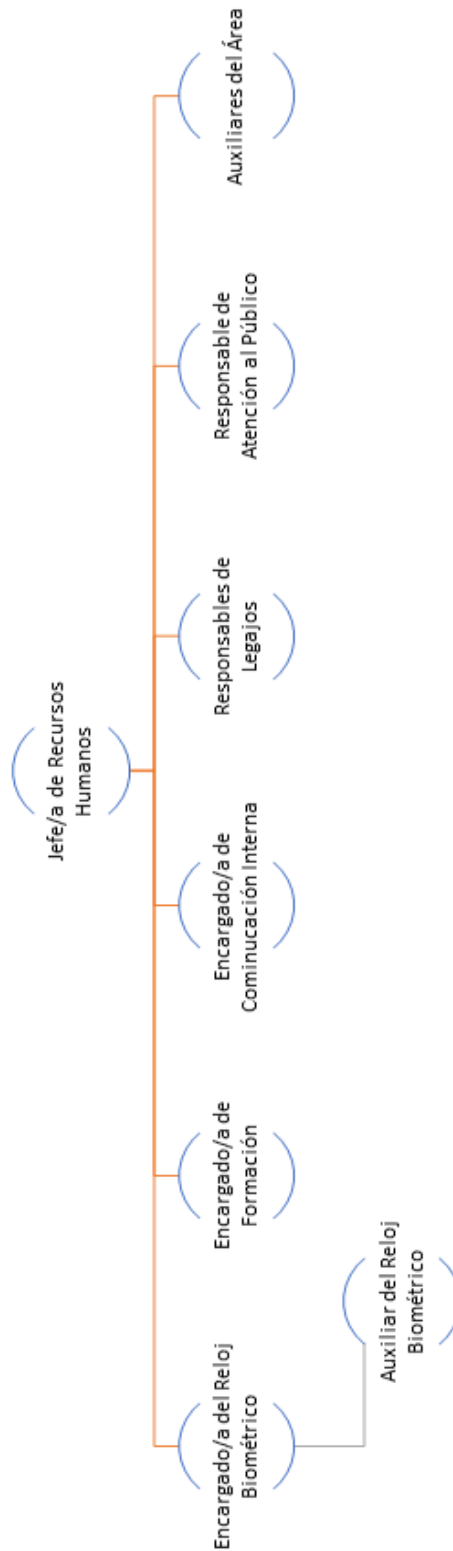
RÉGIMEN DEL PERSONAL QUE INTEGRA EL EQUIPO DE SALUD HUMANA EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, SANCIONAN CON FUERZA DE LEY: N° 7625

LEY N° 7233

ESTATUTO DEL PERSONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA PROVINCIAL, EL SENADO Y CÁMARA DE DIPUTADOS DE LA PROVINCIA DE CÓRDOBA, REUNIDOS EN ASAMBLEA GENERAL SANCIONAN CON FUERZA DE LEY: N° 7233



## ORGÁNICA DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS



## METODOLOGÍA

### Descripción de la Función

Incluye nombre de la función

DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
Nombre de la Función:	

### Localización y Relaciones

Detallar el lugar del organigrama en donde pertenece la función, para poder mostrar las relaciones de la misma con otras personas dentro o fuera de la organización; y así poder comprender su alcance

LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
Área:	
Interactúa con:	
Influye indirectamente a:	

### Descripción General

Como su nombre lo indica, debe ser breve, un resumen de la función; sólo se detallan las actividades principales, por ejemplo:

- Dirige todas las operaciones de la sucursal Salta, supervisa a su personal e informa sobre los resultados.
- Es responsable por la compra de todos los productos denominados frío negativo para todas las tiendas de su zona.

Nunca deben incluirse en un sumario ni en una descripción de puestos las denominadas frases abiertas, tales como “otras responsabilidades”; si éstas existen, deben detallarse.

### DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)

#### ***Descripción Específica***

Aquí se redactan todas las tareas, actividades y responsabilidades que se deben cumplir. Significa, en general, qué se espera del encargado: que cumpla con todo lo especificado en la descripción de la función y cada una de sus responsabilidades y deberes.

Ejemplo:

Responsabilidad: cumplir con el programa de producción.

1. Producir equis toneladas de producto por día/semana/mes.
2. Estándar de calidad: porcentaje de rechazo.
3. Horas extras autorizadas: porcentaje del total.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)

--

## Requisitos para la Función

En base a la información obtenida se analizarán los aspectos más importantes de cada puesto, entre ellos los siguientes.

- *Nivel de Estudios:* Especificar si se requiere haber completado o estar transitando el secundario, la universidad, un terciario o poseer un título
- *Experiencia:* Antecedentes o actividades que la persona debería haber realizado. De ser posible, especificar cuáles son esenciales para el cumplimiento de la función y cuáles pueden ser no excluyentes o de referencia
- *Conocimientos Específicos:* Los estudios y conocimientos que el voluntario debería tener y que serán de gran ayuda para su desempeño
- *Nivel de Informática:* Establecer si la función requiere un nivel Básico, Medio o Alto. De ser posible, especificar los programas que se usan generalmente
- *Competencias:* Entendiendo por éstas como aquellas características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en una función determinada

REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN	
<b>Nivel de Estudios:</b>	
<b>Experiencia:</b>	
<b>Conocimientos Específicos:</b>	
<b>Nivel de Informática:</b>	
<b>Competencias:</b>	

## Funciones del Área de Recursos Humanos

REDACTOR	
<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
<b>Nombre de la Función:</b>	Encargado/a del área de Recursos Humanos
LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	Dirección
<b>Supervisa a:</b>	Todos los puestos de RRHH
<b>Interactúa con:</b>	Dirección, jefes/as de servicios
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital
DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)	
<p>Planear, organizar, coordinar, dirigir y evaluar el desempeño del recurso humano y participar en la elaboración de la política laboral de la organización, así como brindar soluciones a conflictos y problemas laborales que se presenten, seleccionar el personal, identificar las necesidades de capacitación y representar a la organización ante las organizaciones sindicales y laborales de acuerdo con los lineamientos, políticas, procedimientos y criterios de calidad establecidos.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)	
<p>Libro de Acta y Seguimiento          Sanciones específicas          Encargos de Dirección          Contratos          Atención a Jefes de Servicio          Cargar y actualizar el Censo          Carpeta de Residentes          Manejo información confidencial          Expedientes en particular          Supervisar el trabajo de las distintas áreas de RRHH</p>	

REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN	
<b>Nivel de Estudios:</b>	Universitario completo en RRHH, Comunicación Social, Administración
<b>Experiencia:</b>	5 años de trabajo en el área de RRHH, Haber dirigido un grupo de trabajo, Desempeño en cargos de altas responsabilidades
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Conocimientos de las leyes con las q se rige el hospital (Ley 7233 y Ley 7625), conocimientos administrativos, conocimiento del código de trabajo, manejos de herramientas computacionales
<b>Nivel de Informática:</b>	Medio/Alto
<b>Competencias:</b>	Capacidad para negociar, planificar dirigir todas las actividades pertinentes a RR.HH. Manejo de personal - Relaciones humanas - Liderazgo - Dirección - Conciliación.

REDACTOR	
<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
<b>Nombre de la Función:</b>	Auxiliar del área
LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	Jefe/a de área de RRHH
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>Interactúa con:</b>	Jefe/a de RRHH, Encargado del Reloj Biométrico, Encargado de atención al Público, Encargado de Legajos, Encargado de Formación, Encargado de Comunicación Interna,
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital
DESCRIPCION GENERAL (Objetivo del puesto)	

Ejecutar labores de apoyo administrativo, tales como: revisar, procesar, tramitar información, llevar controles relacionados, y otros procesos del area, siguiendo instrucciones y procedimientos claramente establecidos, en el manejo de documentación

**DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)**

Soporte para la jefa del área con distintas responsabilidades  
 Actividades relacionadas con el clima interno del hospital  
 Evaluación de desempeño  
 Adicionales  
 Encargos del jefe del área  
 Realizar en Censo

**REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN**

<b>Nivel de Estudios:</b>	Secundario completo, Universitario Intermedio
<b>Experiencia:</b>	Un año como mínimo en el área o en actividades similares
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Estar cursando la Carrera de RRHH, haber asistido a capacitaciones sobre RRHH
<b>Nivel de Informática:</b>	Medio
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización y capacidad de laborar con metas de trabajo

**REDACTOR**

<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	

DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
<b>Nombre de la Función:</b>	Encargado/a del Reloj Biométrico
LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	Jefe/a de RRHH
<b>Supervisa a:</b>	Auxiliar del Reloj Biométrico
<b>Interactúa con:</b>	Integrantes del área de RRHH, Encargados de Sector
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital
DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)	
<p>Puesto responsable de desarrollar procesos especializados del área asignada, bajo orientaciones y procedimientos bien definidos, para la formulación de planillas de pago del personal del edificio central y presidencia y dependencias asignadas.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)	
<p>Descarga de reloj          Procesar el reloj, mano y huella          Pasar solicitudes licencias          Seguimiento de ausentismo          Cargas de agentes          Carpetas médicas, revisar y mandar a ministerio de salud para su aprobación          Controlar las carpetas médicas injustificadas que vuelven del ministerio          Realizar planillas de descargo, para disposición del agente, con la justificación en las próximas 72hs; si así lo desea.          Manejo de Excel</p>	
REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN	



<b>Nivel de Estudios:</b>	Secundario Completo, Universitario Intermedio de una carrera a fin
<b>Experiencia:</b>	1/ 2 años en áreas similares
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Uso del Reloj Biométrico, Planillas de cálculo, Conocimiento de leyes, como: Ley de Contrato de Trabajo, Leyes Tributarias, Normativas Internas de Trabajo, ley 7233 7625
<b>Nivel de Informática:</b>	Medio
<b>Competencias:</b>	Iniciativa, responsable, discreción.

REDACTOR	
<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
<b>Nombre de la Función:</b>	Auxiliar del Reloj Biométrico
LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	Encargado/a del Reloj Biométrico
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>Interactúa con:</b>	Personal del área de RRHH
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital
DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)	
<p>Trabajar como soporte y ayudante del Encargado del Reloj Biométrico para lograr llevar al día el seguimiento del personal del hospital.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)	

Soporte para el encargado del reloj  
 Control de licencias anteriores y nuevas, para revisar si se pasaron de días o no  
 Sellar de control de visto y aprobado de planillas de ausentismo  
 Carga de adicionales  
 Supervisar el control de ausentismo de todos los agentes del hospital  
 Manejo de Excel

REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN	
<b>Nivel de Estudios:</b>	Secundario Completo
<b>Experiencia:</b>	Conocer el uso de planillas Excel
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Manejo de herramientas Office, Sistema del Reloj Biométrico, Conocimiento de leyes, como: Ley de Contrato de Trabajo, Leyes Tributarias, Normativas Internas de Trabajo, Leyes 7233 7625
<b>Nivel de Informática:</b>	Medio
<b>Competencias:</b>	Proactivo, Discreto, Ordenado

REDACTOR	
<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	

DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
<b>Nombre de la Función:</b>	Encargado/a de la Atención al Público

LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	jefe/a de RRHH
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>Interactúa con:</b>	Agentes que componen el hospital
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital

### DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)

se encarga de proporcionar a los usuarios información y soporte con relación a los servicios de área. Además, es quien se encarga de canalizar las quejas, reclamos y sugerencias.

### DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)

Encargado de recibir consultas dudas y reclamos de los agentes que componen el hospital  
 Resolver reclamos, dudas y consultas expuestas filtrando la exposición a otros miembros del área.  
 Capacitación necesaria para la rápida respuesta  
 Facilidad de poder resolver algún inconveniente que se presente  
 Versátil a la situación que se presente Sellado de documentación recibida  
 Realizar copia de reclamo al demandante  
 Constatar en acta el reclamo para su seguimiento

### REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN

<b>Nivel de Estudios:</b>	secundario completo
<b>Experiencia:</b>	1 año de experiencia de trabajo de atención al público
<b>Conocimientos Específicos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilidad de comunicación</li> <li>Manejo óptimo de las relaciones interpersonales</li> <li>Entusiasmo y cordialidad</li> <li>Excelente dicción, modulación y presencia</li> <li>Capacidad para trabajar bajo presión</li> <li>Trabajo en equipo</li> <li>Realización de encuestas telefónicas y/o en cara a cara</li> <li>Manejo de reclamos/quejas</li> <li>Seguimiento a los casos de reclamos</li> <li>Respuestas a las quejas de los clientes</li> <li>Preparación de reporte semanal de gestión</li> </ul>
<b>Nivel de Informática:</b>	Básico

<b>Competencias:</b>	<p>Tolerancia: capacidad del manejo de la frustración de parte del personal.                  Empatía: habilidad de ponerse en los “zapatos del cliente” estar del “otro lado” del mostrador y reconocer las necesidades y deseos de estos.                  Comunicación: la capacidad de establecer una relación recíproca en el manejo de la información.                  Capacidad técnica: conjunto de conocimientos y valores internos que son la razón de ser del hospital.                  Resultados: la habilidad en lograr con eficiencia y eficacia las necesidades de los agentes del hospital</p>
----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

REDACTOR	
<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	
<b>DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN</b>	
<b>Nombre de la Función:</b>	Encargado/a de Legajos
<b>LOCALIZACIÓN Y RELACIONES</b>	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	Jefe/a de RRHH
<b>Supervisa a:</b>	Integrantes del grupo de Legajos
<b>interactúa con:</b>	Integrantes del área de RRHH
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)</b>	
<p>Responsable sobre el manejo de información confidencial, relación con empleados internos y/o con público, mantención de registros y controles actualizados, algunas veces aplica al manejo de valores. Custodia y buen uso del equipo asignado.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)</b>	

Accidentes Laborales: resoluciones e informes emitidos por ART  
 Factor Humano: planilla completa y actualizada  
 Expedientes: pago de título, solicitud de licencias s/goce sueldo, reconocimiento de servicios (antigüedad en la provincia), reconocimiento de conducción (cobertura de cargo)  
 Evaluaciones de desempeño (anual): para categorización (promociones del personal de planta permanente) o renovación de contrato (contratados)  
 Jubilaciones  
 BAJAS: procedimientos específicos requeridos para informe de bajas por renunciaciones, fallecimientos o jubilaciones. Archivo en legajo correspondiente  
 Expedientes: seguimiento y control de planilla completa y actualizada  
 Jubilaciones  
 Renunciaciones  
 Pago de Títulos  
 Corre vistas, justificaciones de ausencias

REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN	
<b>Nivel de Estudios:</b>	Secundario Completo, Universitario Intermedio de una carrera a fin
<b>Experiencia:</b>	1 año trabajando en puestos similares o desempeñando estas tareas
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Dominio completo de paquetes computacionales, en procesadores de texto, hoja de cálculo, como paquetes para presentación. Conocimientos de las Leyes 7233 7625
<b>Nivel de Informática:</b>	Medio
<b>Competencias:</b>	Trabajo en equipo, relaciones interpersonales, capacidad de organización y capacidad de laborar con metas de trabajo

REDACTOR	
<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
<b>Nombre de la Función:</b>	Técnico/a en Formación RR.HH.

LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	Jefe/a de RRHH
<b>Supervisa a:</b>	Nadie
<b>interactúa con:</b>	Jefe/a de RRHH, Dirección, Responsables de áreas
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital
DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)	
<p>Contribuir al desarrollo de competencias técnicas y sociales requeridas por los funcionarios del Hospital Materno Provincial DR Felipe Lucini, otorgando herramientas para el correcto desempeño en el puesto de su trabajo.</p>	
DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)	
<p>Identificar las necesidades de formación y desarrollo a través de un análisis de trabajo y la consulta regular con los coordinadores de cada departamento          Diseñar programas de desarrollo basados en las necesidades tanto del empleado como del hospital          Realizar y distribuir manuales de las capacitaciones para quienes no pudieron asistir          Enseñar y capacitar al personal sobre el uso de las herramientas web (ciudadano digital, carga de datos, etc.)          Organización y preparación del Programa Anual de Capacitación (PAC) del Hospital.          Velar por el cumplimiento del Programa Anual de Capacitación (PAC).          Elaborar informes de avances del Programa Anual de Capacitación (PAC).          Desarrollar estrategias que permitan cumplir con los indicadores de Gestión: Meta Sanitaria y Establecimientos autogestionados en Red.          Coordinar las actividades de capacitación establecidas en Programa Anual de Capacitación (PAC).</p>	

Implementar acciones y estrategias para detectar necesidades de capacitación en las distintas unidades del Establecimiento.  
 Colaborar con los procesos de gestión de las personas.  
 Elaborar procedimientos para el Departamento de Recursos Humanos.  
 Realizar todas aquellas funciones que solicite su Jefatura para el buen funcionamiento del Departamento.

REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN	
<b>Nivel de Estudios:</b>	Universitario Completo de carreras Administrativas, de RRHH o Sociales
<b>Experiencia:</b>	3 años de experiencia en el sector público de salud y a lo menos 1 año en cargos similares
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Conocimiento Administrativo. Conocimiento de aplicación de procedimientos administrativos en el sector público. Conocimiento en capacitación sector salud. Conocimiento de Ley 7233 y Ley 7625
<b>Nivel de Informática:</b>	Manejo de herramientas computacionales nivel medio.
<b>Competencias:</b>	Integración y coordinación de equipos de trabajo, liderazgo, ordenado, toma de decisiones y con capacidad de exponer

REDACTOR	
<b>Escrito Por:</b>	
<b>Aprobado Por:</b>	
<b>Fecha:</b>	
DESCRIPCIÓN DE LA FUNCIÓN	
<b>Nombre de la Función:</b>	Encargado/a de Comunicación Interna
LOCALIZACIÓN Y RELACIONES	
<b>Sector:</b>	Recursos Humanos
<b>Se reporta a:</b>	Jefe/a de RRHH
<b>Supervisa a:</b>	Nadie

<b>interactúa con:</b>	Todas las áreas y departamentos
<b>Influye indirectamente a:</b>	El personal de todo el Hospital
<b>DESCRIPCIÓN GENERAL (Objetivo del puesto)</b>	
<p>Definir la política y la estrategia de la Comunicación Interna de del Hospital Materno Provincial DR Felipe Lucini, garantizando la correcta transmisión de los mensajes de la Institución al conjunto de la Comunidad del hospital mediante el uso de los canales efectivos.</p>	
<b>DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA (tareas y actividades)</b>	
<p>Redacción de mensajes y publicaciones internas          Organizar los distintos espacios de comunicación          Definir las campañas de comunicación internas para conseguir distintos objetivos          Elaborar las comunicaciones internas de nuevas incorporaciones y de otros tipos de noticias relevantes para los empleados como nuevas normativas.</p>	
<b>REQUISITOS PARA LA FUNCIÓN</b>	
<b>Nivel de Estudios:</b>	Estudios universitarios completos o por terminar. Egresados de Recursos Humanos, Relaciones Públicas, Relaciones del Trabajo, Comunicación Social, Marketing o Publicidad.
<b>Experiencia:</b>	2 a 5 años en posiciones similares.
<b>Conocimientos Específicos:</b>	Muy buen manejo de herramientas office. Manejo de herramientas Corel, Ilustrador, o Photoshop, o a fines Muy buena redacción. Contar con experiencia en el manejo de redes sociales. Nivel de inglés intermedio/avanzado.



<b>Nivel de Informática:</b>	Alto
<b>Competencias:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprensión de la organización</li><li>• Orientación al servicio</li><li>• Rigor profesional</li><li>• Influencia</li><li>• Compromiso con los valores</li><li>• Planificación y organización</li><li>• Trabajo en equipo</li></ul>

## Manual de Inducción

En el contexto del ciclo de vida laboral, la introducción del Personal al área de Recursos Humanos del Hospital Materno Provincial Dr. Felipe Lucini, es contemplada como parte del proceso, que consta de las etapas de Inducción y Desarrollo.

La política de inducción del Departamento de Recursos Humanos del Hospital Materno Provincial Dr. Felipe Lucini, da cuenta de las directrices y acciones para orientar a los nuevos funcionarios y facilitar su proceso de socialización e incorporación, tanto a su puesto de trabajo como a la Institución.

En este sentido, el paso del nuevo agente por el proceso de inducción es un quehacer gradual que implica transmitir a todos los miembros las actitudes, los criterios, valores, y patrones de comportamiento que se esperan en la organización, además de ser una herramienta que, en primera instancia, permite disminuir la ansiedad provocada por el cambio de empleo o función.

Este proceso implica que el nuevo agente se familiarice con la misión del Hospital y el área a la cual pertenecerá, a sus compañeros de trabajo y tome conocimiento de las labores que desempeñará, disminuyendo de esta forma el tiempo de adaptación a su nuevo entorno.

Por otra parte, la inducción es necesaria, en tanto posibilita clarificar expectativas del nuevo miembro y facilita la identificación de los mismos con la Institución, contribuyendo así a mantener su motivación, generar compromiso, y contribuir al logro de niveles de rendimiento satisfactorios en un tiempo razonable.

De esta manera, la Política de Inducción entrega los lineamientos respecto a las prácticas que requieren ser institucionalizadas por nuestro establecimiento, a través de sus Servicios, Departamentos o Unidades, que permitan favorecer el proceso de alineamiento de los valores y metas personales de los nuevos integrantes, con la Misión, objetivos, valores, y políticas del Hospital Materno Provincial Dr. Felipe Lucini, que inspiren el accionar del Área de Recursos Humanos, y establecer de significado del quehacer propio de un Hospital en el ámbito de la sensibilización, y toma de conciencia, de la importancia de trabajar en salud, procurando que la labor sea realizada bajo un trato amable, digno y humano.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Ser un instrumento técnico normativo que permita promover la puntualidad, asistencia, permanencia, reconocimiento y estímulo, así como generar información oportuna sobre las obligaciones, deberes y derechos, beneficios, bonificaciones e incentivos laborales, a que tienen derecho el personal que ingresa a laborar en esta institución.

Socializar, orientar y entrenar al nuevo personal con la organización de una manera sistematizada y formal, para que éste asimile con rapidez e intensidad la cultura de la organización y se comporte como un miembro comprometido con ella. Proporcionar la información sobre el funcionamiento y organización institucional al talento humano que se integra a este Hospital.

### **Objetivos Específicos**

- Lograr la integración del nuevo agente en el ámbito laboral del área de Recursos Humanos, dejando claras sus funciones, atribuciones, derechos y obligaciones.

- Fomentar la cultura institucional en el nuevo miembro, dejando claro la Misión, Visión, Objetivos, Principios y Valores del Hospital como de su respectivo servicio en el área.
- Lograr la integración del agente en el ámbito humano, favoreciendo buenas relaciones interpersonales e introduciéndolo en la “cultura” de su nuevo lugar de trabajo.
- Reducir el tiempo de adaptación del agente a sus labores y entorno.
- Lograr sensibilizar al personal ingresante en términos de trato para con los Agentes internos y externos del Hospital

## **Alcance**

La inducción es una propuesta que está orientada a ofrecer una herramienta que consienta, como entidad, lograr que sus empleados/agentes que ingresan a esta institución se adapten y se identifiquen con ella, para mantener los elevados estándares de calidad de servicios, para formar y conservar servidores eficientes, motivados, estimulados y capacitados. Este proceso debe ser aplicado a cada uno de sus empleados, a fin de aprovechar tan importante técnica para la mejor administración de sus Recursos Humanos

## **Área de recursos Humanos**

### ***Misión***

“Constituirse en un Área de Recursos Humanos que aprecie, ayude y guíe a los agentes del hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini”, brindándoles una atención de calidad que satisfaga sus necesidades en los procesos administrativos”.

## **Objetivo General**

“Coordinar en forma eficiente, oportuna y pertinente los Recursos Humanos del Hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini” para lograr el cumplimiento de su labor con excelencia y calidad, desarrollando las competencias y velando por la armonía del clima y ambiente laboral, brindando una atención cálida a los miembros de la institución, desde una perspectiva imparcial que permita potenciar el desarrollo y calidad de vida de los agentes”.

Para la consecución de este objetivo, el Departamento de RRHH debe desarrollar una estructura, procesos y funciones claras, ordenadas y ejecutadas por profesionales, técnicos y administrativos con las competencias acordes para este desarrollo, para así brindar a los usuarios de RRHH una atención integral.

## **Objetivos Específicos**

- Implementar procesos de administración del personal desde su ingreso respetando el marco normativo de la Administración Pública.
- Desarrollar procesos de inducción que favorezca contar con las personas más idóneas para el cargo.
- Llevar el control de la Gestión de RRHH tanto de los indicadores propios de RRHH como son, ausentismo, horas extras, adicionales, capacitación, clima laboral, además debe proporcionar información actualizada en temas de remuneración, dotación, asignaciones y otros a la Dirección del Hospital y a las jefaturas que lo requieran.
- Incorporar la herramienta de informática de RRHH (SIRH), como herramienta de control.

## Evaluaciones de Inducción

### MANUAL ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

#### *¿Para qué sirven los Análisis de Desempeño de la Inducción?*

Una organización necesita medir la eficacia del trabajo ejecutado y realizar los ajustes que le permitan lograr sus objetivos. Lo que pretende esta instancia es identificar los aspectos que necesitan ser mejorados para reforzar sus técnicas de trabajo y gestionar el desarrollo Institucional. Es una instancia que sirve para el diálogo entre el/la jefe/a y su grupo de trabajo; por lo cual debe realizarse de forma constructiva, con el objetivo de mejorar.

#### *¿Cómo hacerlo?*

Los Análisis de Desempeño (AD) se realizarán en hoja impresa. Son 3 archivos diferentes: la Autoevaluación que deben completar todos los Agentes Ingresantes después de sus primeros 3 meses de trabajo; la Evaluación que realiza el/la jefe/a de Recursos Humanos y la Evaluación que realiza el Nuevo Agente a el/la jefe/a del área.

La idea es que cada Agente pueda completar sus autoevaluaciones y evaluaciones por separado. Posteriormente, en una instancia presencial y obligatoria entre el/la jefe/a y Agente, se deben presentar los 3 Documentos y expondrán el porqué de sus evaluaciones:

- AD – De jefe/a a Agente
- Autoevaluación del Agente
- AD – De Agente a jefe/a

El/la jefe/a le cuenta el porqué del valor puesto en cada indicador sobre el rol del Agente como integrante del grupo. Y el Agente le cuenta el porqué del valor puesto en cada indicador en su autoevaluación como integrante del grupo. Deberá hacerse el ida y vuelta sobre cada indicador.

En la fila ‘OBSERVACIONES’, el/la jefe/a deberá indicar si tras el ida y vuelta encontraron puntos en común, o el porqué de la nota. Ej: “Es proactivo, pero estuvo desaparecido un tiempo” / “Esta es su mejor cualidad, pero le falta demostrarla”.

Además, cada Evaluación y Autoevaluación tiene un espacio de ‘Puntos a Potenciar y Fortalezas’ que deberá ser completado y comentado.

## ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

De JEFE/A a AGENTE

· Nombre y función de quién evalúa:					
· Nombre y función de quien es evaluado:					
· Fecha de evaluación:					
Se deberá señalar un valor del 1 al 5 para cada indicador; siendo el 5 el valor más alto y el 1 el valor más bajo.					
<b>INDICADORES</b>			<b>VALOR</b>		<b>OBSERVACIONES</b>
<b>PROACTIVIDAD</b>					
Efectividad e iniciativa. Aporta ideas. Participa en la toma de decisiones por voluntad propia.					
<b>COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</b>					
Cumple con la división de tareas. Interactúa con el grupo.					

<b>CONOCIMIENTO/INTERÉS</b>		
Conoce la información adecuada acerca del área en la que trabaja. Demuestra interés en las actividades.		
<b>CUMPLIMIENTO Y PUNTUALIDAD</b>		
Puntualidad en las reuniones. Rapidez en dar respuesta.		
<b>ABIERTO A CRÍTICAS Y SUGERENCIAS</b>		
Comunica y sabe escuchar.		
<b>INFORMACIÓN</b>		
Mantiene informado al Coordinador de la evolución de las tareas que le son delegadas/debe realizar.		
<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON EL HOSPITAL</b>		
Muestra interés por la Organización y sus objetivos.		
<b>A continuación, detalle debilidades y fortalezas de quien está siendo evaluado:</b>		
<b>PUNTOS A POTENCIAR</b>		
<b>FORTALEZAS</b>		

# ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

De AGENTE a JEFE/A

• Nombre y función de  
quién evalúa:

• Nombre y función de  
quien es evaluado:

• Fecha de evaluación:

Se deberá señalar un valor del 1 al 5 para cada indicador; siendo el 5 el  
valor más alto y el 1 el valor más bajo.

Aquí puedes  
realizar los  
comentarios que  
creas necesarios  
para respaldar tu  
opinión. Es  
opcional

INDICADORES	VALOR	OBSERVACIONES
<b>PROACTIVIDAD</b> Desarrolla las actividades con el fin de cumplir objetivos. Capacidad de tomar decisiones relaciones en la función. Es planificado y organizado		
<b>COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</b> Delega tareas responsablemente. Genera participación en el grupo en la toma de decisiones.		
<b>CAPACIDAD PARA MOTIVAR E INCENTIVAR</b> Las reuniones son productivas. Hace un acompañamiento a los integrantes del grupo. Mantiene al tanto al grupo de avances en el proyecto/área.		



<b>CUMPLIMIENTO Y RESPONSABILIDAD</b>			
Puntualidad en las reuniones. Rapidez en dar respuesta.			
<b>ABIERTO A CRÍTICAS Y SUGERENCIAS</b>			
Comunica y sabe escuchar.			
<b>ROL COMO REFERENTE EN EL HOSPITAL</b>			
Informa de manera clara al grupo los objetivos del área/proyecto. Transmite al grupo la información necesaria sobre los demás proyectos.			
<b>A continuación, detalle debilidades y fortalezas de quien está siendo evaluado:</b>			
<b>PUNTOS A POTENCIAR</b>			
<b>FORTALEZAS</b>			

# ANÁLISIS DE DESEMPEÑO

## AUTOEVALUACIÓN DEL AGENTE

<b>• Nombre y función:</b>	
<b>- Grupo por el cual se autoevalúa:</b>	
<b>• Fecha de evaluación:</b>	

Se deberá señalar un valor del 1 al 5 para cada indicador; siendo el 5 el valor más alto y el 1 el valor más bajo.

INDICADORES	VALOR
<b>PROACTIVIDAD</b>	
Efectividad e iniciativa. Aporta ideas. Participa en la toma de decisiones por voluntad propia.	
<b>COOPERACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Cumple con la división de tareas. Interactúa con el grupo.	
<b>CONOCIMIENTO/INTERÉS</b>	
Conoce la información adecuada acerca del área en la que trabaja. Demuestra interés en las actividades.	
<b>CUMPLIMIENTO Y PUNTUALIDAD</b>	
Puntualidad en las reuniones. Rapidez en dar respuesta.	
<b>ABIERTO A CRÍTICAS Y SUGERENCIAS</b>	
Comunica y sabe escuchar.	
<b>INFORMACIÓN</b>	
Mantiene informado al Coordinador de la evolución de las tareas que le son delegadas/debe realizar.	
<b>IDENTIFICACIÓN Y COMPROMISO CON EL HOSPITAL</b>	

Muestra interés por la Organización y sus objetivos.			
A continuación, detalle debilidades y fortalezas de quien está siendo evaluado:			
<b>PUNTOS A POTENCIAR</b>			
<b>FORTALEZAS</b>			

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Como conclusión y cierre del presente trabajo, podemos garantizar, a través de la intervención, se pudo constatar la situación actual del hospital, y así se identificó la problemática que afecta el adecuado funcionamiento del área de personal y de la institución en su conjunto.

De esta forma logramos hacer un aporte como profesionales en el área de Recursos Humanos de un Hospital Público. Lo cual se logró a través de la ayuda de sus directivos y agentes, quienes nos brindaron la información y tiempo necesario para poder realizar este Trabajo Final de Grado.

Nuestra principal recomendación a los directivos y a la responsable de la institución es resaltar la importancia del grado de compromiso que necesitamos para implementar las diferentes propuestas de mejora, ya que serán los encargados de impulsar el cambio a la situación deseada. El éxito o fracaso de la ejecución de la intervención institucional, dependerá del grado de deber y predisposición que posean, para con la aplicación del proyecto.

Finalmente, hemos alcanzado nuestro objetivo, identificando sus principales problemáticas y falencias, ofreciendo un plan estratégico con instrumentos aplicables que consideran mejorar las carencias actuales del Área de Personal del Hospital Materno Provincial “Dr. Raúl Felipe Lucini” de la ciudad de Córdoba.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (1998) *Empleo: el proceso de selección; la incidencia de la empleabilidad y el desempleo en la atracción e incorporación de Recursos Humanos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi
- Alles, M. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (3a ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talentos*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012) *Las 50 herramientas de Recursos Humanos que todo personal debe conocer*. Buenos Aires: GRANICA
- Arthur, D. (1992). *Selección efectiva de personal*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial Norma.

- Baptista Lucio P., Fernández Collado C., Hernández Sampieri R. (1991) *Metodología de la investigación* (4ta Edición). España: Mc GRAW-HILL
- Beltrán, L. Auditoría en Entidades de Salud. Universidad Nacional de Colombia. Tomado de :  
  
<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/91337/>. Licencia: Creative Commons BY-NC-ND.
- Bohlander G. (2004) *Administración de Recursos Humanos* 12a. Edición. México: Cengage Learning Editores S.A.
- Brousse. L. *Política y plan de acción de Recursos Humanos* .Chile. Tomado de: [www.hsorient.cl/27\\_departamento\\_rrhh.html](http://www.hsorient.cl/27_departamento_rrhh.html)
- Butteriss M. (2000) *Reinventando Recursos Humanos: Cambiando los roles para crear una organización de alto rendimiento* (1era Edición). México: Edipe
- Calderon .C. (2005) *Proyecto de mejoramiento del Departamento de Recursos Humanos en una empresa consultora y de ingeniería*. Guatemala. Tomado de:  
  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_1419\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_1419_IN.pdf)
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. (5ta Ed.). Buenos Aires, Argentina: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc GRAW-HILL
- De Bedia y Díaz de Martínez (2006) *Diccionario de Administración y Ciencias Afines*. Vol 8. Buenos Aires, Argentina: Academia Argentina de letras
- Dessler, G. (1991) *Administración de Personal*. Ed. Prentice Hall

- Dolan, S., Schuler R. S., Valle R. (1999) *La Gestión de los Recursos Humanos*. España: Mc GRAW-HILL
- Hospital Isidro Ayora. (2006) *Desarrollo del Plan Estratégico*. Ecuador. Tomado de:  
  
[www.hgoia.gob.ec/documentos/pdf/planestrategico/PLAN%20ESTRATEGICO%20%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf](http://www.hgoia.gob.ec/documentos/pdf/planestrategico/PLAN%20ESTRATEGICO%20%20RECURSOS%20HUMANOS.pdf)
- Keith D., Werther Jr. W. B. (1992) *Administración de Personal y Recursos Humanos* (5ta Edición) México: Mc GRAW-HILL
- Keith D., Werther Jr. W. B. (1999) *Administración de Recursos Humanos*. Ciudad de México: Prentice hall
- Keith D., Werther Jr. W. B. (2000) *Administración de Recursos Humanos*. 6° Edición. México. McGraw -Hill / Interamericana Editores S.A.
- Ley 7233. Estatuto del personal de la Administración Pública Provincial. Tomado de :  
  
<http://web2.cba.gov.ar/Web/Leyes.nsf/0/B4E0D6549A13821503257BE1006695BB?OpenDocument>
- Ley 7625.Poder Legislativo de la Provincia de Córdoba. Régimen del personal que integra el equipo de salud humana. Sanción: 18/11/1987; Promulgación: 15/12/1987; Boletín Oficial. 22/12/1987. Tomado de :  
  
<http://web2.cba.gov.ar/web/leyes.nsf/0/874F8D6ADB98405503257BE9005F7864?OpenDocument&Highlight=0,7625>
- Longo F. (2002) *Marco Analítico para el Diagnostico Institucional de Sistemas de Servicio Civil*. Barcelona. ESADE Instituto de Dirección y Gestión Pública

- Ministerio de salud del Salvador. (2012) *Manual de organización y funciones del Hospital “Nacional Nueva Guadalupe”*. 1er Ed. El Salvador C.A. Tomado de:  
[asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/manual/manual\\_organizacion\\_y\\_funciones\\_hospital\\_nueva\\_guadalupe.pdf](http://asp.salud.gob.sv/regulacion/pdf/manual/manual_organizacion_y_funciones_hospital_nueva_guadalupe.pdf)
- Noya M. G., Diez E. H., y Bozal J. J. J. (1997) *Selección de personal, sistema integrado*. Madrid: escuela superior de gestión comercial y marketing.
- Olleros M. (1997) *El proceso de capacitación y selección del personal*. España: Ediciones Gestión 2000
- Pagani M. L. (2015) *Estudios sobre Gestión Pública: aportes para la mejora de las organizaciones estatales en el ámbito provincial*. 1° Edición. La Plata, Buenos Aires. Compilación de artículos de Expertos en Gestión Pública de la provincia de Buenos Aires
- Rodríguez J. (2002). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos*. México D. F., México: Thompson Learning.
- Romero. F. (2013) *Departamento de Recursos Humanos Hospital “Dr. Alberto A. Eurnekian” de Ezeiza*. Buenos Aires, Argentina. Tomado de:  
[www.hospitaleurnekian.com.ar/ppt/20\\_isalud.ppt](http://www.hospitaleurnekian.com.ar/ppt/20_isalud.ppt)
- Sistemas X. (1999). *¿De burócratas a gerentes? Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado*. 1° Edición. Washington D.C.: Carlos Losada i Marrodán Editores
- Well F. (1976). *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. Madrid, España: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- [www.hospitalangol.cl/documentos/lte/perfiles/JEFE\\_PERSONAL.pdf](http://www.hospitalangol.cl/documentos/lte/perfiles/JEFE_PERSONAL.pdf)

## ANEXOS

### Preguntas orientativas para la entrevista con el PERSONAL DEL ÁREA

#### 1. ¿Con qué orientación profesional cuenta para desenvolverse en esta área?

Sujeto 1: Universitario Incompleto en Letras

Sujeto 2: Ninguna de esta área. Yo estudié Lic. en profesorado de Educación Física, sin rendir tesis y estoy recibida en Tec. en RCP.

Sujeto 3: Me queda 1 sola materia para recibirme de Tec. superior en gestión industrial. Vengo de trabajar en servicios públicos en la municipalidad de Córdoba.

Sujeto 4: Universitarios incompletos de Abogacía, martillero y RRHH

#### 2. Al ingresar a trabajar, ¿Recibió capacitación sobre sus tareas y actividades que desempeña?

Sujeto 1: No recibí capacitación y no creo necesitar capacitación sobre el trabajo que realizo.

Sujeto 2: Si, sobre el manejo del Reloj Biométrico. Sigo recibiendo capacitaciones sobre el mismo

Sujeto 3: No. Yo vengo de otro Ministerio de gestión pública y el año pasado me pasaron al Ministerio de Salud y llegué de cero, no sabía nada. Me voy adaptando y aprendiendo. Si puedo apporto mis ideas y opiniones. Sobre el área de RRHH, estuve trabajando en el otro ministerio, pero el manejo del área es totalmente distinto.

Sujeto 4: No



### **3. ¿Cree que esa capacitación es suficiente? ¿Se siente capacitado/a para desempeñar su función?**

Sujeto 1: Cualquiera puede desempeñar la función, ya que no requiere de muchos conocimientos técnicos.

Sujeto 2: Si, y cada tanto tengo capacitaciones sobre el manejo del Reloj Biométrico para actualizarme. Por ahora no necesito más. Este programa es sencillo y la información te la da solo.

Sujeto 3: Me desenvuelvo bastante bien. Ahora si considero que necesito una capacitación, la busco yo misma, no espero que me la del hospital o la provincia. Porque me gusta estar actualizada. Las capacitaciones que ofrece la provincia, son muy generales para todos los servicios y no me sirven.

Sujeto 4: Actualmente estamos recibiendo capacitaciones, pero es solo teoría; en la práctica es otra cosa. Sería bueno recibir capacitaciones de lo que de verdad necesitamos.

### **4. ¿Qué tareas y funciones desempeña en el área?**

Sujeto 1: Actualmente fui asignado a Archivar.

Sujeto 2: Encargada del Reloj Biométrico. Realizó la carga de licencias, carpetas médicas, capacitaciones, informes de ausentismo. Además, ahora estoy a cargo de los adicionales y las tareas que realizamos todos, como la atención al público, certificados. Pero principalmente trabajo en el Reloj Biométrico y adicionales, porque son 700 empleados y me encargo yo sola de cargar todos sus datos.

Sujeto 3: Yo soy Polivalente. Mi función es sacar todo lo que está atrasado y ayudar a quien necesita ayuda con sus tareas.

Sujeto 4: Hago expedientes, legajos, archivos, jubilaciones, reclamos, errores de recibos de sueldos, certificados, mucha atención al público, todo tipo de movimientos en la oficina.

## **5. ¿Cómo ve el trato entre los integrantes del área?**

Sujeto 1: Es un equipo cambiante, por lo que nunca me logró integrar y relacionar con todo el personal que integra el área.

Sujeto 2: Hemos pasado por varias etapas, pero ahora estamos bien, trabajamos tranquilos. Con otros jefes fue más estresante.

Sujeto 3: Con las chicas bien.

Sujeto 4: Ahora estoy cómoda, todos trabajamos en equipo y en la misma sintonía, algo que no pasaba antes.

## **6. ¿Cuál es su opinión de los antiguos encargados? ¿Y sobre la actual encargada?**

Sujeto 1: Es complicado, ya que hemos tenido 3 encargados distintos en un periodo de pocos años y todos fueron externos. La actual encargada es alguien ajena y externa al hospital, por lo que fue injusto para quienes están haciendo carrera en el hospital hace un tiempo y al elegir a la nueva encargada no se respetó la orgánica de la ley. Existen los rechazos normales hacia ella actualmente, por parte del personal del hospital. Pero creo que el trabajo que realiza es positivo y ha logrado alcanzar avances importantes en estos meses.

Sujeto 2: El otro jefe decía que todos deberíamos saber todo. La actual encargada estableció referentes para las distintas funciones, lo cual me pareció lo adecuado, ya que

ha disminuido el margen de error en las tareas y sobre todo en la carga de datos del Reloj.

Más en lo ergonómico y visual de la oficina, Vanessa, agregó pinturas, pintó el espacio de trabajo, cambio de lugar los escritorios para que nos veamos la caras y no estar uno a espalda del otro, además sus actitudes son más alegres.

Sujeto 3: Al antiguo no lo conocí, pero por lo que veo del trabajo atrasado, solo cargaba los datos al sistema, pero no archivaba los papeles en los legajos físicos. Yo ya he trabajado anteriormente con Vanessa en otra oportunidad. Actualmente con ella, el trabajo está avanzando y yo ya me he sacado varios trabajos de encima.

Sujeto 4: Al principio, el antiguo encargado realizó cambios positivos, reemplazo personal que no era apto. Pero después comenzó a distraerse y dejó de enfocarse en el trabajo, en la oficina y mucho del personal del área hacia lo que quería. Además, nunca llegó a relacionarse con las personas del área y del Hospital. Vanessa es nueva todavía y aun le cuesta relacionarse con el personal del hospital, pero ahora se está enfocando en eso y está aplicando cambios positivos en la oficina.

**7. ¿Considera necesario un manual de función, donde se especifiquen los procedimientos de sus tareas?**

Sujeto 1: No.

Sujeto 2: Si.

Sujeto 3: Son muy necesarios, pero no contamos con ellos.

Sujeto 4: No, nunca se utilizó y yo aprendí por la experiencia.

**8. ¿Considera que la cantidad actual de personal en el área es suficiente para cumplir con todas las tareas de manera eficiente?**

Sujeto 1: Con el atraso notable que venimos teniendo, más personal ayudaría agilizar el ordenamiento de papeles, documentos y el depósito.

Sujeto 2: Para mi función, si creo que es necesario más personal. Es algo que en las capacitaciones siempre resaltan, que el Reloj Biométrico debe ser administrado por 2 o 3 personas. Ahora estamos más organizados, pero con el antiguo jefe trabajamos con la puerta cerrada para no recibir las consultas del personal, ya que nos sobrepasaban las tareas

Sujeto 3: Creo que a veces “Más es Menos”, demasiada gente que está al vicio. Si 7 personas se pusieran las pilas para trabajar, sería otra cosa; pero eso no sucede actualmente que somos 5. Debería haber una sola persona encargada a la atención al público.

Sujeto 4: Si, necesitamos por lo menos 2 personas más. El atender al público quita tiempo de las tareas que realizamos.

**9. ¿Cree que las horas de trabajo son suficientes para cumplir plazos y objetivos?**

Sujeto 1: Si, es lento, pero estoy conforme con el horario de trabajo

Sujeto 2: Si, no necesitamos más horas de trabajo, necesitamos más personal. Planteamos la posibilidad de trabajar horas extras, si nos pagaban (ya que es un ingreso extra que necesitamos), pero quedó en la nada. Y si existiera doble turno de trabajo, las tareas se terminarían mucho más rápido.

Sujeto 3: Están bien. Y si tuviéramos las cosas al día, trabajaríamos de otra forma. Se está discutiendo la idea de cerrar una o dos horas la atención al personal, para dedicarnos exclusivamente a archivar y poder actualizar los datos sin molestias externas.

Sujeto 4: La carga horaria establecida por la ley me es indiferente. Antes trabajábamos 35hs y ahora 30hs. Pero me faltan horas para poder cumplir todo el trabajo, ya que somos pocos y las tareas no dejan de acumularse. Y si me pagaran las horas extras, bienvenido sea.

### **10. ¿Considera que las tareas que desarrollan son suficientes para cumplir los objetivos del área?**

Sujeto 1: Para los objetivos actuales, de solucionar y sofocar incidentes actuales, sí.

Sujeto 2: Si, pero muy al límite por la falta de personal del área

Sujeto 3: Si son suficiente, pero se necesita más conciencia de todos para acelerar el trabajo atrasado.

Sujeto 4: Se hace lo q se puede con lo que se tiene, para solucionar situaciones emergentes.

### **11. ¿Nos podría hablar sobre sus tareas? ¿Qué herramientas utiliza?**

Sujeto 1: Con respecto a las herramientas, estamos utilizando sistemas operativos viejos, computadoras viejas e impresoras que aporta el personal del área. Mucho cambio de personal en los años, pero ninguna mejora en los elementos de trabajo.

Sujeto 2: El Reloj Biométrico. Un sistema específico para el reloj biométrico, creo que se podrían actualizar las computadoras ya que tienen sistemas operativos viejos

Sujeto 4: Todo el trabajo es en Excel y a veces listados paralelos, no tenemos ningún sistema.

## **12. ¿Se realizan delegaciones de tareas? ¿Cree que son bien delegadas?**

Sujeto 1: Antes todos teníamos una función designada, pero todos ayudamos en todas las tareas. Actualmente las tareas están asignadas en particular. Me gustaría que el trabajo fuera con intercambios de tareas tengo dudas que el segmentar el trabajo sea positivo

Sujeto 2: Creo que las tareas a cada uno se delegaron de manera positiva. De igual manera, creo que es acertado que todos sepan las tareas de todos para cualquier inconveniente futuro

Sujeto 3: Estoy de acuerdo con la delegación de tareas, pero no veo un orden continuo de trabajo ya que se mezclan mis tareas con la atención al público

Sujeto 4: Sí, y la mayoría las delegan en mí por ser la más vieja del área y la que más conoce los expedientes y programas.

## **13. ¿Cuál es su opinión sobre cómo debe de trabajar el área con respecto a las consultas de los empleados?**

Sujeto 1: Sería bueno que haya una persona encargada solo de las consultas de atención al público.

Sujeto 2: Anteriormente la atención al público era mínima ya que se trabajaba a puertas cerradas la mayoría de la jornada. Sería positivo que una persona se encargara específicamente a la atención al público.

Sujeto 3: Sería necesario un encargado específico para eso. Ya que uno pierde el hilo de su trabajo para atender al personal y eso demora las tareas del área. Además, la gente entra constantemente y es una distracción permanente en el trabajo de todos. E intentar eliminar el favoritismo, porque acá somos todos exactamente iguales.

Sujeto 4: Es molesto, corta el trabajo y como conozco a la mayoría, siempre preguntan por mí.

#### **14. ¿Cómo manejan la falta de personal en el área de personal?**

Sujeto 1: Por el momento lo sabemos llevar, pero sería bueno contar con mayor cantidad de personal, e implementar otro turno de trabajo

Sujeto 2: Nos las arreglamos como podemos, pero sería positivo un doble turno

Sujeto 3: Bien, sería acertado destinar un día a trabajar a puertas cerradas para adelantar trabajo

Sujeto 4: Como podemos; se necesitan por lo menos dos personas mas

#### **15. ¿Cuánto tiempo tienen de descanso?**

Sujeto 1: Los mismo que la ley establece y son opcionales. La ley se respeta.

Sujeto 2: A mitad de la mañana, unos 15 minutos, o salimos a comprar al kiosko.

Sujeto 3: A media mañana.

Sujeto 4: Al medio día, media mañana

**16. ¿Qué tipo de consultas les realizan los empleados? ¿Cuál es el promedio de consultas en la semana? ¿Cuántas pueden resolver efectivamente?**

Sujeto 1: Dudas sobre papelería que no tienen muy en claro o consulta sobre trámites personales. Entran consultas todo el tiempo, todos los días. Se intentan solucionar todas las que podemos.

Sujeto 2: Constantemente hay consultas de todo tipo, se trata de dar la mejor solución posible, principalmente vienen buscando a una de nosotras en particular, en caso que no esté a la que se busca, se intenta dar la mejor solución en el momento.

Sujeto 3: No se sabría decir el promedio porque hay días que son muchas y otros días son pocas, tales que nos sobrepasan y nos hacen discontinuar nuestro trabajo para resolver o buscar solución de esa consulta.

Sujeto 4: De todo tipo, licencias, problemas con recibos de sueldos, jubilaciones etc. Llegan muchas por días, hay días y días igual. Se trata de dar la mejor solución posible.

**17. ¿Como es la relación del área con los grupos sindicales? y en particular ¿Con los representantes? Ve efectiva y activa la participación de / los representantes del sindicato dentro del área?**

Sujeto 1: Soy uno de los líderes sindicales, en la comisión directiva de la misma.

Sujeto 2: No hay relación con el representante, porque no viene a trabajar. Solamente un trato profesional. Prefiero no enfrentarlo.

Sujeto 3: Solo trato con el líder sindical del área, y es una relación sin discusión, pero no me quedo callada y le digo que se ponga a trabajar porque no está nunca o está jugando con el celular

Sujeto 3: Regular.



## 18. ¿Ve dificultades a la hora de hacer implementar la ley?

Sujeto 1: Actualmente, el hospital se rige por 2 leyes, la 7233 y la 7625.

Ley: 7233: 100 personas en administración y ley 7625: 400 enfermeros y 200 médicos. Hay un desequilibrio salarial y hay personas que reciben salarios muy bajos, lo cual es muy injusto. Es por eso que hay que ser más permisivo con las ausencias, faltas o llegadas tardes con las personas de menos ingresos y bajos recursos. Junto con el sindicato planeamos que la pirámide sea invertida o chata.

Sujeto 2: Vanessa aplica las leyes por igual a quien le corresponda.

Sujeto 3: Si vos te riges por la Ley, no vas a tener dificultades. Pero si utilizo la Ley para mi conveniencia, tenés que empezar a ver cómo lo llevas. Vanessa se rige por la ley. Es importante que el personal comience a distinguir entre derechos y responsabilidades; y dejar de actuar con la “viveza argentina”.

Sujeto 4: Para mí, deberían estar unificadas las dos leyes, porque los riesgos del personal médico y administrativo de un hospital, es lo mismo. Yo soy una paciente oncológica y la ley 7233 no me brinda las mismas ayudas y protecciones que la ley 7625 de los médicos.

## 19. ¿Se siente cómodo en su sitio donde trabaja? ¿Le gustaría realizar algún cambio o mejora al mismo?

Sujeto 1: Ahora estoy cómodo. Si me gustaría que se actualizarán los programas de trabajo, las herramientas y poder tener los equipos más nuevos.

Sujeto 2: El tema del personal. Modernizar las computadoras y el material informático.

Sujeto 3: Sacar y archivar en el depósito todas las carpetas que no se utilizan más, ya que es deprimente y molesto trabajar con todas las paredes rodeadas de legajos. A la vista, tanto color amarillo de las etiquetas de carpetas y las paredes, es cansador y aburrido. Y sobre todo porque las ventanas están arriba, son pequeñas y siempre están cerradas.

Sujeto 4: Si. Por ahora no se me ocurre ningún cambio para implementar. Aunque nos faltaría modernizar un poco el equipo.

**20. ¿Qué opina sobre los legajos que están en todas las estanterías de la oficina?**

Sujeto 1: Molesto sería bueno que sea computarizado, hay muchos legajos viejos.

Sujeto 2: Deprime estar rodeada de tantas carpetas, es mucho el trabajo que hay que realizar para eliminar tanto archivos y papelería vieja de gente que ya no trabaja en el hospital

Sujeto 3: Es molesto a la vista. La oficina tendría que cambiar su fachada y ser nuevamente archivado.

Sujeto 4: Hay mucho papeleo viejo que debe descartarse.

**Preguntas orientativas para la entrevista con la ENCARGADA DE RRHH**

**1. ¿Existen y poseen antecedentes del trabajo en el área?**

No, solamente archivos viejos o incompletos de los jefes anteriores.

**2. ¿Existen descripciones de puestos y perfiles para el área de RRHH?**

Nunca se ha realizado.

### **3. ¿Como se realiza la división de tareas? ¿Con qué criterio?**

Primero observé y tuve que preguntar las actividades que hacía cada uno. Analicé el movimiento de la oficina y aprendí cuáles eran las tareas.

De acuerdo con lo que observé, y lo que realizaba cada uno, repartí las responsabilidades; las segmenté según los conocimientos que tenía cada empleado. Actualmente realizan las tareas similares a la que realizaban antes pero más segmentadas.

### **4. ¿Poseen manuales sobre el trabajo que deben realizar?**

No hay manual de instrucción, ni de procedimientos.

### **5. ¿Se realizan controles y seguimientos en el desempeño de las personas del área?**

En el 2013 se realizaron las primeras evaluaciones de desempeño en el hospital. Comenzó siendo en periodos cortos y actualmente son anuales, lo cual es todo un logro para ser administración pública.

### **6. ¿Cómo manejan cuando tienen falta de personal en el área de personal?**

Divido las tareas de acuerdo a la prioridad del momento.

### **7. ¿Cuántas horas de trabajo diaria? ¿Semanal?**

Son 6 horas diarias. 30 semanales. Pero creo que lo ideal serían 2 turnos de trabajo

### **8. ¿Cuánto tiempo tienen de descanso?**

10 min aproximadamente.

**9. ¿Qué tipo de consultas les realizan los empleados? ¿Cuál es el promedio de consultas en la semana? ¿Cuántas pueden resolver efectivamente?**

Hay consultas y quejas de todo tipo, con respecto al sueldo a las licencias de todo tipo etc. Se trata de resolver lo más rápido posible, el problema que no se entiende que hay muchas consultas que se traen son difíciles de resolver con inmediata rapidez y eso trae queja y disconformidad por la ignorancia ya arrastrada por la anterior gestión del antiguo encargado. Además, es importante entender que es un hospital que se ha quedado en el tiempo, el personal no sabe usar ciudadano digital y recurren a nosotros para trámites personales.

**10. ¿Cuál es su plan a corto, mediano y largo plazo para el área de RRHH?**

No puedo ponerme con un plan a largo plazo ni media, me es difícil en esta etapa. Voy día a día salvando “las papas del fuego” ya que hay mucho trabajo urgente que realizar, una vez normalice las responsabilidades, sí pensaría en un plan a mediano y largo plazo.

**11. ¿Cómo ve el desempeño de los integrantes del área?**

Lo veo positivo, pero podría ser mejor, yo me adapte a ellos, no les puedo cambiar su cultura de trabajo que arrastran de antes. Con la emergencia de trabajo atrasado me vendrían bien como mínimos 2 personas más en el área, una vez “apagado el fuego diario”, llevando el trabajo al día, con el personal que se cuenta actualmente iría bien.

**12. ¿Se siente a gusto con el ambiente de trabajo actual del hospital? ¿Y dentro del área de personal?**

Me es difícil adaptarme al hospital, pero me voy adaptando de a poco. Son muy cerrados y no estoy acostumbrada al trato con este tipo de personal. Es difícil porque no aceptan los cambios y están acostumbrados a hacer lo que quieren.

En el área el ambiente es bueno y cómodo.

**13. ¿Cómo ve la relación entre los integrantes del área?**

Positiva, hay compañerismo por parte de la mayoría, salvo casos especiales.

**14. ¿Como es la relación con los empleados que están en el sindicato? y ¿Con quienes no son parte del mismo? ¿Cómo afectan al clima laboral?**

No es buena, su trabajo no es efectivo, estorba y no ayuda al avance del cambio. Y al faltar tanto, se encuentra desactualizado sobre las tareas y avances del área.

**15. ¿Siente que es pertinente la aplicación al 100 % de las leyes con las que rige el hospital? De no ser así, ¿Qué o cuales modificaría?**

Si, yo las aplico como tiene que ser. Para mi son todos iguales, juzgo a todos bajo la misma vara, si hay problemas tengo la ley siempre disponible para atender dudas. Seria bueno que ambas se unifiquen ya que tienen prácticamente el mismo contenido solo diferencia sobre las profesiones y las adicionales de los médicos.

**16. ¿Ve dificultades a la hora de hacer implementar la ley?**

No, para nada. Si existen dudas, buscamos la ley y nos sacamos las dudas juntos.

**17. ¿Cómo es la relación del área con el resto del hospital, como trata a los empleados, como ve que responden los empleados a las directivas o accionar del área de personal?**

Mala, directamente no hay relación. Es totalmente aislada. Estoy tratando de acercar las áreas a través de los jefes de servicio para poder armonizar el trabajo y que no todo vaya a dirección.

**18. ¿Cómo considera la relación dirección / área de personal?**

Muy buena, excelente, siempre tengo su respaldo. Siempre cuando voy a realizar alguna decisión importante les consulto y ellos me apoyan y aconsejan.

**19. ¿Cuál cree que es el nivel de satisfacción del personal que acude con dudas al área de personal? ¿Por qué?**

Ahora mejoró la atención al público. Aunque el personal es muy poco conformista, no acepta mucho la forma de trabajo porque están cerrados al cambio. No comprenden que las mayorías de sus consultas no son trabajos que nos competen. La mayoría de las quejas son las enfermeras. Además, hay casos de traslados de personal a otras áreas, donde no conocen el trabajo, pero fueron trasladados por conflictos internos en su puesto anterior. Esto genera quejas y varias peticiones de traslado del personal.

**20. ¿Llegan rumores, los llamados voces de pasillo, haciendo referencia de la insatisfacción de los médicos en cuanto algún tema particular? ¿En el caso que si, se busca atender esos problemas?**

No directamente, pero se sabe que no se está de acuerdo al accionar del área, es un hospital que tiene una cultura muy arraigada “el de hacer lo que uno quiere” y es difícil implementar un cambio, de igual manera el tiempo en que este se implementó es corto, yo creo que a largo plazo se va a poder mejorar, hoy se ven avances mínimos, eso es positivo para este tipo de hospital tan quedado en el tiempo. Y es importante comenzar a cambiar para poder mudarnos al nuevo hospital, evitando que la mudanza nos afecte de manera negativa a todos, esencialmente porque ese cambio es mucho mayor y tratamos de llegar con los menores inconvenientes posibles.

## Evaluación de Desempeño de la Provincia de Córdoba

Dirección General de Desarrollo del Capital Humano Secretaría de Capital Humano Secretaría General de la Gobernación		<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO</b>													
		Tipo de tareas:		Seleccione tipo de tareas											
<b>EVALUACIÓN DE IDONEIDAD Y DESEMPEÑO</b>															
<b>IDENTIFICACIÓN DEL EVALUADO:</b>															
1. Apellidos:				2. Nombres:				3. D.N.I.							
4. Cargo:			5. Seleccione Situación de Revista			7. Unidad Orgánica:			9. Período de Evaluación: Desde:						
									Hasta:						
6. Seleccione el Escalafón						8. Seleccione la Jurisdicción									
10. FACTORES (Marque con una X la casilla que se corresponda con la ejecución del evaluado)						CALIFICACION					11. OBSERVACIONES				
						Insuficiente		Regular		Bueno		Muy Bueno		Excelente	
						1	2	3	4	5		6	7	8	9
<b>A. DESEMPEÑO DE LA FUNCIÓN:</b>															
1	#N/A														
2	#N/A														
3	#N/A														
4	#N/A														
5	#N/A														
Promedio Desempeño de la Función						0									
<b>B. CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES:</b>															
1	#N/A														
2	#N/A														





Formulario de ENTREVISTA INICIAL

1 Datos del Evaluado: (Apellido, Nombre, Cargo)

2 Dependencia del Evaluado: (Nombre de la unidad de servicio donde se desempeña el evaluado)

3 Datos del Evaluador: (Apellido, Nombre, Cargo)

4 Período evaluado: (Colocar día, mes y año de inicio y fin del período evaluado)

Desde el

Hasta el

5 Planteamiento de Objetivos: (Puede ser solo uno)

Objetivo 1

Objetivo 2

Objetivo 3

6 Principales Factores de Desempeño: (Colocar los factores de evaluación consignados en el formulario de evaluación)

En el día \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ se ha realizado la Entrevista Inicial.

.....  
Firma Evaluado

.....  
Firma Evaluador

Dirección General de Desarrollo del Capital Humano  
Secretaría de Capital Humano  
Secretaría General de la Gobernación

Secretaría  
GENERAL  
DE LA GOBERNACIÓN

**Formulario de SEGUIMIENTO**

**1** Datos del Evaluado: (APELLIDO, Nombre, Cargo)

\_\_\_\_\_

**2** Dependencia del Evaluado: (Nombre de la unidad de servicio donde se desempeña el evaluado)

\_\_\_\_\_

**3** Datos del Evaluador: (Apellido, Nombre, Cargo)

\_\_\_\_\_

**4** Período evaluado: (Colocar día, mes y año de inicio y fin del período evaluado)

Desde el \_\_\_\_\_ Hasta el \_\_\_\_\_

**5** Registros de Seguimiento:

Factor Evaluado	Desempeño	Impacto en el área de Trabajo	Observaciones	Fecha	Conformidad del Evaluado