



Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales
“Maestría en Administración de Servicios de Salud”

TESIS



Tema:

“Departamento de Recursos Humanos en Hospitales Públicos: su importancia y los sistemas de motivación al personal”

Estudio de Caso: Hospital General de Agudos "Dr. Abel Zubizarreta" Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A.)

Período de Estudio: Años 2006 a 2007.

Director/Tutor: Prof. Dr. Jorge Daniel Lemus Calderón

Autor: Dr. R. Alejandro L.Ramos

Nº Matrícula U.C.E.S.: 29872

Abril de 2010



ÍNDICE		
Ref.	Temario	Nº de Pág.
I.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA		1
	I.1.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
	I.2.- ALCANCES Y LIMITACIONES	5
	I.3.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	6
	I.3.a. Sistematización del problema	7
	I.3.b. Formulación del problema	8
	I.4.- ANTECEDENTES Y CONTEXTO DEL CASO D ESTUDIO	8
	I.5.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	20
	I.5.a. Objetivo General	20
	I.5.b. Objetivos Específicos	21
	I.6.- FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN	22
II.- MARCO TEÓRICO		23
	II.1.- ACERCA DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	30
	II.2.- FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	31
	II.3.- DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE STAFF O DE LÍNEA	37
	II.4.- PRODUCCIÓN Y MOTIVACIÓN	39
	II.4.a. Comportamiento y motivación	41
	II.4.b. Concepto de Motivación y Período Motivacional	43
	II.5.- TEORÍAS MOTIVACIONALES	44
	II.5.a. Abraham Maslow: "Las necesidades humanas"	45
	II.6.- CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	50
	II.6.a. Beneficios de la capacitación	51
	II.6.b. Proceso de Capacitación	53
III.- MARCO METODOLÓGICO		58
	III.1. Aspectos Metodológicos	58
	III.1.a. Determinación del Universo	58
	III.1.b. Determinación de la Muestra	58
	III.1.c. Unidad de Análisis	59
	III.2. Selección del Método y Niveles de Investigación	59
	III.2.a. Tipo de Investigación	59
	III.2.b. Tipo de Diseño	59
	III.3. Método, diseño metodológico, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, procesamiento, análisis y fuentes	61
	III.3.a. Tipo de diseño	61
	III.3.b. Técnicas para la recolección de datos	62
	III.3.c. Instrumentos	62
	III.3.d. Plan de Tabulación de datos (Procesamiento)	63
	III.3.e. Métodos para la recolección de datos	63
	III.3.f. Fuentes	63
IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN		64
	IV.1.a. Análisis de las Encuestas / Entrevistas	64
	IV.1.b. Resultantes del Relevamiento	66
	IV.1.c. Matriz de Escala de Lickert	89
V.- CONCLUSIÓN		93
VI.- SUGERENCIAS		96



ÍNDICE

Ref.	Temario	Nº de Pág.
	ANEXOS Nros. I a VIII	98
VII.-	BIBLIOGRAFÍA	138
	VII.1.- Bibliografía General	138
	VII.2.- Bibliografía de Legales	142
	VII.3.-Sitios Web Consultados	142
	VII.4.- Cursos y Revistas especializadas Consultadas	143



I.- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

INTRODUCCIÓN

Como eje del Perfeccionamiento de la *política laboral y salarial*, y de la optimización de *recursos públicos*, se debe considerar primordial la toma de conciencia de lo necesario que se vuelve la anticipación y la preparación teórica para la búsqueda de nuevos caminos en el desarrollo de un *departamento de recursos humanos* en instituciones estatales de salud, su implementación se debe encontrar acorde a las demandas de cada región en dónde se ubique el Hospital Público y debe considerarse, a su vez, la constante transformación y evolución que exige el mecanismo del departamento.

Se torna de suma importancia el esclarecimiento de los conceptos y las funciones que la dirección del departamento de recursos humanos manipula, en este orden de cosas se debe recordar, como una premisa subyacente al posterior desarrollo teórico, que sus objetivos inmediatos son los de planificar, sostener y posibilitar la evolución de los recursos del personal en la búsqueda de los fines estratégicos que se plantea cada departamento particular, en cada situación en dónde éste se despliegue. Asimismo, adquiere relevancia el sistema de gestión del mismo y la medición de resultados, a efectos de terminar acciones correctivas y preventivas.

Actualmente existe la inclinación, entre los empresarios y los teóricos, de hacer hincapié en el estudio de *sistemas*, tanto como que se lleve adelante el cometido de los recursos humanos considerando a los mismos empleados como recursos (Capital Humano).



De tal modo, y a diferencia del pasado, la discusión no se basa en la necesidad última de instaurar los sistemas sino en los elementos que los conforman, o el prototipo que se adoptará como línea a seguir, particularmente en el nivel de integración que se obtiene de los recursos de los sujetos.

El fin es dar operatividad a lo que se concibe como claro al respecto de los objetivos y mecanismos que caracterizan a los departamentos de recursos humanos. Pero, en la tesis que se presenta a continuación se considera que pueden existir elementos insuficientes para la implementación de un departamento de recursos humanos y, a su vez, que tal claridad padece ciertas oscuridades que opacan la visión.

Teniendo en cuenta la noción de *modelo*, en tanto ejemplo a seguir, y la consecuente inquietud de si se está en posesión de tal o cual modelo, conviene meditar que: la política de empleo de nuestro país ofrece ciertos preceptos y procedimientos que facilitan el establecimiento de los principios y procedimientos de acción que “pueden” seguir los departamentos de recursos humanos de los Hospitales Públicos. Por otro lado, la gestión de recursos humanos que se estipule en una institución de salud, de cualquier región del país –en este caso de estudio se limita el alcance al “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta” ubicado geográficamente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires-; no puede desentenderse ni contradecir los principios estipulados para la sociedad circundante.

Cabe destacar además, que la gestión del Departamento y particularmente los sistemas de motivación en los recursos humanos en salud, deben contemplar los principios bioéticos atento a que los mismos presentan una problemática moral. Su identificación y análisis son abordados en el Comité de ética hospitalario (cuerpo interdisciplinario). En el mismo, se evalúan conceptos bioéticos beneficencia y no maleficencia, autonomía, análisis moral de cada uno de los sistemas y sus actores, comunicación, etc.



Por su relevancia, ameritaría otra investigación el abordaje del tema bioético sobre sistemas de motivación en los recursos humanos en salud en razón de que, a nivel mundial, dichos sistemas presentan premisas en debate.

Presentación:

En la presente investigación se tratará de exponer y activar aquellos principios y mecanismos que se hayan establecido para las instituciones de salud referente a Departamento de Recursos Humanos y los sistemas de motivación al personal contemplando sus necesidades, problemáticas y características particulares.

Para dar con este fin se presentará en la introducción de la tesis la justificación de la misma, sus alcances y limitaciones, tanto como la problemática que la estimula y sus consecuentes preguntas, los objetivos correspondientes.

A continuación de la presentación preliminar, se desarrollarán los aspectos teóricos fundamentales que caracterizan una excelente gestión en el ámbito de los Recursos Humanos, se observarán, entre otros, los siguientes elementos: Administración de Recursos Humanos, sus funciones, los objetivos, la producción y los sistemas de motivación del personal –aquí se desarrollarán diferentes teorías motivacionales-, el comportamiento, la capacitación del personal, sus beneficios y ciertas técnicas que facilitarán la implementación de un departamento de recursos humanos a partir de los elementos de relación que lo caracterizan.



Posteriormente, se dará lugar al marco metodológico en dónde se expondrá la metodología empleada y se desarrollará la descripción del trabajo de campo realizado mediante la utilización de una metodología cuantitativa, a través de una técnica denominada encuesta estructurada y cuyo instrumento será un cuestionario estructurado dirigido a informantes calificados en la materia (el mencionado instrumento ha tenido 3 pruebas pilotos previo al relevamiento en terreno). Dicho marco metodológico estará sustentado científicamente por la definición de la población, la determinación de la muestra, las unidades que se han observado, el tipo de investigación y diseño, variables y sus dimensiones (operacionalizadas en el marco teórico), las fuentes, los métodos, las técnicas y los instrumentos, el plan de tabulación de los datos y el formulario de la técnica denominada encuesta correspondiente con su correspondiente instrumento: cuestionario .

Dada la presentación de la metodología, y el procesamiento de los datos recopilados, se podrá observar luego la interpretación de los resultantes de dicha información, recogida a través de los datos de la encuesta, mediante una explicación descriptiva y otra de orden cuantitativa fundamentada en la matriz de escala Lickert. Para así terminar la tesis con una conclusión final y sugerencias, seguida de la bibliografía correspondiente y con Anexos que articulan con el marco teórico expuesto.

1.1.- Justificación de la investigación

La presente investigación brinda un marco teórico y de aplicación práctica para la conformación, y aplicación motivacional a partir de un Departamento de Recursos Humanos en los Hospitales Públicos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y particularmente en el caso de estudio del “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta” (C.A.B.A.) brindándole la experiencia y conocimientos de diferentes teorías que respaldan la problemática tratada.



Entre los problemas del estudio de caso, que tiende a resolver el presente trabajo, se puede contar con la ausencia de motivación, el ausentismo y la falta de voluntad para tareas extras en las instituciones de salud, entre otros factores.

Dicho análisis sirve para establecer ciertos lineamientos que proyecten la implementación práctica de un *departamento de recursos humanos* y los sistemas de motivación al personal, con el fin de subsanar aquellos inconvenientes que los Hospitales Públicos poseen, y particularmente el del caso de estudio.

1.2.- Alcances y limitaciones

A efectos de lograr delimitar el problema que se está abordando en esta investigación, es preciso definir sus alcances y limitaciones. En principio, se plantean algunos objetivos orientados a evaluar la necesidad de implementar un *departamento de recursos humanos* en los Hospitales Públicos de la Ciudad de Buenos Aires. No obstante, ante la amplitud y diversidad de cada uno de dichos Hospitales Públicos, es que el alcance procede al estudio de caso: "Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta".

En tal sentido, se procurará recabar información respecto a las teorías más sobresalientes sobre la temática planteada –Funciones de los Departamentos de Recursos Humanos–, elaborándose un análisis de las causas que inciden para que aumente o disminuya el nivel de conflictividad relacionado a temas tales como ausentismo, poco estímulo para la realización de tareas extras, etc.. En este contexto, interesa saber que cambios estratégicos se pueden producir, y como se puede contribuir a sostener la viabilidad y mejorar la voluntad y profesionalidad de los trabajadores.



Para ello, con una visión macro, se ha elaborado un diagnóstico acerca de la situación en los Hospitales Públicos en general, para luego abordar, desde una visión micro, el caso de estudio: “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta”.

Asimismo, se ha desarrollado un trabajo de campo donde será posible observar las demandas del sector empleado de las instituciones de salud, focalizando el problema desde una perspectiva de gestión de Recursos Humanos. Como alcance, el estudio se realiza en el hospital ya mencionado precedentemente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina, en el período 2006 a 2007.

Las limitaciones de esta investigación se restringen a la elección de muestras no probabilísticas de empleados, por lo que se estima que la información y los datos que se extraigan del mismo, como así también sus conclusiones, no son generalizables y sólo se han de aplicar al caso de estudio mencionado.

Para la realización de la investigación no se presentaron limitaciones presupuestarias, legales ni de otra índole.

1.3.- Planteamiento del problema de investigación

Entre los principales problemas que se presentan entre el personal de Hospitales Públicos de la C.A.B.A. se pueden señalar los siguientes:

- ✓ ausentismo,
- ✓ falta de motivación para las tareas designadas y para la realización de horas extras,
- ✓ la relación con el sindicato,
- ✓ entre otros...



Estos diversos inconvenientes se deben a la falta de un Departamento de Recursos Humanos capacitado para la articulación de las obligaciones de los empleados y las exigencias del área Gerencial / Dirección del Hospital, puesto que el área de Recursos Humanos se encuentra escasamente profesionalizada.

Dado el panorama presentado se torna acuciante una articulación pormenorizada de dicho departamento, sentando las bases teóricas pertinentes en tanto los Hospitales Públicos de la C.A.B.A. poseen una cantidad importante de personal, al igual que en el caso de estudio, en donde su dotación de recursos humanos alcanza aproximadamente a 650 personas.

I.3.a. Sistematización del problema.

Surgen los siguientes interrogantes, desde una visión macro de Hospitales Públicos de la C.A.B.A. a efectos de lograr, desde una visión micro, las respuestas para el caso de estudio analizado. En ambos casos ameritan los siguientes interrogantes:

- ¿Pueden los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires ofrecer las garantías laborales necesarias sin la existencia de un Departamento de Recursos Humanos?
- ¿Existe personal preparado en dichos Hospitales Públicos para las funciones que desarrolla un Departamento de Recursos Humanos?
- ¿Es posible revertir la situación actual de los empleados (en relación con las instituciones de salud pública y en estrecho vínculo a la motivación) mediante una adecuada implementación de un Departamento de Recursos Humanos?



- ¿Cómo es posible implementar un Departamento de Recursos Humanos en un Hospital Público de la C.A.B.A. que no posee una tradición cultural que lo contemple?
- ¿Qué teorías, de autores calificados en la materia sobre el sistema motivacional, se pueden implementar a través del Departamento de Recursos Humanos para mejorar la producción y estabilidad de los empleados?

I.3.b. Formulación del problema.

Dadas las condiciones actuales de algunos de los empleados de los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y en particular del “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta”: ¿es posible mejorar su situación en relación con la institución de salud mediante la creación e implementación de un Departamento de Recursos Humanos, que evalúe, entre otros factores, los sistemas de motivación del personal que se desempeña en salud?.

I.4.- Antecedentes y Contexto del caso de estudio.

ANTECEDENTES ACADÉMICOS (producciones textuales)

Como antecedentes de investigación se han tomado diversos artículos y trabajos elaborados por pensadores abocados a la elaboración de teorías sobre los Departamentos de Recursos Humanos, sus funciones, objetivos y obligaciones, entre ellos se puede citar a: Aquino, J.; y Arecco, M. J. con el texto: *Recursos Humanos*¹, *cuyos aportes enriquecen la presente investigación.*

¹ AQUINO, J.; y ARECCO, M. J. (1996). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones MACCHI.



De la misma importancia teórica se manipula con especial atención el libro *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas* de Fernández Aguado², del mismo autor se han consultado frecuentemente dos obras más³.

Por otra parte, se citan contenidos del libro *Administración de Recursos Humanos* de los autores: Mondy, R., Wayne y Noe, R. M.⁴, entre otros textos⁵.

ANTECEDENTES LEGALES

Con respecto a los *Antecedentes Legales*, se mencionan a continuación:

- ✓ La Ley Básica de Salud de la Ciudad de Buenos Aires: Ley 153/99.
- ✓ Constitución de la Ciudad de Buenos Aires año 1994.
- ✓ Y en el ámbito nacional e internacional:
 - ✓ el “Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica”.
 - ✓ “Alma-Ata. Declaración de Alma-Ata”.
 - ✓ “Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud”.
 - ✓ “Salud para Todos” y
 - ✓ “Desarrollo de las Metas del Nuevo Milenio”.

² FERNÁNDEZ AGUADO, J. (1999) *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*, Pirámide, Madrid.

³ FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000) *Mil Consejos para un Directivo*, Cie Dossat, Madrid.
FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2001) *Mil Consejos para un Emprendedor*, 3ª edic., Cie Dossat 2000, Madrid.

⁴ MONDY, R., WAYNE y NOE, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

⁵ Otras Investigaciones académicas: Se exponen en el **Anexo I** de la presente investigación.

CONTEXTO DEL CASO DE ESTUDIO

En el presente apartado, se describen los contextos históricos del lugar caso de estudio, y geográficos del mismo, a efectos de una mejor comprensión e interpretación del lector:

Contexto Histórico del: “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta”

“ Historia del Hospital Abel Zubizarreta



Foto N°1: Vista del Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta

Fuente: <http://www.devotohistoria.com.ar/hospital.htm> Buenos Aires Ciudad - Salud zubizarreta 1.htm [F.C.: 20/01/2010]

Fue a comienzos de este siglo, complejo y de colosal empuje por sus valiosas innovaciones que asombraron y siguieron asombrando al mundo con sus sorpresas y descubrimientos, cuando todas las ramas de la medicina hacen positivos adelantos y por ello la ilustración del médico y su eficiencia en la vida de las personas, de las actividades y el bienestar general son evidentes, en este siglo en que las ciencias, las artes y la tecnología iluminan todas las esferas de la actividad humana, que en cirugía las intervenciones temerarias se sustituyen por un arte sabio y humanitario, que se inicia el período de hermanar la biología con la clínica para comprender mejor la causa y evolución de las enfermedades, que Villa Devoto vio nacer su Estación Sanitaria.



En el año 1897, siendo entonces Director de la Asistencia Pública el Dr. Telémaco Susini, hubo un proyecto de establecer estación sanitaria en la zona de Villa Devoto, al mismo que se hacía idéntica consideración respecto a los barrios de Nueva Pompeya y San Carlos. La iniciativa prosperó y en estas tres estaciones sanitarias encontramos los orígenes de los hospitales Zubizarreta, Penna y Durand respectivamente.

Pero fue en 1905 cuando la iniciativa prosperó siendo Director de la Asistencia Pública el Dr. Eduardo Peña para establecer en Villa Devoto un Consultorio Externo y un Servicio de Primeros Auxilios. En fecha 2 de Junio de ese año se asignó el presupuesto para la creación de la Estación Sanitaria, que se estableció en una casa arrendada en la calle Pareja 3322. Dos meses más tarde, en el mes de Agosto, inició sus actividades sólo como Consultorio Externo, prestando importante socorro a los enfermos de su vasta zona, tan apartada de todos los hospitales de la ciudad y de la casa central de la Asistencia Pública.

Un detalle típico de esos tiempos que conservó durante muchos años como pintoresco aspecto de su pasado fue su ambulancia, tirada por un par de briosos caballos y dirigidos por hábil cochero que recorría las calles de la zona aún no pavimentadas; más de una vez hubo que darle una cuarta para sacarla del barro al quedar empantanada. Al poco tiempo de la inauguración comienzan las dificultades por la falta de comodidad. Un grupo de vecinos caracterizados de esta villa se dirigió a la Dirección de la Asistencia pública proponiendo que la Estación Sanitaria en vez de estar en una casa arrendada sin comodidades, se instale mejor en un edificio propio y a tal fin ofrecen y se comprometen a costear el valor del terreno para el mismo.

Este pedido-oferta pasó a la Municipalidad y el Intendente elevó el expediente a consideración de la Comisión Municipal (Consejo Deliberante); la Subcomisión de Hacienda antes de expedirse solicitó algunos informes de la



Asistencia Pública. Obtenida la información, la Subcomisión de Hacienda opina que debe aceptarse la oferta de los vecinos para costear el terreno que designe el Departamento Ejecutivo.

Una vez obtenido el terreno, la Comisión Municipal dictó la resolución del caso para llevar a afecto la construcción del edificio destinada a la Estación Sanitaria y demás necesario a su completa instalación.

La Estación Sanitaria funcionó 2 años en la calle Pareja y por falta de comodidad se trasladó a una casa también arrendada por la Municipalidad en la calle José Cubas 3699, esquina Esperanza (hoy Joaquín V. González). Posteriormente se trasladó a otra que ofrecía mayores comodidades, ubicada en la Avenida de la Capital (hoy Chivilcoy), esquina Asunción y en la cual funcionó varios años, cambiándose el nombre de Estación Sanitaria por el de Casa del Socorro de Villa Devoto porque definía mejor su función.

En el año 1912 se lo denomina Hospital Vecinal de Villa Devoto continuando con Consultorios Externos y Servicios de Primeros Auxilios.

Durante los primeros años de existencia esta Estación Sanitaria no contó con farmacia propia y las recetas se despachaban indistintamente por los Hospitales Tornú, Pirovano y Álvarez.

En el año 1912 el Hospital Vecinal fue trasladado a una casa más amplia de la Calle Nueva York entre Bahía Blanca y Chivilcoy, edificio circundado por terrenos libres, que era la quinta de los Tamini, adquirida por la Municipalidad en el año 1924 siendo entonces Intendente Municipal el Dr. Carlos N. Noel. Esta casa es la que ocupa hoy la Dirección y Administración del Hospital Zubizarreta. En este año fue cuando surgió la idea de ampliaciones para transformarlo en un pequeño y verdadero hospital con servicios de internación pero que sólo se llevó a cabo 11 años después. Gestiones, consultas, proyectos, se hacen planos, se tocan, se rechazan, se modifican, hasta que



en el año 1929 el Consejo Deliberante votó los fondos necesarios y en el mes de Junio de 1930 se resuelve proceder a la edificación.

Mientras la construcción se llevaba a cabo, el hospital vecinal de Villa Devoto fue trasladado interinamente a una casa particular en la calle Fernández de Enciso y Pareja, donde funcionó provisoriamente para no interrumpir sus servicios. Las obras fueron terminadas a fines de 1931, pero fue demorada su habilitación.

La Asociación de Fomento de Villa Devoto se dirige por nota entonces al Sr. Presidente del Consejo Deliberante Ingeniero Andrés Justo en Diciembre de 1932 pidiendo la internación, convencido de que con esta medida se daba satisfacción a una exigencia pública. La hospitalización, manifestaban, es una medida impuesta para satisfacer las condiciones higiénicas y sanitarias determinadas por la densidad de la población de la zona. Estas gestiones de la Comisión de Fomento de la villa motivan la visita casi inmediata del Director de la Asistencia Pública el Dr. Juan Obarrio el 24 de Diciembre de ese año (1932), visita que provoca un profundo interés en los distintos círculos de la localidad ya que parece un hecho la próxima habilitación del nosocomio. En una entrevista por la prensa local al entonces Director del Hospital Devoto Dr. Isidoro Gil; éste ratifica los deseos del Dr. Obarrio de inaugurar a la brevedad posible las dependencias de la casa. Manifiesta que se harán gestiones ante el Consejo Deliberante para la atención de los enfermos internos y externos. A los servicios ya existentes se agregarán otros de clínica permanente y cirugía, habilitando para tal efecto 60 camas: 30 para Clínica Médica y 30 para Cirugía. Se aumentarán como lógica consecuencia el número de médicos internos, practicantes permanentes y personal administrativo. Según informes, continúa diciendo el Dr. Gil, el Hospital comenzará a funcionar los primeros días del año 1933; para ello sólo falta la entrega de los materiales y útiles necesarios que en principio ya están acordados por la Municipalidad.



Sin embargo, fue necesario realizar múltiples gestiones y vencer ingentes obstáculos para lograr la habilitación del Hospital Devoto que venía sufriendo largas dilaciones.

En Abril de 1934 y firmado por el concejal Miguel Navas, fue presentado al Consejo Deliberante un proyecto de ordenanza para la habilitación de camas en determinados hospitales de la Capital, incluyéndose en este plan la habilitación de 60 camas para el Hospital de Villa Devoto. Este hospital, dice el autor del proyecto, terminado en Enero de 1932, sólo tiene habilitada la parte baja del edificio central para servicios externos. Debe habilitarse contiguamente los dos cuerpos laterales y la parte alta del frente de una capacidad mínima de 60 camas que puede elevarse cómodamente a 80. Este Hospital dispone de una amplia, cómoda y moderna cocina y dependencias: un pabellón con lavadero mecánico, cuya maquinaria modernísima pelagra enmohecerse por la falta de uso y otro pabellón para el servicio de la morgue, etc. No obstante el hospital fue habilitado en Agosto de 1935 siendo que su construcción estaba terminada en 1932 y que el Consejo Deliberante en sesión del 7 de Noviembre de 1933 por Ordenanza N° 5048 dispuso la habilitación inmediata de las camas para la cual autorizó a invertir la suma de 50.000 pesos en sueldos del personal necesario para los nuevos servicios creados. En el año 1933 el Hospital Devoto atendió 44.945 pacientes y el gasto de cada receta fue de 0.14 centavos. Estos aparecieron en un diario local con fecha 23 de Junio de 1934 desvirtuando erróneos conceptos vertidos por el diario "El Mundo" de esta Capital y contestando a la sugestión de "La Prensa" que insinuaba en un editorial la conveniencia de transformar el edificio destinado a hospital en un Instituto de Dietética Experimental. Estos hechos motivan que la comisión vecinal de esta villa reitere sus anteriores gestiones ante la Municipalidad para que cumpla la Ordenanza que dispone la habilitación del Hospital Devoto.



Terminadas las obras demoró su habilitación el Director de la Asistencia Pública Dr. Roberto Acosta pretendiendo destinar el Edificio a otros fines y contrariando el espíritu y el mandato que le dio la ordenanza de origen. Felizmente la idea del Dr. Acosta no prosperó y en 1932 es habilitada la parte baja del edificio, para consultas externas y el 7 de Noviembre de 1933 por Ordenanza 5058 se habilitó al público la internación con una capacidad de 60 camas aunque ella en realidad comenzó en 15 de Mayo de 1935.

La inauguración oficial se efectuó el 15 de Agosto de 1935 con una sencilla ceremonia y discurso del intendente Municipal Dr. Mariano de Vedia y Mitre y la presencia del Director de Asistencia Pública Dr. Juan Obarrio y de algunas autoridades municipales.

He aquí la nómina de las autoridades y algunas de las personas que suscribieron al Acta de Inauguración, que lleva además más de trescientas firmas.

Este Acta se encuentra en la Dirección del Hospital. Sr. Intendente Municipal Sr. Mariano de Vedia y Mitre, Sres. Secretarios de la Municipalidad Dres. Amilcar Razzori y Atilio Dell'Oro Maini, Sr. Secretario del Intendente Dr. Alejandro Helguera, Sr. Vicepresidente del HCD, Dr. Reinaldo Elena, Sres. Concejales: Dres. Telémaco Susini, Alberto Gómez y Agustín Carbone. Sres. Secretarios de la Asistencia Pública: Dres. Ernesto Dowling y Teodoro Tonina. Sr. Director de la Asistencia Pública Dr. Juan Ovarrio. Sres Jefes de Servicio Dres. César Blaye, Felipe Carranza, Alberto Bugarin, Roberto Abdala, Alfredo Ruggiero, Pedro Crocci, Alberto Sapere. Sres. Médicos Internos Dres. Francisco Guma, Pedro Landa y Rafael Zambrano, Sr. Jefe de Odontología Dr. Alberto Hartmann, Sr. Jefe de Farmacia Sr. Antonio Tello y Sr. Administrador Filiberto Cirolli.



Por una Ordenanza Municipal se llamó desde su inauguración Hospital Dr. Abel Zubizarreta honrando la memoria del ilustre médico nacido en Buenos Aires el 10 de Abril de 1880 y fallecido el 12 de Octubre de 1934 y que fuera Director de la Asistencia Pública desde 1922 hasta 1927. Su busto se inauguró el 30 de Mayo de 1936 encontrándose en el jardín interior del hospital frente al bronce de quien fuera su primer Director.

El mismo año de su inauguración e inicio del practicando en el Hospital se consiguió la cesión del edificio contiguo que en la misma manzana ocupara el Registro Civil y la Sección Municipal de la Zona que, después de reparaciones, fue habilitado para Servicios del Hospital.

La Municipalidad de Buenos Aires después cambió el nombre de algunos hospitales por el de Policlínico, alegando que definía mejor su función, pero esta denominación fue cambiada años después. Actualmente se llama Hospital Gral. de Agudos "Dr. Abel Zubizarreta".⁶

Fuente : Hospital Zubizarreta.

Datos Generales del Nosocomio caso de estudio:⁷

Nombre: Hospital General de Agudos "A. Zubizarreta"

Dirección: Nueva York 3952

Barrio: Villa Devoto ; **Cód. Post.:** C1419HDN

CGPC: CGPC N° 11

Colectivos: 105, 107, 108, 114, 190

Tel.: 4501-5985 / 0683

Teléfono Guardia: 4501-5555 / 0683 / 5985

Tipo: Atención Hospitalaria - General. Salud mental - Servicio de salud mental. Tercera Edad - Equipo Gerontológico.

Director: Dra. Lilia Borelli

Subdirector Médico: Dr. Fernando Ventura

⁶ Sit. Cit <http://www.devotohistoria.com.ar/hospital.htm...> [F.C.: 20/01/2010].

⁷ Buenos Aires Ciudad - Salud zubizarreta 1.htm [F.C.: 20/01/2010].



Nombre: Hospital General de Agudos
"A. Zubizarreta"

Tipo: Atención
Hospitalaria - General. Salud
mental - Servicio de salud
mental. Tercera Edad - Equipo
Gerontológico.

Especialidades médicas adultos:

Alergia, Cardiología, Clínica Médica, Dermatología, Endocrinología,
Foniatría, Fonoaudiología, Gastroenterología, Ginecología, Kinesiología,
Nefrología, Neumonología, Neurología, Oftalmología, Oncología,
Otorrinolaringología, Proctología, Psiquiatría, Traumatología, Urología.

Especialidades médicas pediátricas:

Alergia, Cardiología, Clínica Pediátrica, Dermatología, Fonoaudiología,
Neumonología, Neurología, Traumatología, Odontología, Oftalmología,
Otorrinolaringología, Infectología, Psicopatología.

Equipo gerontológico:

Clínica Médica. Lu de 11 a 16 hs y Mi de 8 a 11 hs. Tel. 4501-5985

Salud mental:

Infanto- Juvenil. Niños. Admisión Ju de 9.30 a 10 hs. Adolescentes.
Admisión Ma y Vi de 10 a 12 hs. Tels. 4501-5775/0683 int. 158

Dependencia: Región Sanitaria III

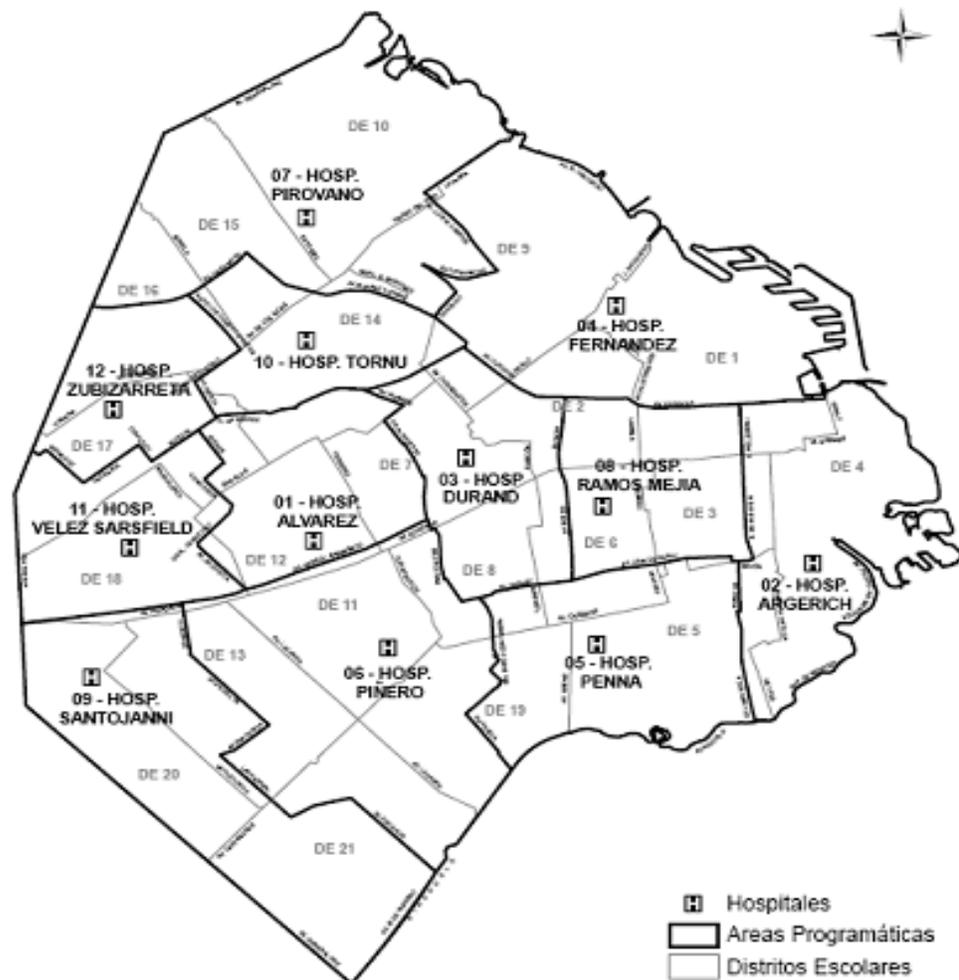
Dirección: Monasterio 480

Tel.: 4123 3100

Contexto Geográfico del: “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta”

Se ilustra a continuación el contexto geográfico del caso de estudio respecto a las áreas programáticas y a las regiones sanitarias en donde el mismo se ubica:

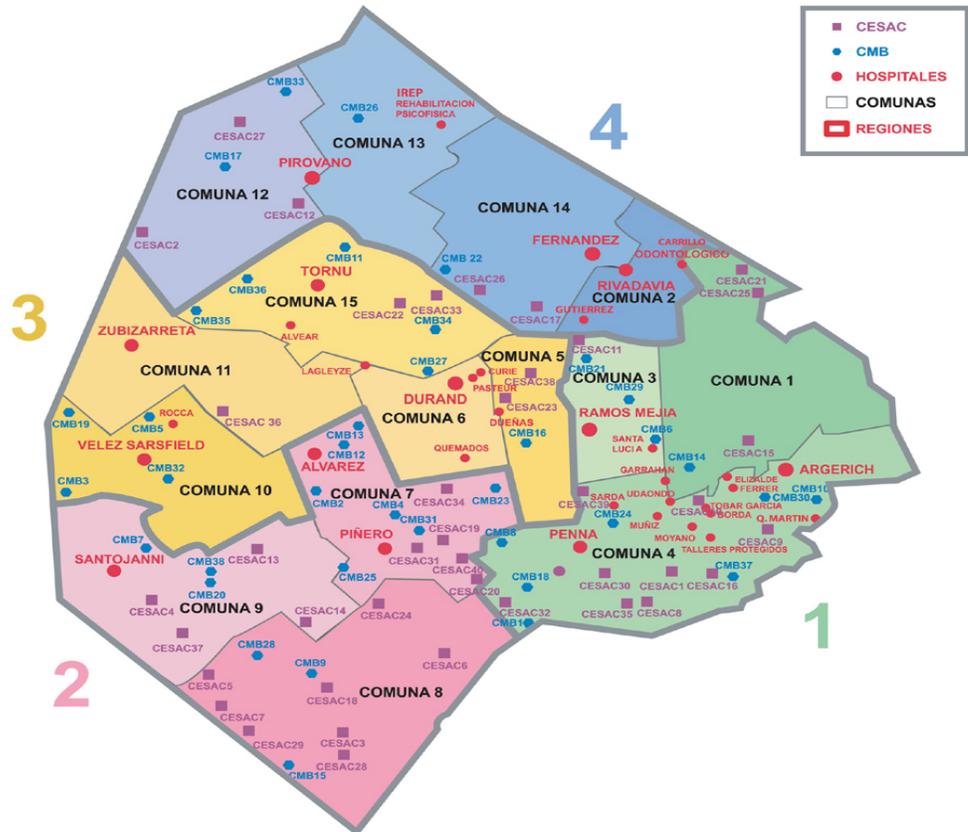
Ilustración 1. Áreas programáticas (CABA)



Fuente: Ministerio de Salud del GCBA⁸

⁸ www.mapaeducativo.edu.ar/ciudaddebuenosaires/areas_programaticas.html
10/4/2010]

Ilustración 2. Regiones Sanitarias de la CABA



Fuente: Ministerio de Salud del GCBA⁹

⁹ http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/salud/regionalizacion/mapa_regiones.jpg [F.C. 0/4/2010].



I.5.- Objetivos de la investigación

I.5.a. Objetivo general

“Determinar la importancia del Departamento de Recursos Humanos en Hospitales Públicos y los sistemas de motivación al personal, en el caso de estudio del “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta” cito en la C.A.B.A, durante los años 2006 y 2007”.

Propósitos:

Entre otros propósitos se destaca la importancia de conocer y describir, de manera pormenorizada, la situación de algunos de los empleados de los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, particularmente del “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta”, con relación a los compromisos con los mismos, y el vínculo que éstos tienen con ellos a fin de determinar la necesidad de crear y articular la implementación de un Departamento de Recursos Humanos, describiendo a su vez, los sistemas motivacionales dirigidos al personal.



I.5.b. Objetivos específicos

- Describir las diferentes teorías sobre Recursos Humanos a nivel general y aquellos cánones implementados en un Hospital Público de la C.A.B.A.: “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta”.
- Determinar las principales características de los empleados de los Hospitales –del caso objeto de estudio- en relación con su situación laboral.
- Determinar los motivos de fondo que llevan a los empleados a incumplir con sus obligaciones laborales, en el caso de estudio.
- Establecer lineamientos que contribuyan a mejorar la producción y la estabilidad laboral de los empleados del “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta” mediante la mejora de la situación personal de sus empleados y a través de la creación e implementación de un Departamento de Recursos Humanos, que considere además al sistema motivacional del personal de la institución.



1.6.- Formulación de la hipótesis de investigación

A pesar de las consideraciones estipuladas en el Reglamento de Tesis y de Trabajo Final de Maestría U.C.E.S. expuestas a pie de página¹⁰, se destaca que en la presente investigación operativa – acción en Servicios de Salud no se ha formulado una hipótesis a través de la metodología clásica por el tipo de investigación mencionada. Se señala además, que el tipo de estudio realizado en la presente investigación es descriptivo y analítico presentando características instrumentales.

No obstante, y a efectos de brindar una respuesta conjetural sobre el tema de estudio, se expone a continuación una hipótesis que alinea con el tipo de diseño de la presente investigación descriptiva:

La importancia que adquiere la implementación de un Departamento de Recursos Humanos en el “Hospital General de Agudos Dr. Abel Zubizarreta”, que contemple entre otros factores, los sistemas de motivación al personal coadyuva en el logro de la satisfacción de los clientes internos y por ende en un mayor grado de compromiso con la institución de salud.

¹⁰ REGLAMENTACIÓN DE TESIS Y DE TRABAJO FINAL DE MAESTRÍA UCES CARACTERÍSTICAS GENERALES

1. Se entiende por Tesis un trabajo original e inédito de investigación, escrito, de una extensión que tendrá como mínimo cien páginas, en el cual el estudiante plantea y expone sistemáticamente un problema referente a la disciplina estudiada, de acuerdo al estado del arte de la misma. A continuación deberá formular una *hipótesis* o conjunto de ellas, y demostrará fundadamente su pertinencia y relevancia para la explicación de los problemas planteados.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Introducción

- * ...La *hipótesis* presenta claramente la relación entre variables.
- * La *hipótesis* es específica como para poder ser puesta a prueba....

Desarrollo

- * ...Los datos recolectados son suficientes para poner a prueba la o las *hipótesis*....

Conclusiones

- * ...Queda claro si la o las *hipótesis* fue o fueron contrastada /s o refutada /s....



II.- MARCO TEÓRICO

Introducción

A efectos de comprender e interpretar la importancia de los Recursos Humanos en Salud se citan a continuación conceptos determinados por el Dr. Lemus J. y col¹¹, quienes destacan que “...Al considerar las diversas categorías de actores sociales que están involucrados en el proceso de salud (conjuntos y movimientos sociales, el Estado, las Organizaciones de Salud) no puede dejarse de lado a los recursos humanos del sector; los trabajadores de salud. En primer lugar por tratarse de un sector en donde la cuestión de los trabajadores de salud adquiere gran importancia, en sus aspectos tanto de formación y de utilización, como de su organización corporativa. En segundo lugar, porque aunque se reconozca el papel relevante que le corresponde jugar a los conjuntos y actores sociales de la sociedad civil, particularmente en el ámbito local, es innegable que son los trabajadores de salud los principales responsables, aunque no los únicos, por generar los espacios necesarios para la participación social en la transformación de los sistemas de salud...”

Señalan además los autores, que “...según la Organización Panamericana de Salud -O.P.S.- los servicios de salud son instituciones complejas, un tipo especial de organizaciones profesionales que algunos economistas llaman “servicios de mano de obra intensivos” y algunos sociólogos “people processing organizations” (organizaciones de proceso humano). En estas organizaciones, la producción de servicios depende de la contribución técnica y del comportamiento de los trabajadores de salud, sobre quienes influyen complejos procesos de profesionalización, el contexto de la organización y los recursos disponibles.

¹¹ LEMUS, J.D. y COL.(2009) “*Salud pública, sistemas y servicios de salud*”. Capítulo XI Recursos humanos en Salud. Ciudad de Buenos Aires: CIDES. Pág.175.

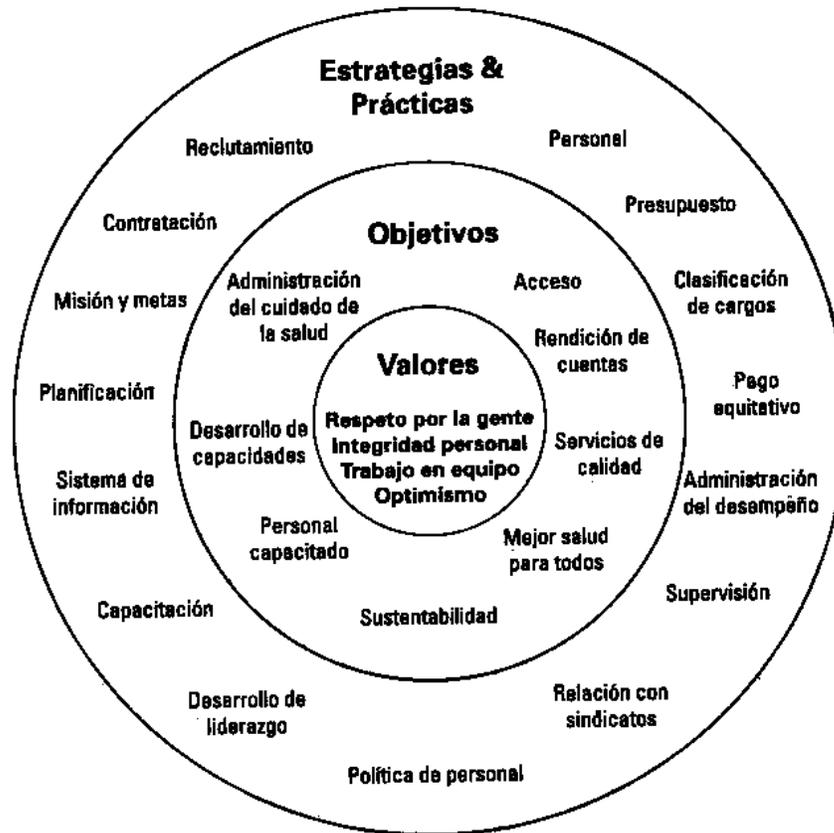


Existe también un factor cultural modelador del comportamiento de los trabajadores y de su relación con los usuarios, muy importante a la hora de definir condiciones de trabajo efectivas en esos servicios. Se hace necesario por ello una óptima gestión de los recursos humanos, especialmente si se tiene en cuenta que los hospitales -por ejemplo- son una de las instituciones sociales más complejas y conflictivas, y que el gasto en personal de cualquier sistema público en América Latina no baja del 70% del presupuesto total. Es por ello que la gestión de recursos humanos adquiere una alta importancia estratégica en salud pública, haciéndose necesaria;

- una vinculación más estrecha con la planificación estratégica de las instituciones de salud. De los objetivos de los hospitales, por ejemplo, surgen los conocimientos, habilidades necesarias, nuevas formas de proyectar el papel de las personas en el ambiente de trabajo, criterios de contribución, retribución y posibilidades de progreso de su personal.
- Una marcada descentralización del manejo de los recursos humanos, en tanto las variaciones en la tecnología, de identificación de la cobertura, etc., necesitan de una adaptación constante y, por ende, estar más cerca de los lugares de acción, donde se conoce la carga de trabajo, las interacciones grupales, las formas de cooperación y las posibilidades de contribución de cada persona.
- Una visión más cercana de los cambios en las fuerzas de trabajo, en especial en la incorporación, la adquisición de entrenamiento y experiencia ...”¹²

¹² Op. Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) “*Salud pública...*”. Cap. XI. Pág.175.

Los mencionados autores presentan el esquema que se expone a continuación, en el cual se explicitan “...las estrategias y prácticas para el Desarrollo de Recursos Humanos:



(Modificado de Actualidad Gerencial, Vol. VIII, Nro. 1, 1999)

Esquema N°1: Estrategias y prácticas para el Desarrollo de Recursos Humanos

Fuente: OP. CIT. LEMUS, J.D. y COL. “Salud pública...”. Capítulo XI. Ciudad de Buenos Aires: CIDES. 2009. Pág.176...”¹³

Conforme lo expuesto precedentemente se considera oportuno señalar una nueva visión estratégica de la gestión de recursos humanos. La misma, según los mencionados autores, “...puede ser entendida si se hace un contraste con las perspectivas más clásicas.

¹³ Op. Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) “Salud pública...”. Cap. XI. Pág.176.



La gestión de recursos humanos se inició como una simple función de registro del personal, a lo cual fueron sumadas las funciones legales que hoy constituyen el derecho laboral. Pero posteriormente la administración de recursos humanos se fue desarrollando por medio de la incorporación de nuevas funciones, conforme a las nuevas exigencias del momento histórico. De esa manera, se hicieron resaltar, en determinadas ocasiones, las funciones de: selección, de planificación de carreras profesionales, de clasificación de cargos, de capacitación, de formación de equipos, etc. Todas éstas constituyen hoy actividades normales de la gestión de personal. Pero esas actividades comenzaron a adquirir nuevas perspectivas, integradas por una visión estratégica común, de responsabilidad de los directores, gerentes, jefes de servicio, etc.

Estas funciones pueden sintetizarse en cuatro grandes áreas;

- **Funciones relacionadas a la movilidad entre cargos;** movimientos de personal de salud que se llevan a cabo por selecciones, promociones, concurso o intercambio. Se trata de encontrar a la mejor persona para el cargo disponible. En este campo se puede pasar de **carreras** con perspectivas bien definidas pero a veces con promociones rígidas y de extrema estabilidad, a **tareas temporarias, variables** que alteran el compromiso del individuo con la organización...”¹⁴

Abordando el modelo de gestión de recursos humanos moderno, los autores destacan que se “...trata de conceder mayor libertad al individuo para construir y ejecutar las tareas, cambiando la idea de la descripción rígida de cargos, ante el avance de la multidisciplinariedad, multiprofesionalidad y la necesidad de habilidades múltiples para que el personal adquiera mayor poder de decisión sobre la adquisición de nuevos conocimientos y habilidades.

¹⁴Op. Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) “*Salud pública...*”. Cap. XI. Pág.176.



La condición temporal de la tarea, le otorga mayor libertad al individuo para las variaciones, la búsqueda de nuevos conocimientos y la conquista de nuevas oportunidades.

- **Funciones relacionadas a la evaluación de la contribución;** están relacionadas al juicio sobre el desempeño individual, lo que en la perspectiva de la planificación estratégica significa no solamente calificar al personal según patrones preestablecidos, sino también por el potencial de las personas para contribuciones futuras. Los sistemas de evaluación de personal modernos tratan de ampliar la idea de grupo como unidad de referencia hacia una de evaluación de producción, reduciendo el actual énfasis excesivo en el individuo. Por ello toda evaluación debe combinar una base grupal con la dimensión individual, y esta última considerar la capacidad real de contribución del individuo al grupo.

- **Funciones relacionadas a la retribución;** se refieren a la compensación que la organización de salud ofrece en función del grado de contribución del personal. Actualmente se busca construir el sistema de remuneraciones introduciendo algunas variaciones que permitan combinar la compensación por la tarea realizada con incentivos para aumentar la contribución futura;

- a) combinando criterios de remuneración individual con criterios de remuneración grupal;

- b) flexibilidad en los incentivos para variarlos y adaptarlos a las expectativas individuales;

- c) garantizar incentivos financieros y permanentes, además de introducir cualquier otro beneficio no material; y



- d) seguir la evolución de las remuneraciones en el mercado de trabajo, tanto en sueldos como en incentivos. Los sistemas de retribución mal concebidos y dirigidos, generan conflictos, resentimientos y rivalidades, reducen la voluntad individual de contribuir y destruyen gran parte de la idea de cooperación.

- **Funciones relacionadas al desarrollo** individual; están relacionadas con el progreso de las personas, sea en las expectativas individuales, sea en el equilibrio entre conocimientos y habilidades y las necesidades de las tareas. Incluyen la idea de la formación y el desarrollo permanente (educación continua de los profesionales, por ejemplo) como algo inherente a la vida profesional y una mayor libertad del propio individuo en la decisión sobre su desarrollo y formación...”¹⁵

Reforzando los conceptos vertidos precedentemente respecto a una nueva visión estratégica, los autores identifican las siguientes “...tendencias:

- Cambios en los sistemas de carreras en el área de salud, tradicionalmente basadas en la antigüedad en el cargo, hacia sistemas basados en la evaluación del desempeño y la capacitación, entre otros criterios.

- Énfasis en los procesos de profesionalización como base de acreditación y de competencia en los mercados laborales.

- Cambios en los regímenes laborales, enfatizando la flexibilidad, tanto del empleo, ante las fluctuaciones de los mercados de trabajo (externa), como la llamada tecno-organizativa (interna), que exige

¹⁵ Op.Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) “*Salud pública...*”. Cap. XI. Págs.176-177.



una mayor adaptabilidad del personal a los cambios tecnológicos en los procesos de producción.

- Cambios en los regímenes salariales, enfatizando los sistemas de incentivos por productividad y desempeño.
- Cambios en los marcos regulatorios de los mercados de trabajo, con tendencia hacia la desregulación...”¹⁶

“...En este contexto, han ganado espacio las estrategias de incentivos, en función de reconocer el trabajo mejor realizado mediante el esfuerzo colectivo, pero existe la amenaza de que se constituyan en un objeto deseado y desconectado del entendimiento y la articulación del proceso de trabajo como un todo. La implantación de incentivos conlleva una serie de riesgos en las relaciones intra e interprofesionales y en la disponibilidad a cooperar, ya que establece competitividad o sentimientos de desigualdad de remuneración en los servicios. Esto puede provocar riesgos evidentes para la calidad final del producto, dada la gran interdependencia existente en las prácticas de atención de salud, pero también -bien utilizados- pueden facilitar la construcción de una propuesta negociada de mejora continua de la calidad en los servicios de salud, basada en la incorporación de la visión del usuario, en la comprensión del trabajo como un proceso con múltiples autores, y en el principio de actuación preventiva...”¹⁷

A los efectos de tender a una eficaz concreción de la nueva visión estratégica de los recursos humanos en salud, mencionada precedentemente por los autores, para luego describir particularmente los sistemas de motivación en los recursos humanos en salud (objeto de estudio), se procede a continuación a establecer los conceptos más relevantes de destacados

¹⁶ Op.Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) “*Salud pública...*”. Cap. XI. Pág.177.

¹⁷ Op.Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) “*Salud pública...*”. Cap. XI. Págs.177-178.



autores en la materia, en referencia a: Administración de recursos humanos; Funciones del departamento; Distinción de staff y línea; Producción y Motivación –describiendo las teorías motivacionales -; y finalizando con los conceptos de Capacitación y Desarrollo que articulan con los sistemas motivacionales mencionados.

II.1. Acerca de la Administración de Recursos Humanos

“...Todo departamento de Recursos Humanos se debe abocar a la organización planificada, coordinación, desarrollo y a la supervisión de estrategias óptimas para la promoción eficaz del personal de una institución pública o privada; a la vez, dicha organización, debe representar un vehículo capaz de permitir, a los sujetos que colaboren con ella, plasmar de manera eficaz los fines individuales relacionándolos de manera directa con el trabajo...”¹⁸.

Ello significa que se debe conquistar y sostener en el tiempo las motivaciones de los empleados en la institución, los que deben, como supuesto básico, trabajar y ofrecer el máximo potencial que posean, mediante una actitud positiva y favorable. Un departamento de Recursos Humanos representa a todo aquello que hace que el personal empleado continúe en la organización. “Actualmente las técnicas para seleccionar al personal tienen que poseer la característica de priorizar la subjetividad y de actualizar sus tácticas frecuentemente para determinar los requisitos de los Recursos Humanos, perfeccionando las técnicas que sean capaces para ir a dar con los candidatos más preparados en cada función, y a su vez evaluar la potencia física y psicológica de los postulantes, tanto como su predisposición para la labor encomendada, mediante la utilización de recursos como la entrevista, pruebas psicomotrices y los exámenes clínicos correspondientes”¹⁹.

¹⁸ Op.Cit. AQUINO, J; y ARECCO, M; J. (1996). *Recursos Humanos*.

¹⁹ *Ibíd.*



II.2. Funciones del Departamento de Recursos Humanos

“...El departamento de recursos humanos se caracteriza por ser fundamentalmente un área de servicios. Posee diferentes funciones que van variando según el tipo de institución u organización en el que éste se encuentre, por otro lado, brinda asesoramiento sin dirigir a sus gerentes...” y posee la potestad de monitorear las funciones de los demás departamentos.

“...Entre las funciones específicas se pueden remarcar las que se apuntan a continuación:

- Auxiliar y ofrecer servicios a la institución, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Representa los compromisos que definen cada sector laboral y las cualidades que debe tener el empleado que lo ocupe.
- Examinar el desempeño de los empleados, estimulando el desarrollo del liderazgo.
- Seleccionar al personal correspondiente para cada sector.
- Instruir y desplegar programas, itinerarios y todo tipo de actividad que se relacione al mejoramiento de los conocimientos y aptitudes del personal.
- Ofrecer ayuda psicológica al personal en función de propiciar la armonía entre éstos, además buscar soluciones a los problemas que surgen entre éstos.
- Poseer el relevamiento del control de los beneficios de los trabajadores.



- Distribuir políticas y mecanismos de recursos humanos, novedosos o revisados, a todo el personal, mediante gacetas, reuniones, memorándums o vínculos personales.
- Investigar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un marco personal basado en competencias²⁰.
- “Ofrecer garantías sobre la diversidad en los puestos de trabajo”²¹, para permitir a la institución el buen funcionamiento en los diferentes servicios que presta.

Según el libro *Administración de Recursos Humanos*, de los autores: MONDY, R. WAYNE y NOE, R. M., el papel y la función de Recursos Humanos en una institución consisten en los siguientes:

- “Caracterización y desarrollo de las aptitudes claves necesarias para resguardar el negocio. Una vez identificadas, se ponen en marcha estrategias para desarrollar u obtener las aptitudes claves. La función del departamento de Recursos Humanos es también responsabilizarse de monitorizar la evolución del desarrollo.
- Desarrollo de Competitividad Ejecutiva. El Departamento Recursos Humanos de la institución se debe comprometer con los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial de toda la organización, disponiéndolo junto a los directivos presentes, para alcanzar los objetivos institucionales presentes y futuros, circunscribiendo la planificación de sucesiones.
- Desarrollo de decisiones de formación y desarrollo para respaldar la cultura, los valores y los principios operativos comunes. Utilizando las reuniones de alineación y desarrollo como vehículos de información para desarrollar, implementar y sostener este principio.

²⁰ GONZÁLEZ, L.R; (2001). *La participación colectiva en la empresa*, Bueno Aires, Folleto MINBAS.

²¹ KENNETH, B, HERSEY, P (2003). *La administración y el comportamiento humano* (Capítulo II y III). Madrid, Trota.



- Desarrollo de modelos para la valoración y gratificación de los empleados. El Departamento de Recursos Humanos de la institución equipara los modelos organizacionales para el contrato, el juicio y la apreciación de los empleados.
- Desarrollo y consumación de políticas y programas de gestión de la realización y la retribución para esgrimirse en todas las instituciones operativas...²².

En referencia a lo expuesto precedentemente, cabe destacar la importancia que adquiere en los responsables de gestión poseer una visión estratégica en el Departamento de Recursos Humanos. El Dr. Lemus J. D. considera que "...La nueva visión estratégica de la gestión de recursos humanos puede ser entendida si se hace un contraste con las perspectivas más clásicas. La gestión de recursos humanos se inició como una simple función de registro del personal, a lo cual fueron sumadas las funciones legales que hoy constituyen el derecho laboral. Pero posteriormente la administración de recursos humanos se fue desarrollando por medio de la incorporación de nuevas funciones, conforme a las nuevas exigencias del momento histórico. De esa manera, se hicieron resaltar en determinadas ocasiones, las funciones de: selección, de planificación de carreras profesionales, de clasificación de cargos, de capacitación, de formación de equipos, etc. Todas éstas constituyen hoy actividades normales de la gestión de personal. Pero esas actividades comenzaron a adquirir nuevas perspectivas, integradas por una visión estratégica común, de responsabilidad de los directores, gerentes, jefes de servicio, etc..."²³

²² Op.Cit. MONDY, R. WAYNE y NOE, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*.

²³ Lemus J.D. (2005) *Salud pública, epidemiología y atención primaria de la salud*. Ciudad de Buenos Aires, CIDES. Pág. 176.

*Administración de Recursos Humanos*²⁴:

Comparación de factores / funciones	Recursos Humanos Ayer	Recursos Humanos Hoy
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, 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.
Empleado	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.

Cuadro Nº 1: Administración de Recursos Humanos.

Fuente: MONDY, R. WAYNE y NOE, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

²⁴ Op. Cit. MONDY, R. WAYNE y NOE, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*.



Los objetivos se pueden plantear como las metas que se postulan lograr mediante la puesta en práctica de una acción o actividad. De este modo los objetivos del Departamento de Recursos Humanos se deben derivar de los planes trazados por la completitud de los sectores de la institución, los que, en la totalidad de las organizaciones, son la producción y/o distribución de cierto servicio o producto.

“...El objetivo fundamental es la mejora de la contribución productiva de los empleados a los Hospitales Públicos, de manera tal que se responsabilicen intrínsecamente desde una óptica estratégica, ética, moral y social. Teniendo en cuenta el texto señalado *Administración de Recursos Humanos...*²⁵, el eje de los mismos se fundamenta en la contratación y movimiento de los empleados, en la elaboración y administración de los salarios y beneficios.

Más allá de los objetivos señalados se pueden señalar también:

- “...Crear, mantener y desarrollar un contingente de Recursos Humanos con habilidad y motivación para realizar los objetivos de la organización.
- Desarrollar condiciones organizacionales de aplicación, ejecución satisfacción plena de Recursos Humanos y alcance de objetivos individuales.
- Alcanzar eficiencia y eficacia con los Recursos Humanos disponibles.

²⁵ Op. Cit. MONDY, R. WAYNE y NOE, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*.



- Contribuir al buen funcionamiento de los Hospitales Públicos.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Apoyar las aspiraciones de quienes componen la institución.
- Cumplir con las obligaciones legales.
- Rediseñar la función corporativa de Recursos Humanos para convertirla en una consultoría de la dirección de los Hospitales Públicos sobre contratación, formación, gestión, retribución, conservación y desarrollo de los activos humanos de la organización...”²⁶.

En el seno de los objetivos señalados se pueden instanciar como supuestos los 4 objetivos siguientes:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales y
4. Personales

²⁶ La fuente que se ha optado consultar y reseñar en la presentación de los siguientes objetivos responde a un texto que se distancia en los ejes fundamentales al texto *Administración de Recursos Humanos* en tanto la óptica se focaliza en empresas no manufactureras pero viene a bien su presentación en tanto los objetivos se postulan como generalizables para todo tipo de organización, dicha fuente es la siguiente: WERTHER, W B. y KEITH, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Mc Graw-Hill.



II.3.- Departamento de Recursos Humanos de Staff o de Línea.

“...Los órganos que se aplican a la creación y distribución de ese producto o servicio, que es lo que hace la institución, realizan la actividad básica de la organización, éstos son los órganos de línea, el que cuida de la Administración de Recursos Humanos es un órgano de Staff...”²⁷

El rol del Departamento de Línea:

“...Con el viraje de la operatividad del departamento de recursos humanos se prevé que la dirección en línea cumpla más acciones que las que cumple un departamento de recursos humanos tradicional. Ello se hace viable dada la automatización de herramientas y procesos de los recursos humanos, por ello, es de esperar que los gerentes de línea se focalicen en:

- ✓ Realización de entrevistas y convenios por ellos mismos, en lugar de depender tanto del particular departamento de Recursos Humanos.
- ✓ Promuevan el cambio y auxiliien al personal a largo plazo del proceso, notifiquen la visión y el consejo institucional, expliquen las necesidades de cambio, y fortifiquen y respalden consecutivamente las nuevas directrices.
- ✓ Operen sistemas de gestión por resultado.
- ✓ Registren la necesidad de reestructuración y reingeniería, y hagan del proceso algo activo.

²⁷ ALCALÁ, M. A. y FERNÁNDEZ, J. (2000) *Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para los directivos de hoy*, Cie Dossat, Madrid.



- ✓ Realicen un rastreo de los indicadores corporativos y de Recursos Humanos que calculen la eficacia de una estrategia en la organización.
- ✓ Intervengan en las responsabilidades junto al departamento de Recursos Humanos del hospital, en el perfeccionamiento de ejecutivos y empleados, y en la planificación de cursos, asegurando que se ofrecen a todos los empleados oportunidades para desarrollar sus destrezas y competencias”.²⁸

“...El departamento de recursos humanos tiene para cada uno de sus directores un compromiso de línea, pero, para el resto de los empleados de la organización tiene una responsabilidad de Staff. Dicha función de Staff se encuentra definida para los ámbitos de consultoría y asesoría”²⁹, los que se deben limitar a dar recomendaciones de mejora en el funcionamiento de un departamento determinado; por ejemplo el mecanismo de atención a seguir; consejos a los directores, pero jamás deben impartir órdenes, ni marcar las decisiones que los directivos deben tomar, mucho menos planificar las decisiones políticas de la organización; se limitan a recomendar, por ello el departamento de recursos humanos es denominado de Staff...

...Entre los directivos de los departamentos de Staff o de Línea, existirá habitualmente el prurito de que los segundos sentirán que los primeros le estarán impartiendo órdenes de cómo deben manejar su sección”³⁰.

²⁸ Op.Cit. Alcalá, M. A y Fernández, J. (2000).....

²⁹ ALHAMA, R.B.; ALONSO, F. A.; CUEVAS, R. C., (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

³⁰ CHIAVENATO, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos* (Capítulo II) Ed: Management. Madrid.



Este inconveniente se resolverá en tanto los directivos de línea sepan comprender que los gerentes de Staff (Recursos Humanos), están allí para brindarles ayuda y ofrecerles servicios de consejería, que servirán para la optimización del proceso de producción, y a su vez, que su fin es dar respuestas satisfactorias a los problemas que se presenten en la organización.

II.4.- Producción y motivación.

En los escenarios que actualmente se transitan es posible dar cuenta de diferentes aspectos que sobresalen por su trascendencia, ellos son tres: la globalización, el constante viraje de contextos y “el valor del saber”; el último se puede considerar como la última de las tres vertientes que Toffler Alvin cita en su texto *La tercera ola*³¹, constituyéndose, a juicio de teóricos eminentes, en el término que establece la diferencia entre una y otra institución.

La divergencia transparente entre el sistema propuesto por Taylor – modelo Tayloriano- y el de Toffler estriba en que la concepción anterior considera al sujeto como sustituible o reemplazable dentro del engranaje de la producción, contrapuesto al criterio de considerar al sujeto como indispensable para el logro de los objetivos de una institución.

Perder capital económico o físico –maquinarias, herramientas, etc.- tiene la “ventaja” de poder ser solucionado mediante la cobertura de una prima de seguros o, mediante el pedido y acreditación de un préstamo, pero no sucede así con la fuga o pérdida de recursos humanos, puesto que las vías de solución mencionadas no son aplicables al caso.

³¹ TOFFLER A. (2004). *La tercera ola*. Cie Dossat. Madrid. Reedición.



Lleva tiempo –años en algunos casos- reclutar, capacitar, y desarrollar el personal que se necesita para la creación de equipos competitivos de trabajo, es por este motivo que casi todas las empresas u organizaciones comenzaron a tener en cuenta, de modo cada vez más acuciante, a los recursos humanos como su “capital” máspreciado, tanto como la eficiente administración de los mismos, conformándose en departamentos de relevante papel para el triunfo institucional.

Es de notar que “...el manejo de los recursos humanos, la administración de dicho recurso, no es una labor fácil de emprender. La afirmación anterior se fundamenta en tanto cada individuo es un fenómeno determinado por la influencia de una cantidad infinita de variables sociales, culturales, económicas, etc., y entre esas variables de afección, las aptitudes y los cánones de conducta son amplios...”³².

Si las instituciones se encuentran compuestas por individuos, el estudio y análisis de los mismos conforma el término elemental para escudriñar a las instituciones u organizaciones, particularmente a la administración de los departamentos de Recursos Humanos.

“...En variadas ocasiones se comete el equívoco de creer que la estructura de una institución de salud a la par de los postulados burocráticos son los elementos más importantes para poner límites a las posibilidades de sus miembros y a las actividades de las que se responsabilizan. Pero, en la mayor cantidad de los casos la conducta de los individuos no se atiene a esos parámetros de estructuras preestablecidas...”³³.

³² Op. Cit. FERNÁNDEZ AGUADO, J. (1999) *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*.

³³ Op. Cit. WERTHER, W B. y KEITH, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.



A los seres humanos se les debe ofrecer razones y estímulos que influyan en su conducta. Los individuos poseen la libertad de optar cuando tener una conducta cooperativista o de resistencia al orden. Por otra parte, poseen el libre albedrío de comprometerse o no con los fines precisos del hospital, y teniendo en cuenta que los sujetos no se pueden controlar de igual modo que las maquinarias, el departamento de recursos humanos debe ser el responsable de garantizar el esfuerzo de cada empleado; una manera de lograr lo señalado es mediante el uso de estrategias motivacionales.

II.4.a. Comportamiento y motivación.

“...Para lograr predecir la conducta de las personas, los directores de los departamentos de recursos humanos deben saber cuáles son los motivos y necesidades que hacen que los individuos generen cierta actitud en un determinado momento...”³⁴.

“...La conducta o comportamiento logra motivarse habitualmente por el hecho de lograr cierto fin o determinada meta propuesta. Los estímulos que generan una acción pueden ser causados tanto por la conciencia o por el subconsciente de los individuos, cuando su germen se encuentra en la conciencia es más probable que puedan ser sometidos a exámenes o evaluaciones, pero el comportamiento de un ser humano es dirigido mayormente por estímulos que provienen del inconsciente...”³⁵. Sostiene Shultz: “...*Sigmund Freud traza una analogía entre la motivación de las personas y la estructura de un témpano, en donde la mayor parte de la motivación aparece bajo la superficie, donde no siempre es evidente.*”³⁶.

³⁴ REVISTA MANAGEMENT Y GESTIÓN: Artículo "Como no desmotivar y motivar" McGraw Hill de Management, México.

³⁵ SCHULTZ, D P. (1991). *Psicología Industrial*. México, Editorial Mc Graw-Hill.

³⁶ Op. Cit. WERTHER, W B. y KEITH, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.



“...El motivo actúa generando una actividad y señalando una direccionalidad de la conducta, pero cada individuo tiene diferentes motivos que luchan entre sí por la conducta y el comportamiento. Se torna casi imposible la consideración de que un sujeto posea tantos comportamientos como necesidades. Sólo el motivo o necesidad de mayor fuerza en cierto y establecido momento es el que guía a la acción...”³⁷.

“...Hay dos factores que accionan de modo tal que determinan la energía de un motivo, por un lado, *la accesibilidad*: aquí se ven reflejados los límites que puede encontrar un sujeto en el contexto para lograr ver satisfechas sus necesidades; y por el otro, *la expectativa*: siendo la posibilidad que advierte un sujeto de lograr ver satisfechas sus necesidades dada su propia experiencia...”³⁸.

De lo expuesto precedentemente, se puede considerar que uno de los compromisos elementales de los administradores de los departamentos de recursos humanos es brindar la motivación suficiente a los empleados de los Hospitales Públicos, debido a que es uno de los factores que favorecen el logro de los fines u objetivos de los mismos y porque es el término conceptual y práctico determinante para lograr un buen clima institucional, logrando facilitar los vínculos entre las personas, la comunicabilidad, la confianza y el trabajo en equipo.

³⁷ Op. Cit. WERTHER, W B. y KEITH, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.

³⁸ Op. Cit. REVISTA MANAGEMENT Y GESTIÓN: *Artículo "Como no desmotivar y motivar"*.



II.4.b. Concepto de Motivación³⁹ y Período Motivacional.

Motivación: Es el mecanismo mediante el cual se da impulso a un sujeto para actuar de cierto modo o, que mínimamente genere un interés hacia un comportamiento singular. Dicho estímulo a accionar puede emanar del contexto (impulso externo) o se puede generar en los mecanismos intelectuales del sujeto. En este último caso, la motivación se ve asociada con el sistema de cognición del ser humano. "...El sistema de cognición es el encargado de dar a conocer lo que los sujetos saben de sí y del ámbito en el que se ven circunscriptos, en cada persona tal sistema supone sus características individuales, que se ven influenciadas por el ámbito social, cultural y espacial, por su sistema fisiológico, por sus apetencias y por su experiencia personal..."⁴⁰.

Según lo describen el Dr. Lemus J.D. y col., se deben considerar dos aspectos sustantivos en el área de recursos humanos en salud: Motivación y Negociación. Se describen a continuación sólo los conceptos referidos a Motivación, ya que abordar Negociación ameritaría otro trabajo de investigación.

Para ellos, la *Motivación* es "...definida como la idea general de cómo el individuo se relaciona con su trabajo, cobró interés en salud pública cuando se hizo una creencia común de que gran parte de la ineficiencia en la organización del trabajo era causada por "la falta de motivación" (ausentismo laboral, impuntualidad, pérdida de armonía y baja producción). Pero no se trata al parecer de un tema tan simple, ya que se trata esencialmente de una **dimensión interna del individuo**, sólo verificable cuando éste actúa, manifestándose por las acciones individuales y por los intentos de comprender lo que pasa por la mente del personal..."⁴¹.

³⁹ El concepto articula con las investigaciones académicas expuestas en los **Anexos N° 2 a 7** de la presente Tesis.

⁴⁰ NEWSTROM, D. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* (Capítulo VI) Madrid, Trota.

⁴¹ Op. Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) "*Salud pública...*". Cap. XI. Pág.178.



Ciclo motivacional: "...El disparador del ciclo motivacional se encuentra determinado por la urgencia de una carencia.

Dicha necesidad desestructura el estado de tranquilidad en el que se ve imbuido el sujeto, produciendo un estado de alteración que invita al mismo a desenvolverse con una conducta tendiente a la descarga de dicha tensión alterada liberándolo del inconformismo y el desequilibrio.

Si la conducta fue efectiva, la carencia se verá satisfecha, volviendo el sujeto a su normal equilibrio anterior..."⁴².

En determinadas ocasiones las carencias no se ven cubiertas, por lo que el sujeto experimenta una sensación de frustración.

II.5.- Teorías Motivacionales.

La problemática motivacional ha sido en los últimos 30 años objeto de numerosas investigaciones que dieron por resultado un sin fin de teorías, las más trascendentes generaron una multitud de reelaboraciones⁴³. Dichas teorías se pueden catalogar del siguiente modo:

Teorías de contenido: contempla las teorías que atienden a todo lo que motiva al sujeto.

Teorías de proceso: considera todas las teorías que tienen en cuenta la formalidad (el proceso) en que el sujeto se ve motivado.

Entre las teorías de contenido se pueden mencionar las siguientes:

⁴² Op. Cit. NEWSTROM, D. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo*.

⁴³ La ampliación y articulación de las Teorías motivacionales se exponen en los **Anexo N° I a VII** de la presente Tesis (Investigaciones Académicas).



- Jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Teoría bifactorial de Herzberg.
- Teoría de la existencia, relación y progreso de Alderfer.
- Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Entre las teorías de procesos se pueden citar:

- Teoría de la expectación de Vroom.
- Teoría de la equidad de Adams.
- Teoría de la modificación de la conducta de Skinner.

II.5.a. Abraham Maslow: “Las necesidades humanas”

En este apartado se mencionará, a modo de ejemplo, la teoría motivacional de Abraham Maslow: “*Teoría de las necesidades humanas*”. Según esta conceptualización teórica, “...el pivote interno de un sujeto se encuentra constituido por una cantidad de carencias jerárquicamente ordenadas, que van desde la necesidad más materialista hasta la más espiritual. Se pueden identificar 5 niveles en el seno de las jerarquías mentadas...”⁴⁴:

- I. *Fisiológicas*: Relacionadas con los condicionamientos mínimos de subsistencia del ser humano: alimentación, vivienda, vestiduras, etc.

⁴⁴ Op. Cit. FERNÁNDEZ AGUADO, J. (1999) *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*.



- II. *Seguridad*: Relacionada con la tendencia a subsistir frente a situaciones en dónde se plantean riesgos inminentes. Conservación de la vida, del trabajo, de la propiedad, etc.
- III. *Sociales*: El ser humano naturalmente posee la necesidad de mantener vínculos, de generar agrupaciones informales, familiares, con amigos, o de vincularse de manera formal mediante la asociación a diferentes organizaciones.
- IV. *Estima*: En este punto el ser humano tiene la necesidad de ser algo más que integrante de una asociación o grupo, se torna necesario para el sujeto verse reconocido por los otros en el orden del respeto, prestigio, poder, status, etc.
- V. *Autorrealización*: consistente en el desarrollo del potencial máximo de cada sujeto, nos encontramos frente a una sensación de auto superación constante, como por ejemplo la independencia, libertad, autonomía, control personal, etc.

Funcionamiento de la teoría de las *necesidades humanas*:

- ✓ Solamente la carencia que no se ve satisfecha influye en la conducta de las personas, toda necesidad considerada no implica reacción contradictoria alguna.
- ✓ Las carencias fisiológicas se generan a partir de la existencia del hombre, las otras carencias son producto del devenir histórico de la sociedad.



- ✓ En tanto el individuo puede tener control sobre sus necesidades elementales aparecen progresivamente carencias jerárquicamente superiores. No es el caso de que todos los sujetos posean la necesidad de auto realizarse ya que ello es una pretensión individual y un logro personal.
- ✓ Las carencias más altas no son generadas en tanto las menos elevadas se ven satisfechas. Pueden llegar a ser concomitantes sin embargo son las necesidades básicas las que tienen un rango de mayor importancia ante las de orden superior.
- ✓ Las necesidades elementales merecen ser satisfechas mediante un ciclo motivacional de corto plazo en contrapartida a las carencias de mayor rango que merecen un ciclo más extenso.

Contrapartida a la teoría de las *necesidades humanas*.

- Según el análisis detallado de lo expuesto la teoría no tiene en cuenta que los sujetos son diferentes y que lo que puede llegar a ser una carencia para algunos para otros puede no serlo.
- Maslow no tiene en cuenta que los seres humanos pueden trastocar el orden de las carencias.
- “La practicidad del modelo resulta endeble ya que desde el aporte del *management* se describe cómo funciona un sujeto, pero sin considerar el modo más acabado de ofrecer motivaciones desde la empresa u organismo institucional”⁴⁵.

⁴⁵ LAZZATTI, S. (2003) *Management. Funciones, estilos y desarrollo* (Capítulo III), México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.



- Como toda conceptualización teórica, la de las *necesidades humanas* posee sus adeptos y sus contrincantes, sin embargo es indudable que el sistema responde a la pregunta de cómo el sujeto se maneja según sus carencias y como motivarlo, esto significa conocer cuáles son los motivos de su esfuerzo y trabajo.

Según lo describen el Dr. Lemus J.D. y col., "...las teorías sobre la motivación se desarrollaron a partir de la visión de tres áreas de inquietud, o sea, los motivos que llevan a un individuo a proceder de una forma y no de otra. Éstas son;

- *área de las necesidades*; parte de la premisa que en el ser humano es la necesidad insatisfecha lo que le induce a buscar en su trabajo la forma de compensación o realización. Por ello para que el personal esté motivado y realice su tarea con mayor eficiencia necesita de una atención constante de sus necesidades personales y profesionales, tanto en su forma grupal como individual y teniendo en cuenta las variaciones por factores sociales y culturales.

- *área de las expectativas*; parte de la premisa de que lo que hace a un individuo trabajar no es algo que está en su pasado o en su presente, sino más simplemente, en un objetivo futuro. Trata de integrar al máximo posible los intereses individuales con los intereses de las tareas y se vincula en la administración sanitaria con la "gestión por objetivos", ya que en el proceso de definición de los objetivos de una institución de salud debería haber margen para incorporar los intereses, expectativas e intenciones individuales en las tareas a desempeñar. Se sostiene que;



a) los individuos dirigen su comportamiento con vistas a alcanzar resultados que juzgan ser los más atractivos, por lo que la mayor motivación para el trabajo estará vinculada a la capacidad de la organización de satisfacer las expectativas individuales, b) los incentivos influyen la motivación solamente en la medida que las intenciones de los individuos sean para la acción, y c) la gestión participativa con el personal en la fijación de objetivos específicos es un buen instrumento para mejorar la motivación y el desempeño.

- *área del aprendizaje social y los incentivos*; parte de la premisa de que los comportamientos humanos se basan en incentivos; en ese sentido, entonces, para orientar el comportamiento, es necesario crear estímulos o incentivos, para que la persona se dirija hacia un fin deseado. Los incentivos, en realidad, son recompensas que se conceden a las personas por haber desempeñado sus tareas, deben ser conocidos previamente y considerados positivos, pues lo que determinaría una acción eficaz es la búsqueda de un buen resultado, y deberían ser universales (es decir para todo el personal). Dentro de éste área se pueden determinar los siguientes parámetros:

- los recursos humanos de salud; a) se juzgan exitosos y tiene conciencia sobre su propio valor, b) tratan este éxito como siendo de sí mismo y el fracaso como de la organización, y c) buscan el reconocimiento y el valor de su trabajo.
- los jefes y directores; a) deben reconocer el valor de las personas y de su trabajo, b) estimular las iniciativas, la creatividad y el buen desempeño, celebrar los éxitos de cada uno, y d) deben instituir sistemas de premios y reconocimiento por los resultados individuales y colectivos...⁴⁶

⁴⁶ Op. Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) “*Salud pública...*”. Cap. XI. Págs.178 y 179.



II.6.- Capacitación y Desarrollo.

Teniendo como fundamento el capítulo anterior, en éste se emprenderá la temática referida a la capacitación y desarrollo. Es menester considerar que luego de una propedéutica de orientación, en restringidas situaciones los empleados nuevos se encuentran en condiciones de un desempeño satisfactorio. Es necesario capacitarlos en las habilidades que deben desempeñar en el trabajo para el que fueron empleados. Dicha capacitación y orientación puede aumentar la capacidad de un trabajador para un determinado puesto laboral.

Más allá de que la capacitación (homónima de entrenamiento) ayuda a los empleados de la institución a desenvolverse en su labor, los beneficios se pueden prolongar a toda su estadía en el Hospital Público y dar auxilio en el desarrollo de ese sujeto particular para dar cumplimiento a sus futuras obligaciones. Las acciones de desarrollo, por otro lado, promueven al sujeto a la manipulación de responsabilidades futuras sin considerar las presentes. Diversos programas que comienzan sólo para brindar capacitación terminan dando ayuda para el desarrollo e incrementando la potencialidad para que dicho empleado logre un cargo jerárquico.

De este modo, "...se puede considerar que la capacitación en todos los ámbitos de una institución se erige como uno de los mejores emprendimientos de inversión en el campo de los recursos humanos y uno de los fundamentales pilares de armonía para el personal de toda institución..."⁴⁷

⁴⁷ Op. Cit. LEMUS, J.D. y COL. (2009) "*Salud pública...*". Cap. XI. Pág.179.



II.6.a. Beneficios de la capacitación.

“...De qué manera ayuda la capacitación a las empresas, instituciones y organizaciones:

- a. Logra incrementar la rentabilidad y las condiciones de las actitudes más positivas.
- b. Optimiza la comprensión del puesto en todos los ámbitos.
- c. Instruye la moral de la potencia laboral.
- d. Asiste al personal para lograr identidad con los fines de la empresa.
- e. Genera una imagen transparente.
- f. Perfecciona la relación directivos –empleados.
- g. Auxilia la comprensión y elección de políticas.
- h. Se logra agilizar la toma de decisiones y la solución de inconvenientes.
- i. Propicia el desarrollo con vistas al fomento de la promoción empresarial.
- j. Promueve la formación de líderes y directores.



- k. Aumenta la productividad y la calidad laboral.
- l. Refuerza el mantenimiento bajo los costos.
- m. Excluye los costos de recurrir a consultorías externas...”⁴⁸.

Beneficios para los sujetos que repercuten de modo favorable en la empresa:

- a. Asiste al sujeto en la solución de problemas y en la toma de decisiones.
- b. Incrementa la confianza, la perspectiva asertiva y el desarrollo.
- c. Crea líderes y optimiza las habilidades comunicativas.
- d. Incrementa el nivel de satisfacción con el ámbito del trabajo.
- e. Asiente el logro de metas personales.
- f. Descarta los miedos a la incompetencia o a la ignorancia personal.

Beneficios en los vínculos humanos, relaciones en el interior y exterior de la empresa, y en la elección de políticas:

- a. Incrementa la comunicación entre grupos y entre sujetos.
- b. Refuerza la orientación de nuevos trabajadores.
- c. Provee información sobre instrucciones oficiales.
- d. Viabiliza las políticas de la estructura empresarial.

⁴⁸ Op. Cit. ALHAMA, R.B.; ALONSO, F. A.; CUEVAS, R. C., (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos.*



- e. Estimula la afinidad de grupos.
- f. Presta la conformación de un buen clima para el aprendizaje.
- g. Transforma a la empresa en un medio de mejor calidad para el trabajo.

II.6.b. Proceso de capacitación.

La evaluación de los objetivos, las necesidades, el contenido y los preceptos del aprendizaje relacionados a la capacitación deben correr por cuenta del departamento de Recursos Humanos y de los gerentes de la empresa. El especialista encargado de esta tarea debe evaluar las necesidades del empleado del hospital con el objeto de dar con los fines de su trabajo.

Evaluación de las necesidades:

“..El precio del desarrollo y capacitación es sumamente elevado, considerado en términos generales...”⁴⁹. Para lograr un beneficio alto sobre esta inversión, el esfuerzo se debe concentrar en el personal y los ámbitos de mayor interés.

“...Evaluar las necesidades posibilita el establecimiento de un diagnóstico de los inconvenientes presentes en los trabajadores con el hospital y de los retos contextuales que se necesitan afrontar a través del desarrollo a largo plazo...”⁵⁰. Las variaciones en el ámbito externo, por ejemplo, se pueden convertir en fuentes de desafíos no estimados.

⁴⁹ CHIAVENATO, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Mc Graw-Hill.

⁵⁰ RODRÍGUEZ S., M: (2000). *Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética*. México, Editorial Grijalbo.



“...Un cambio en la estrategia de atención de un hospicio puede generar la necesidad inminente de capacitación. Por ello, la capacitación se puede llegar a utilizar en tanto se detecten problemas de alto nivel de desperdicios, tasas elevadas de accidentes laborales, bajos niveles de motivación. Se debe considerar que la capacitación no siempre se puede utilizar como respuesta inmediata a los problemas institucionales...”⁵¹, las inclinaciones indeseadas en cualquier sentido, pueden indicar que existe una fuerza laboral con escasa preparación.

“...Trascendiendo estos retos, evaluar necesidades implica tener en cuenta, primordialmente, a cada sujeto empleado...”⁵². Las necesidades individuales pueden detectarse por medio de la pericia del Departamento de Recursos Humanos o por la habilidad de los encargados o supervisores, o por el pedido espontáneo de capacitación por parte de los empleados.

Inclusive, en los casos en que los empleados se presentan de manera espontánea para la capacitación que se ofrece, los Gerente del Departamento de Recursos Humanos no tienen la garantía de que dichos cursos se adapten a las necesidades de los solicitantes. Para seleccionar los cursos de capacitación que se impartirán y definir su contenido se deben utilizar ópticas evaluativas precisas:

Identificación de tareas: consistente en la evaluación de lo descrito en un puesto particular, para la identificación de las tareas principales. Luego se lleva a cabo la descripción de planes particulares.

⁵¹ ROBBINS, P, (1999). *Comportamiento Organizacional* (Capítulo V) Madrid, Trota.

⁵² Op. Cit. WERTHER, W B. y KEITH, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.



Encuestas entre los candidatos a capacitación: para reconocer en que áreas es necesario plantear la capacitación. Esta estrategia es ventajosa en tanto el sujeto que recibe la encuesta tiene una tendencia más alta de considerar relevante la capacitación.

Técnica de participación total del capacitador y del capacitado: esta estrategia consiste en un sistema de obtención de ideas de un grupo sobre un tema particular. Se solicita a un equipo de capacitadores, gerentes o encargados que notifiquen en un papel todas las necesidades particulares de capacitación que cada uno pueda llegar a detectar. Luego se pide a cada empleado que manifieste su opinión registrando cada aporte. Posteriormente, los empleados y el equipo en general votan para la selección de 5 (cinco) necesidades de capacitación urgente. La votación es tabulada y de allí se extrae la necesidad más importante.

“...Los porcentajes de producción, los itinerarios de control de calidad, los controles de seguridad, el ausentismo y llegadas tarde, las quejas, la falta de motivación, la poca producción en horas extras, el nivel de rotación y las entrevistas de salida exponen claramente los problemas de resolución inmediata mediante la capacitación, motivación, estímulo y desarrollo...”⁵³. La prontitud de capacitar también puede emanar de las encuestas de planeación de carrera profesional o de la verificación de lo evaluado sobre el desempeño de cada empleado.

⁵³ Op. Cit. REVISTA MANAGEMENT Y GESTIÓN (2007): Artículo "*Como no desmotivar y motivar*".



Objetivos de capacitar y desarrollar:

Una excelente evaluación de las necesidades de capacitar al personal lleva a determinar los objetivos de capacitación y desarrollo. Dichos fines tienen que estipularse claramente para definir lo que se desea lograr con los medios disponibles por el departamento de recursos humanos.

Se debe utilizar para la comparación con ello el desempeño personal de los empleados. Si los fines no se logran, el departamento de recursos humanos se retroalimenta con el programa y los participantes.

Contenido del programa:

Lo que contenga el programa se debe constituir según la evaluación de las necesidades y los fines de aprendizaje. Dicho contenido debe proponer el aprendizaje de habilidades particulares, suministrando saberes específicos o de influencia en las habilidades.

Principios de aprendizaje:

“...El aprendizaje no es tangible por sí mismo, son sólo los resultados los que se pueden cuantificar. El modo óptimo de entender la enseñanza impartida es a través de la utilización de una curva de aprendizaje...”⁵⁴. El aprendizaje da muestras de las diferentes etapas progresivas y de estabilización. Quien capacita postula dos objetivos relacionados a la curva mencionada:

- I. Intenta que la curva repercuta en un nivel satisfactorio de desempeño.
- II. Intenta que la curva alcance ese nivel en el menor tiempo estimable.

⁵⁴ Op. Cit. WERTHER, W B. y KEITH, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*.



Independientemente de que la tasa de aprendizaje dependa de factores personales, se pueden poner en práctica diversos principios para incrementar el mecanismo:

- *Participación*: el aprendizaje se torna más efectivo en el tiempo y más rápido cuando el aprendiz participa activamente.
- *Repetición*: de este modo se logra que lo repetido se inserte de modo más rápido en la memoria del aprendiz y que los trazos que deje sean más duraderos.
- *Relevancia*: aprender se torna relevante si el material utilizado para el estudio tiene sentido y es importante para el que recibe la capacitación.
- *Transferencia*: cuanta mayor correlación del programa de capacitación exista con las demandas del puesto, mayor concordancia existirá en el mecanismo de dominar el puesto y las labores.
- *Retroalimentación*: ofrece a los aprendices detalles sobre su evolución en el aprendizaje.



III.- MARCO METODOLÓGICO

III.1. Aspectos metodológicos

III.1. a. Determinación del universo.

Todos los Departamentos de Recursos Humanos y los sistemas motivacionales dirigidos al personal.

III.1. b. Determinación de la muestra

Se determinó una muestra no probabilística (intencional), obteniendo respuesta de 20 empleados (Informantes Calificados) del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.⁵⁵

Se optó por seleccionar una muestra no probabilística o dirigida, por accesibilidad del investigador. En este tipo de muestras no se trata de extraer una estadística sobre el universo estudiado sino de abordar la profundidad de un problema, que en este caso se trata de los conflictos laborales determinados por: ausentismo, falta de motivación, relación con el sindicato, y poca participación en la realización de horas extras en el Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y la estrategia de sistematizar e implementar un Departamento de Recursos Humanos para solucionarlos. En consecuencia, el procedimiento de muestreo no se realiza sobre la base de fórmulas matemáticas, sino que es elegido (intencional) y desarrollado a conciencia por el investigador.

III.1. b.1. Criterio de exclusión: Recursos Humanos de otros Hospitales.

⁵⁵ De 25 Informantes calificados seleccionados, sólo contestaron 20. Es decir un 80%. De los 20 mencionados 18 de ellos respondieron a la encuesta (cuestionario) y 2 a través de entrevistas (consideradas como encuesta por su idéntico formato estructurado). Tanto las entrevistas como las encuestas realizadas a informantes calificados son de carácter “anónimas”.



III.1. c. Unidad de Análisis

Conflictos laborales determinados por diferentes variables en el Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y la importancia de las estrategias de sistematizar e implementar un Departamento de Recursos Humanos para solucionarlos, evaluando a su vez, los sistemas motivacionales dirigidos al personal.

III.2.- Selección del método y niveles de Investigación

III.2.a. Tipo de investigación

- Es una investigación de tipo operativa – acción, pero fundamentalmente su diseño es:

II.2.b. Tipo de Diseño: Observacional, analítico. Descriptivo y retrospectivo.

- La finalidad práctica se basa en la elaboración de una propuesta / describir la problemática a fin de solucionar los conflictos laborales del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y así aumentar los márgenes de producción y las relaciones laborales entre los empleados.

- El alcance es transeccional, ya que el análisis que se ha efectuado es aplicable al momento y al lugar en que se realiza la investigación (Ciudad Autónoma de Buenos Aires, años 2006 a 2007).

- La profundidad explicativa da cuenta de los factores que inciden negativamente generando conflictos en los empleados del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y la instauración de un departamento de recursos humanos para solucionarlos, evaluando y aplicando sistemas de motivación.



- El carácter cuantitativo está dado por la encuesta con preguntas de orden cerrado a realizarse a miembros calificados del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- El marco o contexto de campo está dado por la muestra seleccionada y el diseño del trabajo de campo.
- La concepción del fenómeno es nomotética, ya que se utilizará el método hipotético deductivo.
- La orientación es hacia la aplicación de los resultados del trabajo de campo, tomando en cuenta los lineamientos para la elaboración de los términos teóricos y prácticos para la implementación de un departamento de recursos humanos contemplando además sistemas motivacionales, tendiente a mejorar la situación laboral de los empleados para su beneficio y para beneficio del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- El tiempo de ocurrencia es retrospectivo, ya que el análisis efectuado es aplicable a las condiciones socioeconómicas en el momento de realizarse la investigación.
- El alcance de los resultados es analítico, y se centra en las causas que actualmente confluyen en los conflictos laborales ya enunciados y sus consecuentes soluciones mediante la implementación de un departamento de recursos humanos.



III.3.- Método, diseño metodológico, técnicas e instrumentos para la recolección de la información, procesamiento, análisis y fuentes.

III.3.a. Tipo de diseño⁵⁶

El tipo de estudio es observacional de diseño descriptivo-analítico presentando características instrumentales.

Se ha elaborado un análisis de situación retrospectivo que permite proponer una modalidad prospectiva. “El diseño de la investigación es de tipo No Experimental, empleándose un abordaje cuantitativo con un trabajo de campo que contempla como técnica y su correspondiente instrumento de recolección de datos: la encuesta estructurada – cuyo instrumento ha sido un cuestionario estructurado-, realizándose tres pruebas pilotos dirigidas a segmentos similares, previa salida a terreno. La investigación no experimental se lleva a cabo sin la manipulación intencionada de variables”⁵⁷.

La articulación entre el marco teórico y el trabajo de campo establece un diseño analítico-empírico, que procura evaluar la situación de los empleados del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires “sin generalizar a otros hospitales, atento a que el presente estudio es de caso”, y ante la ausencia de un departamento de recursos humanos o ante un departamento que actualmente se encuentra desarticulado teórica y/o prácticamente.

⁵⁶ LEMUS, J. D.; ARAGÚEZ y OROZ V., y col. (2007) “*Investigación en sistemas y servicios de salud*”. 1ª ed. Rosario, Corpus.

⁵⁷ HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y otros. (1998) *Metodología de la investigación*, McGraw-Hill, México.



III.3.b. Técnicas para la recolección de datos

Se ha utilizado la técnica de Análisis de Documentos.

Asimismo, en la aplicación de la técnica de encuesta estructurada, la misma procedió a través de preguntas de orden cerrado con opciones de respuesta. Las preguntas se han focalizado en la función a las variables a abordar, con sus dimensiones y subdimensiones- por ejemplo: funciones que cumple el actual Departamento de Recursos Humanos, los conflictos más frecuentes, la articulación que el mismo establece entre los directivos y los empleados, la relación con el sindicato, la motivación y el ausentismo, los roles desempeñados por los distintos directivos de dicho departamento, las estrategias utilizadas para superar obstáculos, etc. Cabe destacar que las variables, sus dimensiones y subdimensiones hasta llegar a los respectivos indicadores se plasman, en su operacionalización, en el marco teórico y en las preguntas elaboradas en los instrumentos utilizados.

III.3.c. Instrumentos

- ✓ Técnica: Encuesta estructurada basada en el instrumento: “Cuestionario estructurado”. En el mismo se contemplan las variables e indicadores investigados. (Idem para las 2 entrevistas realizadas bajo el concepto de técnica encuesta estructurada con igual instrumento)⁵⁸.

- ✓ Análisis de documentos a través de protocolos de análisis de documentos.

⁵⁸ La matriz del instrumento se encuentra en el Anexo VIII de la presente investigación.



III.3.d. Plan de tabulación de datos (Procesamiento)

Matriz de instrumentos con prueba piloto previa.

Matriz de datos con resultados de las encuestas, tablas y gráficos con porcentajes de respuestas escritas o grabadas sobre la base de la escala de Lickert⁵⁹.

Procesamiento de datos a través de herramientas de software de: word y Atlas ti; excel y SPSS.

III.3.e. Métodos para la recolección de datos

- Análisis: Análisis de datos cuantitativos sobre la situación de las relaciones y funciones de los empleados del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, sus conflictos más frecuentes ante la ausencia de un departamento de Recursos Humanos integral y las soluciones posibles mediante la implementación del mismo.
- Síntesis: Síntesis de los datos recogidos, su comparación con el marco teórico y elaboración de conclusiones.

III.3.f. Fuentes

- Fuentes primarias: De elaboración propia.
- Fuentes secundarias: Bibliografía, sitios web consultados, estudios teóricos (producciones textuales) sobre el objeto de estudio, como ser Recursos Humanos en instituciones a nivel general y particularmente en salud, investigaciones previas sobre la problemática en la Argentina y en el exterior y relevamientos estadísticos, entre otros.

⁵⁹ Op. Cit. HERNÁNDEZ SAMPIERI, R y otros. (1998). *Metodología de la investigación*.



IV.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En esta sección se presenta la información que ha surgido como resultado de la aplicación de los métodos de observación / relevamiento, a través de las encuestas / entrevistas realizadas a los informantes calificados previamente seleccionados. Dicha información será explicitada en forma descriptiva y con elementos de análisis teórico.

IV.1.a. Análisis de las encuestas / entrevistas

Para la realización de las encuestas / entrevistas han sido seleccionados veinticinco personas, de las cuales veinte representantes (empleados –informantes calificados-) *del Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires* han respondido al cuestionario estructurado.

Los formularios fueron respondidos (escrito / y en 2 casos grabados por ser entrevistas) en el transcurso de tres semanas.

La encuesta / entrevista fue diseñada con el objeto de comprobar la existencia de conflictos laborales, falta de estímulo y motivación determinados por: ausentismo, falta de motivación, relación con el sindicato, y poca participación en la realización de horas extras en *el Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires*, y la estrategia de sistematizar e implementar un Departamento de Recursos Humanos para solucionarlos, contemplando además el sistema motivacional.



También interesa conocer cuáles son las tácticas que utilizan los hospitales para superar esos conflictos a nivel diario sin la articulación acabada de un departamento de recursos humanos, y en particular el del lugar de estudio de la presente investigación.

Asimismo, en aquellos casos en los cuales no se esté empleando actualmente ninguna estrategia de resolución de los conflictos señalados, se intentará saber si se considera que su potencial implementación puede mejorar la problemática de los empleados en el nosocomio, y qué están dispuestos a hacer sus miembros para conseguirlo.

El principal objetivo es verificar que, mediante la aplicación de un Departamento de Recursos Humanos, resulta posible mejorar los conflictos laborales determinados por: ausentismo, falta de motivación, relación con el sindicato, y poca participación en la realización de horas extras en el Hospital General de Agudos “Dr. Abel Zubizarreta” de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

A continuación se expondrán diversos gráficos: cada uno de ellos, se corresponde con una pregunta de la encuesta cerrada realizada.

Es así como las respuestas quedarán expresadas gráficamente. También se realizará un análisis teórico para cada una de ellas.

IV. 1.b. RESULTANTES DEL RELEVAMIENTO:

Cabe destacar que, de los 20 informantes calificados que respondieron a los interrogantes de la matriz cuestionario estructurado⁶⁰, ninguno de ellos respondió que No sabe /No contesta. Se presentan a continuación los resultantes del trabajo en la empiria ya procesados, indicando en la columna de encuestados la expresión en valores absolutos y en los gráficos sus respectivos porcentajes:

1. Las relaciones entre los directivos, sin la mediación de un departamento de recursos humanos y los empleados: ¿afectan negativamente el desarrollo laboral en su puesto?

Respuestas	Encuestados ⁶¹
Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	8
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	4
Totalmente en desacuerdo	2
Total	20

Tabla N°1: elaboración propia. 2008.

⁶⁰ Cuya matriz del instrumento se expone en el Anexo VIII de la presente investigación.

⁶¹ Llámese por igual a Encuestados / Entrevistados.

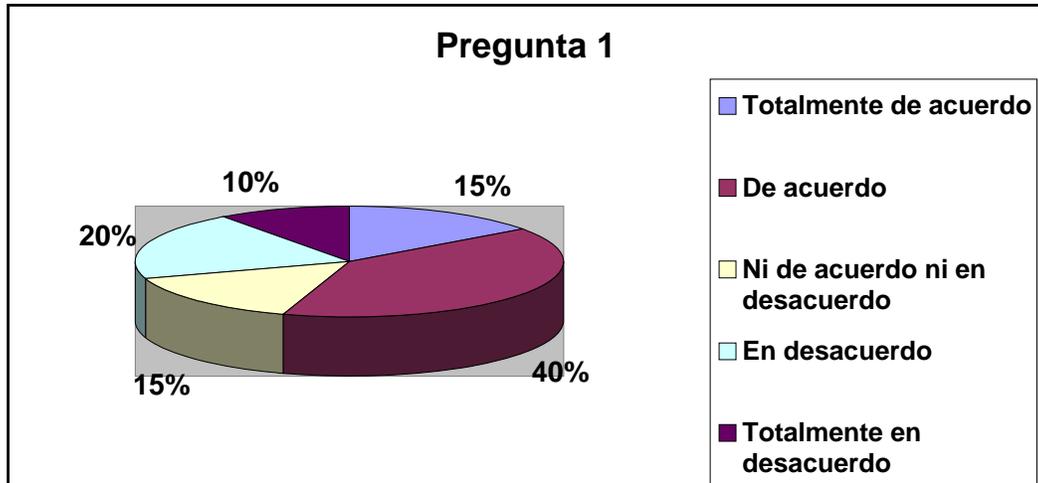


Gráfico N°1: elaboración propia. 2008.

Se pudo observar en el desarrollo teórico que una de las funciones del departamento de recursos humanos es mediar entre los directivos y los empleados para que, por una parte, la gerencia se vea sin la ocupación de atender la problemática laboral de lleno, y por otra, para optimizar las labores de producción mediante diferentes estrategias.

Esto explica por qué más de la mitad de los encuestados / entrevistados (a saber, un 55% de los mismos) sienten, con mayor o menor grado de convicción, que la relación directa de los directivos con los empleados afecta negativamente.

En cuanto al 15% de los encuestados / entrevistados que ha decidido mantener una posición neutra, es probable que el hecho de encontrarse trabajando recientemente en la institución les torne imposible realizar una observación objetiva de la realidad. En efecto, se ha podido inferir, por observación, que los empleados nuevos en el nosocomio poseen un grado de bajo conocimiento de los mecanismos que hacen funcionar al mismo.



Por otra parte, existe un porcentaje de encuestados / entrevistados lo suficientemente amplio como para ser tenido en cuenta en el análisis (un 30% en total) que no cree que la relación directa entre empleados y directivos afecte negativamente el desempeño laboral.

Efectivamente, en aquellos casos de la institución en los que se implementan departamentos de recursos humanos, logrando una clara delimitación de roles, los vínculos laborales mediados por el Departamento no sólo no afectan negativamente el desarrollo de la organización, sino que les aportan ciertas ventajas competitivas muy importantes a los empleados. Es probable que aquellos encuestados / entrevistados que se han mostrado “en desacuerdo” o bien “totalmente en desacuerdo” con la afirmación, se encuentren en una situación laboral en la que la mediación generaría estupor en tanto tendrían que lidiar con terceros situaciones que antes resolvían de manera directa.

2. El hospital en el que Ud. trabaja: ¿lo asiste en la solución de problemas y en la toma de decisiones?.

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	1
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	4
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	10
Total	20

Tabla N°2: elaboración propia. 2008.

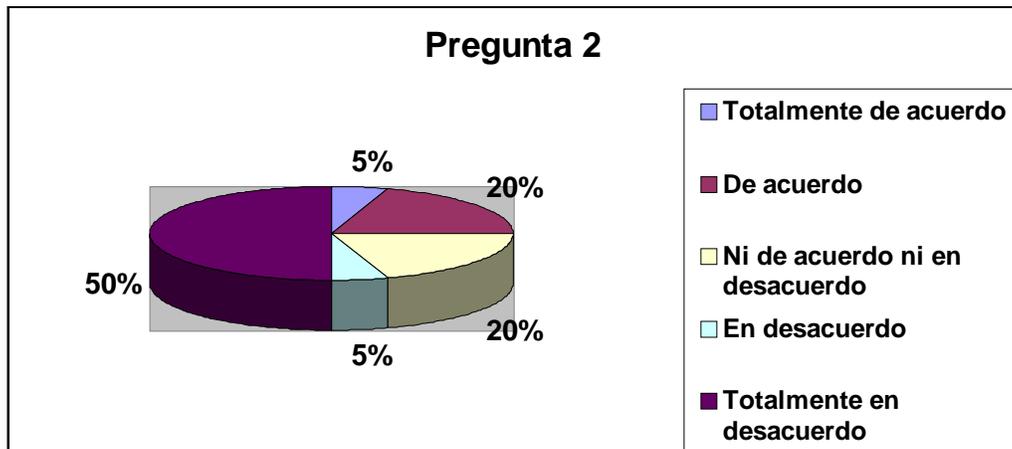


Gráfico N°2: elaboración propia. 2008.

Anteriormente, en el decurso del marco teórico, se ha hecho referencia a que una de las funciones del departamento de Recursos Humanos es la de ofrecer asistencia a los conflictos laborales y al estímulo en la toma de decisiones personales en el puesto de trabajo con el fin de resolver las complicaciones que se generan al momento de lidiar con algún inconveniente individual.

Se sostuvo también que, en la mayoría de los casos, la suma de miedos personales del empleado, y la incapacidad de resolver un inconveniente por su cuenta, lleva a una perjudicial demora en la resolución del mismo, imposibilitando su realización exitosa.

Finalmente, a la hora de realizar una primera aproximación teórica (previa al trabajo de campo) acerca de las características de las funciones del departamento, se estableció subrepticamente que la carencia del mismo y, de modo consecuente, la falta de planificación genera una pérdida en la optimización de la producción.



Esto explica el hecho de que el 55% de los encuestados / entrevistados haya respondido negativamente a esta afirmación, desnudando una mala intervención del departamento, hecho que es, en muchos casos, generador a largo plazo de desmotivación para los empleados.

En este caso, el alto porcentaje de neutralidad en la respuesta (un 20% de las respuestas de los encuestados / entrevistados mostró “ni de acuerdo ni en desacuerdo” con la afirmación. No sólo debería entenderse como un resultado de la incapacidad para resolver problemas personales. En este caso particular, debe recalcarse que la falta de información acerca de las funciones del departamento abarca en muchos casos a la mayor parte de los empleados y miembros directivos de la institución, quienes se mueven en un terreno de incertidumbre que genera inoperatividad y es altamente negativo para la producción empresarial.

Por último, si se observa la cantidad de encuestados / entrevistados que se mostraron “de acuerdo” o bien “totalmente de acuerdo” con la afirmación (en este caso un 25%), se verá que se trata de un porcentaje muy similar al que anteriormente respondió que las relaciones entre los directivos, (sin la mediación de un departamento de recursos humanos) y los empleados afectan negativamente el desarrollo laboral en su puesto (a saber, un 30%). Se debe considerar, que estos casos representan a los empleados que ven a bien la implementación de un departamento de recursos humanos, para lograr el desarrollo positivo de estrategias de planificación y tácticas de resolución de conflictos.

3. El departamento de recursos humanos del hospital: ¿colabora con el incremento del nivel de satisfacción con el ámbito del trabajo?.

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	1
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	12
Totalmente en desacuerdo	2
Total	20

Tabla N°3: elaboración propia. 2008.

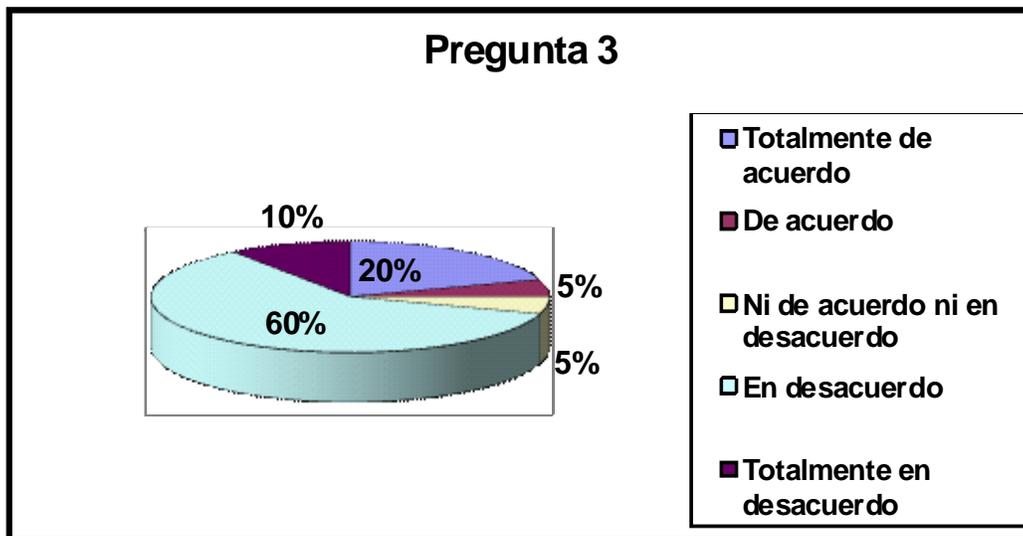


Gráfico N°3: elaboración propia. 2008.



La informalidad de la organización se encuentra determinada, en los tiempos que corren, por la falta de un departamento de recursos humanos. Se infiere que en el caso de algunos de los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires parece ser uno de sus principales problemas, al igual que en el caso de estudio.

Lo antedicho se refleja no sólo en la ausencia de resolución de conflictos por parte de un departamento establecido para tal fin (como se ha visto en el análisis de la pregunta anterior) sino también en la ausencia de realización de horas extras por parte de los empleados, o por el ausentismo creciente.

La falta de una clara delimitación de responsabilidades y labores es uno de los principales generadores de conflicto en cualquier emprendimiento laboral, y constituye un serio riesgo para los Hospitales Públicos y particularmente en el caso de estudio, si no se logra establecer un buen clima laboral, esto es así si se observa que un 70% de los encuestados / entrevistados se encontró o bien “en desacuerdo” o bien “totalmente en desacuerdo” con la afirmación.

Se ha señalado que, en el marco de una economía globalizada, las instituciones se ven muchas veces obligadas a lidiar con una serie extensa de factores subjetivos en sus empleados que lo llevan a trabajar con desgano y en un contexto de poca o nula comunicación entre ellos. Más allá de las diferencias de capital y las grandes distancias que existen en las posibilidades de inversión y resguardo económico, una de las principales desventajas de los nosocomios es la carencia de planificación estratégica desarrollada a partir de un departamento especializado, no es el caso de estudio ya que se encuentra en plena reestructuración del mismo.



El desarrollo de una actualización organizacional resulta, entonces, absolutamente necesario, atendiendo a la implementación de un departamento de recursos humanos para que la institución continúe siendo competitiva, prestando particular atención al modo en que se distribuyen y delimitan los cargos, las obligaciones de sus miembros directivos de Staff y, por último las funciones de los empleados.

En efecto, tan sólo un 25% de los encuestados / entrevistados considera que existe una creciente armonía laboral. Esto se debe -en base a la repetición de esta misma cantidad de respuestas positivas en las diferentes preguntas- que se trata nuevamente de aquellos miembros pertenecientes a una minoría de la institución que han sabido aplicar estrategias personales de comunicación, se infiere por observación que ello obedece, dada su antigüedad en el cargo, adecuándose a las necesidades subjetivas de sus compañeros de trabajo.

4. ¿Existen reuniones de personal en dónde se discuten temas que mejoran la comunicación entre los empleados del hospital?.

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	8
Totalmente en desacuerdo	2
Total	20

Tabla N°4: elaboración propia. 2008.

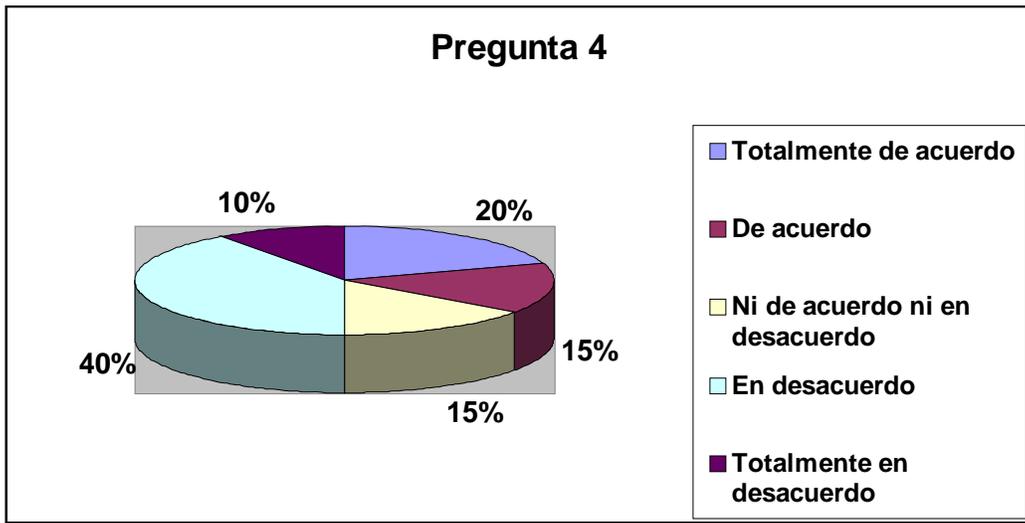


Gráfico N°4: elaboración propia. 2008.

Una de las características habituales en las instituciones que poseen un departamento de recursos humanos dirigido por profesionales en el área, es la de convocar, según las necesidades del caso, a reuniones de debate en horarios laborales sobre el funcionamiento de cada sector para la mejora de los canales de comunicación entre los empleados y los directivos, relación, esta última, que debe estar mediada por el departamento, pero que debe existir.

Otra de las funciones del departamento de recursos humanos, señaladas en el marco teórico, es la de examinar el desempeño de los empleados mediante un diálogo activo, estimulando el desarrollo del liderazgo que permite explicitar los principios y valores éticos de una organización (objetivo clave del diálogo, explicitar lo convenido subrepticamente), y las posibles sanciones ante faltas graves a los mismos, recurso de gran ayuda en el desarrollo de grandes instituciones, como lo es en el caso de estudio.



Sin embargo, el nosocomio caso de estudio, dada las respuestas recogidas, no favorecen dicha función crucial para lograr un desarrollo productivo eficaz, a pesar de encontrarse en esta etapa de reestructuración del departamento. En efecto, las respuestas recibidas muestran que un 50% de los encuestados / entrevistados no observa debates constructivos para la mejora o apertura del diálogo, mientras sólo un 35% está “de acuerdo” o “totalmente de acuerdo” con la existencia de una comunicación abierta.

Esto se explica, en parte, por la falsa creencia de que lo impuesto por la institución es incuestionable y debe ser absolutamente respetado por todos los empleados sin necesidad de esta clase de encuentros direccionados por el departamento de recursos humanos, hecho que dista mucho de la realidad.

Por otra parte, y como ya se ha mencionado, existe una tendencia en rechazar las estrategias novedosas que habitualmente se utilizan con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales y de diálogos dentro de una institución, a fin de aumentar la armonía y el estímulo de los empleados.

Asimismo, el porcentaje de respuestas neutras recibidas (a saber, un 15%) indica que en varios casos los encuestados / entrevistados o bien desconocen la posibilidad de que mediante la implementación de un departamento de recursos humanos, que cumpla con esos fines, se puede mejorar la comunicación entre ellos o bien no desean la implementación del mismo por falta de los estímulos necesarios, es decir que no tienen una opinión formada al respecto, hecho que denunciaría la falta de actualización en materia de comunicación laboral.

La resistencia al cambio constituye, de hecho, un gran obstáculo a la hora de mejorar y/o asegurar la competitividad de las instituciones a nivel general por ausencia de hábito en el marco de una economía globalizada, observada también en el caso de estudio.

5. El actual departamento de recursos humanos del hospital: ¿cumple con las tareas de planificar las labores de los empleados?.

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	10
Totalmente en desacuerdo	3
Total	20

Tabla N°5: elaboración propia. 2008.

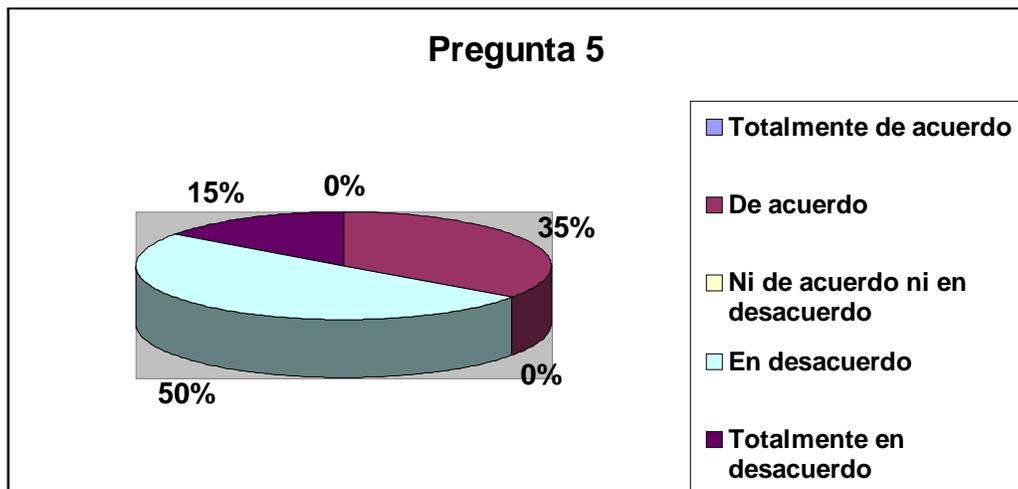


Gráfico N°5: elaboración propia. 2008.



Según se ha observado detalladamente en el apartado teórico, uno de los principales objetivos del departamento de recursos humanos es la de ofrecer planificación a las instituciones y a los empleados con el fin de organizar los estamentos que se deben respetar para lograr un buen funcionamiento general de la organización.

Esta problemática surge cuando las labores generales no se encuentran realizadas con eficiencia, pero a su vez precede dicha situación ya que es una de las obligaciones inmediatas del departamento para evitar situaciones subjetivas y confusas, que pueden tomar distintas formas, como por ejemplo ausentismo injustificado o desgano general para las funciones encomendadas.

En algunos casos, el trabajo realizado por los empleados del caso de estudio no se encuentra claramente definido dada la ausencia de planificación (actualmente en reestructuración) generando que quien debe realizar una tarea se encuentre realizando otra con la indeseable consecuencia de desatender su puesto laboral.

Sin embargo, es también muy frecuente que la planificación de la organización se encuentre diseñada de tal modo que algunos empleados tienen muy pocas tareas que realizar.

En cualquiera de las formas que adopte, es innegable que una injusta distribución de labores provoca una suerte de conflictividad latente, dispuesta a estallar frente a los más pequeños problemas cotidianos de las instituciones.



Resulta entonces sumamente alarmante que un 65% de los encuestados / entrevistados considere que la institución, o el departamento de recursos humanos existente no cumpla con la tarea de planificar claramente las obligaciones y deberes de cada empleado en el sector en el que se encuentra, esto evidencia que la institución necesita implementar o reelaborar los lineamientos del actual Departamento de Recursos Humanos para lograr una buena distribución de lo que cada empleado debe hacer.

6. El actual departamento de Recursos Humanos del hospital: ¿le informa sobre los beneficios de realizar horas extra y de los beneficios de puntualidad y presentismo?

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	0
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	0
En desacuerdo	15
Totalmente en desacuerdo	1
Total	20

Tabla N°6: elaboración propia. 2008.

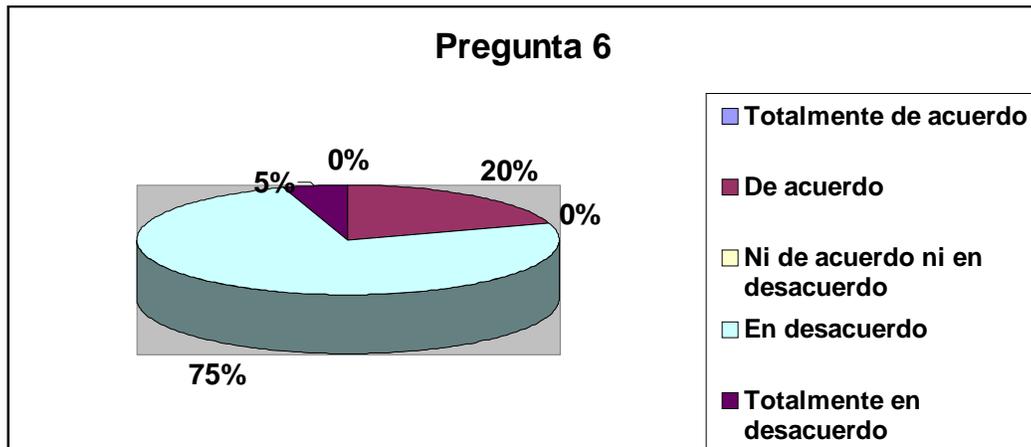


Gráfico N°6: elaboración propia. 2008.

La comunicación clara entre los dispositivos dispuestos por el sindicato que agrupa a los trabajadores de los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires debe ser clara, dicha articulación se logra mediante el diálogo constante entre algún representante de los trabajadores, el departamento de recursos humanos y el sindicato, más la disposición a la escucha de las opiniones o sugerencias de los distintos miembros directivos de una institución y los representantes pertinentes, constituyéndose de este modo una innegable ventaja en el cambio de las condiciones laborales.

Resulta entonces ciertamente desalentador que un 75% de los encuestados / entrevistados considere que el departamento de recursos humanos no los asesora sobre su relación con el sindicato, ni que fomente la representación de los mismos, ya que este hecho, la construcción de estos canales de comunicación, constituye un primer paso fundamental en la implementación de posibles estrategias de resolución de conflictos.



De este modo, se puede deducir que existen deficiencias en el nosocomio, especialmente en lo que respecta a la relación entre el sindicato y los trabajadores, la producción de horas extras y las regalías por presentismo y puntualidad, por ello se puede decir que existe una base poco sólida sobre la cual trabajar en busca de un mejor desenvolvimiento institucional, considerando que dicha base es la comunicación.

Para solidificar este basamento se torna necesario construir, desde los principios, un departamento de recursos humanos que se encargue de determinar los estímulos, las regalías y los derechos de los trabajadores atendiendo a las exigencias del sindicato en diálogo constante con los trabajadores, sus representantes y el departamento gerencial, como lo está realizando la institución, caso de estudio.

El presentismo y su gratificación, la puntualidad y el respeto de los derechos laborales articulados desde el departamento de recursos humanos permiten afrontar crisis y conflictos de una manera adecuada, implementando las tácticas e innovaciones necesarias para alcanzar un horizonte de beneficio común, entre las organizaciones y los empleados.

7. Por medio de cursos de capacitación y desarrollo para cada puesto de trabajo: ¿cree que mejoraría el servicio personal ofrecido mejorando la atención en general del hospital?

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	10
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	1
Totalmente en desacuerdo	0
Total	20

Tabla N°7: elaboración propia. 2008.

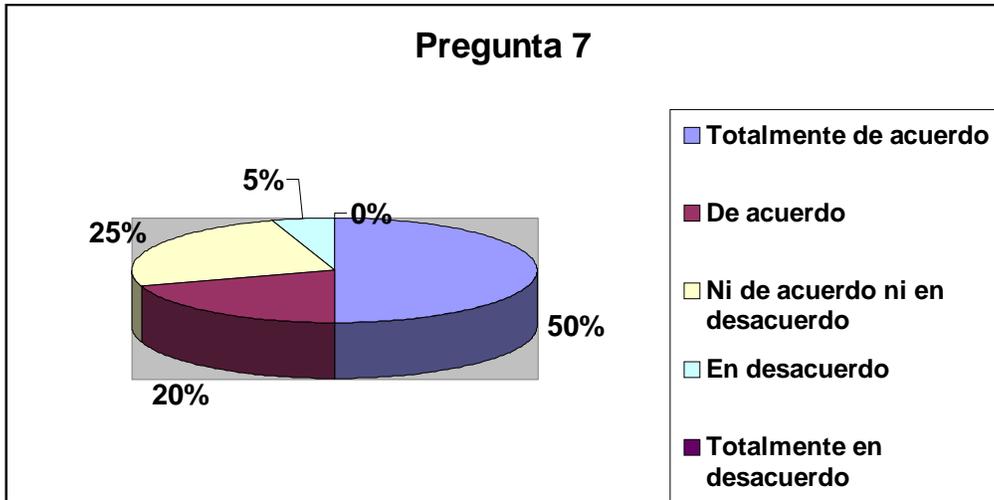


Gráfico N°7: elaboración propia. 2008.

Nuevamente puede observarse una clara tendencia en las respuestas recibidas, que confirman, al menos en una primera instancia que el 70% de los encuestados / entrevistados considera que la implementación de cursos de capacitación, coordinados desde el departamento de recursos humanos, optimizaría la producción personal aumentando consecuentemente la rentabilidad de la institución (En efecto, el 50% de los encuestados / entrevistados se encuentra “totalmente de acuerdo” con esta afirmación y un 20% se encuentra “de acuerdo”).

En este caso, el porcentaje de neutralidad (un 25%) se infiere, por observación, que su causal obedece a la mencionada antigüedad en el cargo, se puede suponer que este margen es el mismo que no contempla la necesidad de implementar un departamento de recursos humanos como mediación entre los trabajadores y los empleados ya que están mimetizados con las funciones y temen ver desestabilizada su “comodidad”, por otra parte, y nuevamente dada la antigüedad, se puede suponer que existe una relación con la infraestructura que manejan que no implica necesidad tal de actualización, pero, vale preguntar ¿en el caso de actualizar dicha infraestructura, no será necesaria tal capacitación?, igualmente se debe hacer notar que el 25% es un resultante poco significativo.



Sólo un 5% de los encuestados / entrevistados considera que la capacitación no es necesaria, este margen se explica porque los mismos se encuentran en sectores en dónde la utilización de herramientas merece una preparación terciaria recibida previamente a la contratación para dichas funciones, pero, teniendo en cuenta los fines de todo departamento de recursos humanos: “optimización de capital humano”, se presenta nuevamente la necesidad de preguntar: ¿en el caso de actualizar dicha infraestructura, no será necesaria tal capacitación?.

8. ¿Considera que la estimulación y reconocimiento de sus funciones por medio del departamento de recursos humanos contribuiría a un mejor desempeño laboral en su sector?

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	7
De acuerdo	5
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	2
Total	20

Tabla N°8: elaboración propia. 2008.

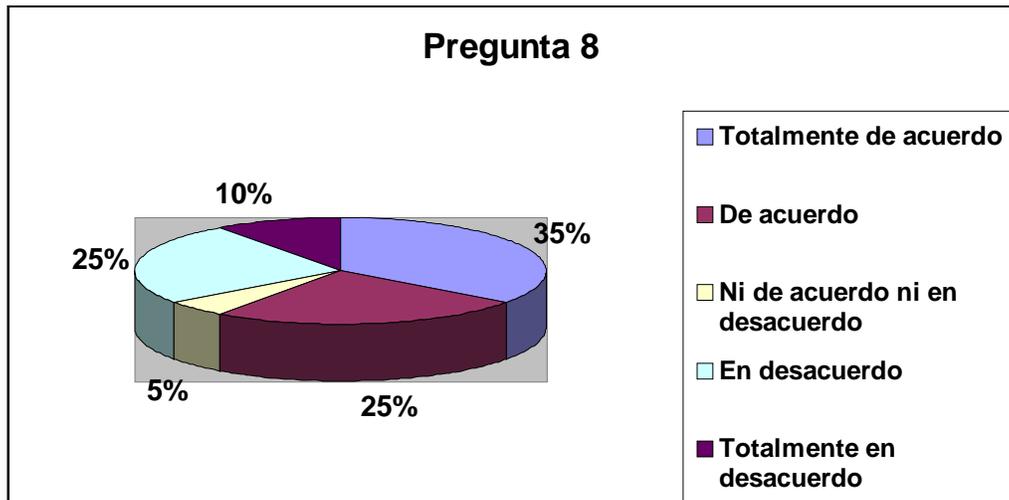


Gráfico N°8: elaboración propia. 2008.

A la hora de hacer una primera mención de las debilidades que pesan sobre los trabajadores y que producen falta de motivación se mencionó la ausencia de estímulos y reconocimiento, a su vez se detalló, en el apartado referido a la teoría de las necesidades humanas, que uno de los objetivos de todo ser humano es satisfacer las necesidades superiores en tanto se hayan satisfecho previamente las elementales, es de suponer que todo trabajador ha logrado satisfacer esa necesidades perentorias, por ello, una de las funciones del departamento de recursos humanos es el reconocimientos del respeto, prestigio, poder, status, etc. que los empleados se puedan ganar.

Esto constituye un problema de raíz para la institución. En efecto, un 65% de los encuestados / entrevistados se encuentra “de acuerdo” o bien “totalmente de acuerdo” con la necesidad de reconocimiento, y dadas las anteriores respuestas se deduce que, en el nosocomio no existen mecanismos de estímulo mediante regalías o reconocimientos a las labores producidas.

Las modalidades que presenta esta problemática son varias: permisos restringidos, sanciones disciplinarias excesivas de errores, formación de subgrupos, cierta presión por parte de la dirección que propicia el abandono de la institución, etc. con la consabida necesidad de capacitar nuevo personal.

Sin embargo, según se ha señalado, la matriz común reside en la incapacidad de mantener una posición objetiva a la hora de relacionarse con los empleados por parte de los directivos dada la carencia del un departamento de relaciones humanas que articule el diálogo y planifique las acciones. Dando lugar a un trato inmediato y parcial que obstaculiza el devenir del hospital dada la impericia e inexperiencia profesional por parte de los directivos para el trato con los trabajadores, no siendo así en el caso de estudio que se encuentra en plena reestructuración del mencionado departamento.

9 ¿Usted cree que la implementación de un departamento de recursos humanos ayudaría a que –mediante estrategias de perfeccionamiento- logre una mejor situación laboral en el hospital?

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	3
De acuerdo	2
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	5
Totalmente en desacuerdo	7
Total	20

Tabla N°9: elaboración propia. 2008.

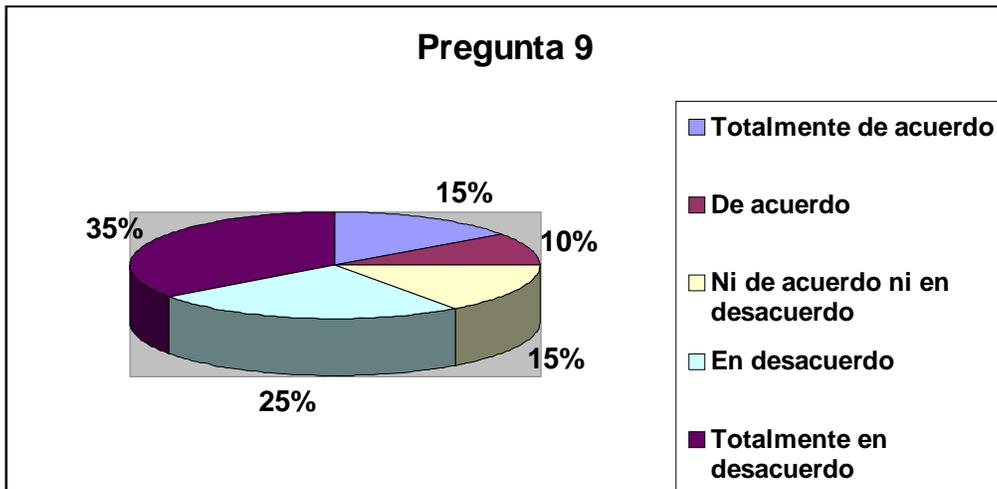


Gráfico N°9: elaboración propia. 2008.

En el apartado teórico se mencionó que una de las funciones de los departamentos de recursos humanos es la de apoyar las aspiraciones personales de los miembros de cada institución, a su vez el departamento es el encargado de propiciar mediante la preparación y evaluación las retribuciones que funcionan como estímulo para el trabajo, entre esas retribuciones se puede mencionar la aspiración subjetiva de lograr ascensos en las categorías laborales.

Ahora bien, se ha podido observar en relación con la pregunta N°8 que existe una necesidad acuciante de implementar un departamento de recursos humanos para que mediante su pericia evalúe los grados de gratificación que cada empleado merece dada su labor personal (se recuerda que un 75% de los encuestados / entrevistados contestó afirmativamente), es evidente que no sucede lo mismo en cuanto a las expectativas de ascenso como premio a la buena función en el puesto y como reconocimiento a sus resultados en los cursos de capacitación. Un 60% de los encuestados / entrevistados considera que la institución no se encuentra bien dispuesta a este tipo de modificaciones.



Este hecho no sólo se explica teniendo en cuenta la actual situación laboral a nivel general en la República Argentina en las instituciones públicas sino, que es preciso también pensar en el contexto histórico de los empleados de los Hospitales Públicos y los del caso de estudio en particular. Esto significaría que en las instituciones no existe un departamento consolidado que brinde estímulo, ni se han propuesto cursos de capacitación frecuentes, y mucho menos se estimuló la promoción por logros personales, lo que viene a generar una idea poco sólida sobre la pregunta propuesta.

En efecto, si se observa la cantidad de encuestados / entrevistados que se mostraron “de acuerdo” o bien “totalmente de acuerdo” con la afirmación (en este caso un 25%), denota que se trata de un porcentaje muy similar al que anteriormente y en relación con las respuestas a la pregunta N°8 de que por medio de cursos de capacitación y desarrollo para cada puesto de trabajo no aumentaría la producción personal mejorando el funcionamiento del nosocomio (a saber, un 25%).

Es de considerar, reiterando lo ya expresado, que estos casos representan efectivamente a los empleados que han logrado desarrollar positivamente ascensos en su estadía en la institución, empleados que superan los 10 años de antigüedad y que quizá no entiendan la situación de aquellos que se encuentran en el mismo puesto laboral debido a la falta de capacitación.

10. ¿Considera que el departamento de recursos humanos debe ser remodelado en sus funciones para ofrecer un mejor servicio a sus empleados y directivos?

Respuestas	Encuestados
Totalmente de acuerdo	12
De acuerdo	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	0
Totalmente en desacuerdo	0
Total	20

Tabla N°10: elaboración propia. 2008.

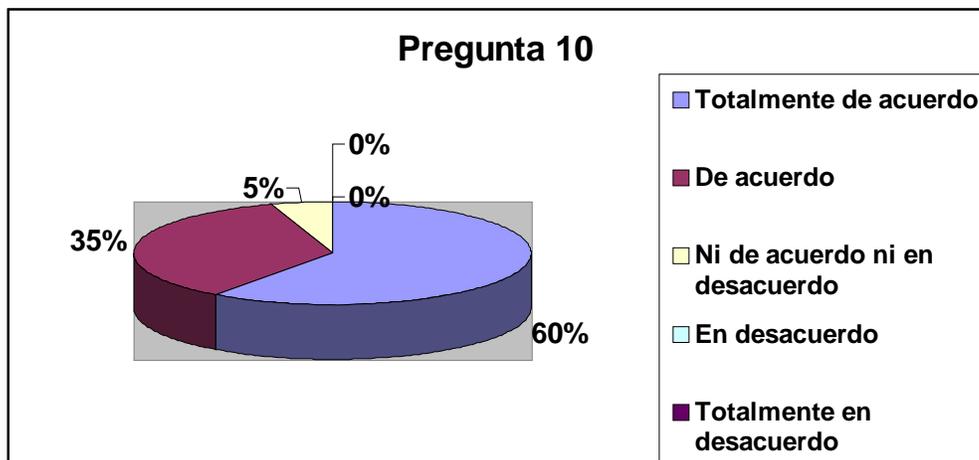


Gráfico N°10: elaboración propia. 2008.

En el apartado teórico se ha querido subrayar y enfatizar las ventajas competitivas propias de las instituciones que poseen un departamento de recursos humanos consolidado y atento a las funciones, compromisos y derechos que debe garantizar para el bienestar y buen desempeño laboral de los empleados en relación con el cuerpo directivo de la organización, de esta manera se logra instruir y desplegar programas, itinerarios y todo tipo de actividad que se relacione al mejoramiento de los conocimientos y aptitudes del personal.



- ✓ Auxiliar y ofrecer servicios a la institución, a sus dirigentes, gerentes y empleados. Representar los compromisos que definen cada sector laboral y las cualidades que debe tener cada empleado que lo ocupe.
- ✓ Examinar el desempeño de los empleados, estimulando el desarrollo del liderazgo.
- ✓ Seleccionar al personal correspondiente para cada sector.
- ✓ Ofrecer ayuda psicológica al personal en función de propiciar la armonía entre éstos, además de buscar soluciones a los problemas que surgen entre éstos.

Todos los aspectos mencionados definieron la noción de “ventajas competitivas” como aquellas condiciones que permiten a una entidad pública obtener una mayor eficiencia y un mejor beneficio, influyendo directamente en su rentabilidad mediante las mejoras de las condiciones laborales de sus empleados.

El hecho de que las instituciones no posean un departamento de recursos humanos genera una dimensión ética, profesional y laboral que resulta muy difícil de optimizar en su ausencia, y que se traduce en una sensación de clima laboral poco estable y, hasta en ocasiones, violento; sumado a esto se puede divisar que si un departamento de recursos humanos no se ocupa de mantener un diálogo constante con los empleados, los últimos infringen en sanciones que en muchas ocasiones se justifican por la ignorancia que éstos tienen al no estar alertados de las sanciones o beneficios que les produciría el presentismo, puntualidad, etc.

Las innegables ventajas de la existencia de un departamento de recursos humanos explican que, aún luego de constatar la presencia de muchísimos errores en la conceptualización que los empleados tienen de los beneficios que lograrían, un 95% de los encuestados / entrevistados considera que la entidad debe remodelar el actual departamento de recursos humanos o implementar uno nuevo dirigido por profesionales en el área, atentos a las necesidades, obligaciones y derechos de sus empleados.



Con lo expuesto, se intenta sostener que, si bien es cierto que los conflictos laborales existen, surge la necesidad de contar con un departamento de recursos humanos que regule el accionar de los empleados de una institución pública. Su instauración presenta ciertas fortalezas naturales que permiten inferir que con la utilización de tácticas y estrategias adecuadas –de acuerdo a las necesidades de cada institución en particular, como lo es caso de estudio, y de los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires- es posible superar gran parte de la barrera de conflictividad laboral y mejorar la rentabilidad de la institución optimizando las funciones de sus empleados.

IV.1.c. Matriz de Escala Lickert

A continuación se desarrollará una tabla para cada una de las preguntas. En ella se utilizará A para referir a la respuesta “totalmente de acuerdo”, B “de acuerdo”, C “ni de acuerdo ni en desacuerdo”, D “en desacuerdo” y E “totalmente en desacuerdo”.

Asimismo, cada categoría de respuesta tendrá un puntaje determinado (entre -2 y 2). Esta valoración será positiva (es decir, recibirá un puntaje +1 o +2), que sostiene que mediante la articulación e implementación (o mejora) de un Departamento de Recursos Humanos –ajustado a las características del hospital en la región- es posible superar gran parte de las barreras que actualmente generan los conflictos laborales determinados por: ausentismo, falta de motivación, relación con el sindicato, y poca participación en la realización de horas extras en las instituciones.



El puntaje 0 será otorgado a aquellas respuestas de carácter neutro (representadas en todos los casos por la opción “ni de acuerdo ni en desacuerdo”), y la valoración será negativa (es decir, recibirá un puntaje -1 o -2) en la medida en que la respuesta contradiga la propuesta del presente trabajo.

Debe remarcarse que la valoración de las respuestas no siempre se da de manera directa, es decir, otorgando un puntaje máximo +2 a la respuesta “totalmente de acuerdo” y un puntaje mínimo -2 a la respuesta “totalmente en desacuerdo”, sino que en muchos casos la relación será exactamente inversa, y ello estará determinado exclusivamente sobre la confirmación o refutación de la propuesta del presente trabajo en cada pregunta en particular.

En el caso en que las preguntas no se orienten directamente a la confirmación o refutación de la propuesta del presente trabajo, sino a la descripción general actual de los empleados de la institución, se otorgará una valoración positiva a aquellas respuestas que confirmen la presencia de conflictos, de acuerdo a la exposición sobre sus características realizada en el apartado teórico.

En efecto, en primer lugar, se tiende a detectar la presencia de conflictos de los empleados, para luego pensar en la posibilidad de su solución a través de la implementación y articulación de un Departamento de Recursos Humanos. Si no se confirmase la existencia de conflictos en los hospitales, el presente trabajo sería en sí innecesario.

Como puede verse a continuación, en las tablas aparece cada pregunta con las opciones de respuesta, su puntuación, y la cantidad de informantes que optó por cada una de ellas. En la última columna puede leerse la media de cada pregunta, obtenida a partir del puntaje atribuido (-2 a 2), y al final se lee la media total. Este último dato, si oscila entre 0 y 2 será un indicador de que la propuesta ha sido confirmada.

	A (+2)	B (+1)	C (0)	D (-1)	E (-2)	Promedio
Pregunta 1	3	8	3	4	2	0,3

Tabla N°11: elaboración propia. 2009.

	A (-2)	B (-1)	C (0)	D (+1)	E (+2)	Promedio
Pregunta 2	1	4	4	1	10	0,75

Tabla N°12: elaboración propia. 2009.

	A (-2)	B (-1)	C (0)	D (+1)	E (+2)	Promedio
Pregunta 3	4	1	1	12	2	0,35

Tabla N°13: elaboración propia. 2009.

	A (+2)	B(+1)	C (0)	D (-1)	E (-2)	Promedio
Pregunta 4	4	3	3	8	2	-0,05

Tabla N°14: elaboración propia. 2009.

	A (-2)	B (-1)	C (0)	D (+1)	E (+2)	Promedio
Pregunta 5	0	7	0	10	3	0,45

Tabla N°15: elaboración propia. 2009.

	A (-2)	B (-1)	C (0)	D (+1)	E (+2)	Promedio
Pregunta 6	0	4	0	15	1	0,65

Tabla N°16: elaboración propia. 2009.

	A(+2)	B (+1)	C (0)	D (-1)	E (-2)	Promedio
Pregunta 7	10	4	5	1	0	1,15

Tabla N°17: elaboración propia. 2009.

	A (+2)	B (+1)	C (0)	D (-1)	E (-2)	Promedio
Pregunta 8	7	5	1	5	2	0,5

Tabla N°18: elaboración propia. 2009.

	A (-2)	B (-1)	C (0)	D (+1)	E (+2)	Promedio
Pregunta 9	3	2	3	5	7	0,55

Tabla N°19: elaboración propia. 2009.

	A (+2)	B (+1)	C (0)	D (-1)	E (-2)	Promedio
Pregunta 10	12	7	1	0	0	1,55

Tabla N°20: elaboración propia. 2009.

Promedio						0,62
total						

Tabla N°21: elaboración propia. 2009.

Como puede apreciarse en esta última tabla, la media general (que es la suma de todas las medias, dividido por la cantidad de preguntas), da como resultado 0,62. Es decir que, la propuesta del presente trabajo de investigación se ha confirmado y validado.



V.- CONCLUSIÓN

Se considera que todos los objetivos del presente trabajo fueron alcanzados satisfactoriamente.

El objetivo general de este trabajo ha sido conocer de manera pormenorizada la situación de los empleados de los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, en relación con los compromisos con la misma, y el vínculo que ésta tiene con ellos a fin de determinar la necesidad de crear y articular la implementación de un Departamento de Recursos Humanos y contemplando los sistemas motivacionales.

Para cumplir con el objetivo, se encuestaron / entrevistaron a 20 empleados del Hospital Público de Agudos "Dr. Abel Zubizarreta" de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con el fin de comprobar la existencia de problemáticas referidas al ausentismo generalizado, la articulación con el sindicato, la poca realización de horas extras, el estímulo y la motivación etc. y pensar la viabilidad de posibles soluciones a partir de la implementación de un departamento de recursos humanos que articule los estímulos necesarios para dicho fin desde estrategias vinculadas con la capacitación, ejercicios de apertura de los canales de diálogo entre los empleados y los directivos.

Una vez planteado el objetivo general, se acometió la realización del marco teórico para fundamentar lo estipulado en el párrafo anterior mediante la búsqueda de bibliografía relacionada con el problema: fue así como expuso –en dicho marco- la información que se consideró apropiada, para luego relacionarla con los resultantes de los datos arrojados por las encuestas / entrevistas y así poder realizar el análisis correspondiente.



Por medio de las encuestas / entrevistas se logró conocer algunas cuestiones y verificar sospechas que se tenían previamente sobre varios aspectos.

Fue así que, las preguntas de las encuestas / entrevistas tuvieron, en primer lugar, respuestas afirmativas orientadas a los problemas más frecuentes de los Hospitales Públicos, y en particular en el caso de estudio: la falta de coordinación entre el personal directivo, la planificación estratégica, la falta de motivación, el ausentismo y sus consecuencias por desconocimiento de los beneficios que otorga su cumplimiento. Referido a este tema se obtuvieron los siguientes resultados:

- Son pocos los casos en los que se ha logrado una percepción adecuada de los beneficios que trae aparejado el cumplimiento con las obligaciones laborales. En la mayoría de los casos la ausencia de planificación es un patrón constante debido a la falta de un departamento de recursos humanos responsable y preparado para tal fin.
- Del mismo modo, la mayoría de los encuestados / entrevistados tiende a cuestionar la política de capacitación y de diálogo entre el cuerpo directivo y los empleados, desnudando una falta de objetividad que se traduce en un clima de malestar general que podría ser subsanado mediante la actuación del departamento correspondiente.
- Existencia de una actitud positiva respecto a la necesidad de implementar dicho departamento para optimizar las condiciones laborales de los trabajadores de los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en particular en el caso de estudio.



Por todas estas razones, es absolutamente conveniente tratar los conflictos propios de estas instituciones y desarrollar estrategias que permitan un mejor funcionamiento, delimitaciones claras de responsabilidades, y una mayor apertura a las innovaciones que la sociedad reclama desde el ámbito humano.

Sin embargo, como conclusión general del trabajo, se ha podido observar que a pesar de las respuestas que afirman un alto nivel de conflicto en los Hospitales Públicos, y en el caso particular de estudio, con problemáticas relacionadas a lo ya expuesto precedentemente. Existe una seria ventaja natural ofrecida por la disposición de los trabajadores a aceptar la implementación de un departamento de recursos humanos que permita a estos hospitales mejorar la calidad de las relaciones humanas para lograr con calidad una alta productividad mediante un adecuado tratamiento de los obstáculos mencionados.

Por último, se puede afirmar que la propuesta del presente trabajo de investigación se ve corroborada en tanto el personal advierte que la implementación de dicho departamento –ajustado a las características de cada región-, que evalúe además los sistemas de motivación del personal en salud, ayudaría a superar gran parte de las barreras que actualmente generan conflictos laborales en los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en particular al caso de estudio de la presente investigación.



VI.- SUGERENCIAS

Los Hospitales Públicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en particular el caso de estudio, deben implementar cuanto antes un departamento de Recursos Humanos que permita una articulación correcta entre los miembros trabajadores y el cuerpo directivo para optimizar el diálogo y, a su vez para que se pueda lograr una apreciación objetiva de los esfuerzos de los empleados, para poder así otorgar beneficios y remuneraciones justas y reducir el nivel de hostilidad, ausentismo, estímulo de realización de horas extras, cursos de capacitación acordes a las necesidades subjetivas con los empleados y para lograr una buena relación entre el sindicato, el cuerpo gerencial y los empleados.

Es entonces absolutamente aconsejable el establecimiento de dicho departamento para que articule los reclamos y propicie mediante estrategias teóricas la plasmación práctica de un buen clima laboral acorde a las exigencias actuales del área Salud, ello significaría contar con un buen cuerpo humano de empleados que cumplan con sus obligaciones mediante el conocimiento de sus derechos, de este modo se logrará invertir menos capital en la contratación de nuevos empleados manteniendo los ya existentes mediante políticas humanas claras que contemplen además los sistemas de motivación.

Sería fundamental, que los Hospitales Públicos y particularmente en el caso de estudio, tomarán conciencia de la informalidad de su situación organizacional ante la ausencia de dicho departamento (y de la falta de actualización en el campo), e implementaran de inmediato todos los beneficios que ofrece la planificación estratégica de los recursos humanos, especialmente en relación con las obligaciones de sus empleados, sobre todo de los hechos conflictivos en sí que deben pensarse con mucha anticipación y seriedad para optimizar los recursos de la institución.



Una vez actualizados en materia de planificación estratégica por medio del asesoramiento del departamento, sería preciso observar, como una posibilidad de mejora, el establecimiento de cursos de actualización en donde se expliciten normas, sanciones y beneficios que propicien el cumplimiento de las condiciones laborales para reducir el ausentismo y activar el estímulo de la realización de horas extras, ya que es muy poco frecuente que sin la presencia de un departamento capacitado para tales fines, se logre una correcta dirección para el incumplimiento de las normas de los hospitales.

Debe comprenderse de una vez y definitivamente que el buen funcionamiento de una institución de salud es un trabajo que se debe forjar entre un equipo de empleados capacitados y de un cuerpo directivo que atiende a sus necesidades sin descuidar las obligaciones que a cada uno le compete, para esa tarea es fundamental contar con un departamento de recursos humanos competente y actualizado en materia de manejo de personal.

Cabe aclarar nuevamente, que el presente estudio corresponde a un estudio de caso y no es sujeto de generalización alguna.



ANEXOS

Antecedentes de Producciones de Textos-Investigaciones Académicas

ANEXO I

I.- Motivación de equipos de trabajo

- [1 – Objetivo](#)
- [2 – Introducción](#)
- [3 – Definición de Motivación](#)
- [4 – Diferencias entre motivación y satisfacción](#)
- [5 – Teorías y Modelos](#)
- [6 – Medio Ambiente](#)
- [7 – Grupos y Equipos](#)
- [8 – Motivación de Equipos de Trabajo](#)
- [9 – Conclusiones](#)
- [10 – Bibliografía y Fuentes de Información](#)

I.1 – Objetivo

Los objetivos de la presente monografía son:

- conocer las principales teorías y modelos de motivación
- adquirir los conocimientos más relevantes y actuales relativos al estudio de los procesos y fenómenos implicados en el trabajo en grupo
- su aplicación a la motivación de equipos de trabajo

I. 2 – Introducción

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada, ya que los impulsos o motivos varían en intensidad no solo de un individuo a otro, sino también dentro del mismo individuo en diferentes ocasiones, y no se ha definido hasta el momento una teoría que contemple estas variaciones.

Desde la teoría de la motivación de Maslow a nuestros días se han escrito un sin número de teorías acerca de la motivación humana, y como pueden hacer las organizaciones para motivar a su gente.

Las condiciones sumamente dinámicas, cambiantes y complejas que caracterizan a los grupos y equipos de trabajo, como resultado de las características de los contextos sociales, económicos, culturales y políticos de los que forman parte, y bajo las que, de manera creciente, las personas desarrollan su trabajo en la actualidad, hacen necesaria la formación específica tanto para participar como para coordinar y dirigir grupos y equipos de trabajo.



Cada vez es mayor el número y la variedad de organizaciones y de empresas que se ven impulsadas a organizar sus actividades y a regular sus flujos de trabajo a través de equipos y de estructuras grupales. Contar con personal que en todos los niveles operativos se encuentren capacitados par formar parte y coordinar y dirigir diferentes tipos de grupos y equipos de trabajo constituye una de las más importantes ventajas competitivas en los contextos actuales.

Los resultados de los equipos de trabajo, ya sean empresas, equipos deportivos o en otras actividades dependen en gran medida de la motivación de sus miembros.

I.3 – Definición de Motivación

Enunciaremos diferentes definiciones encontradas:

- Es la energía direccionada al logro de un objetivo, que cuando es alcanzado habrá de satisfacer una necesidad insatisfecha.
- Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera o por lo menos origina una propensión hacia un comportamiento específico. Ese impulso a actuar puede provenir del ambiente (estímulo externo) o puede ser generado por los procesos mentales internos del individuo.
- Es lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en que dirección se encauza la energía.
- Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido.
- Es un término genérico que se aplica a una amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares.
- Causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

Debemos destacar que cuando hablamos de conducta motivada la estamos diferenciando claramente de conducta instintiva. Mientras una conducta instintiva no requiere voluntad por parte del sujeto, la conducta motivada si la requiere. Así pues no conviene confundir la motivación con los estímulos ni con los instintos; los tres impulsan a actuar, pero su origen y sus funciones son muy diferentes.

I.4 – Diferencias entre motivación y satisfacción

La motivación y la satisfacción son cosas distintas, la primera se refiere al impulso y al esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. La segunda se refiere al gusto que se experimenta cuando se colma un deseo. En otras palabras, motivación implica impulso hacia un resultado, mientras que satisfacción implica resultados ya experimentados

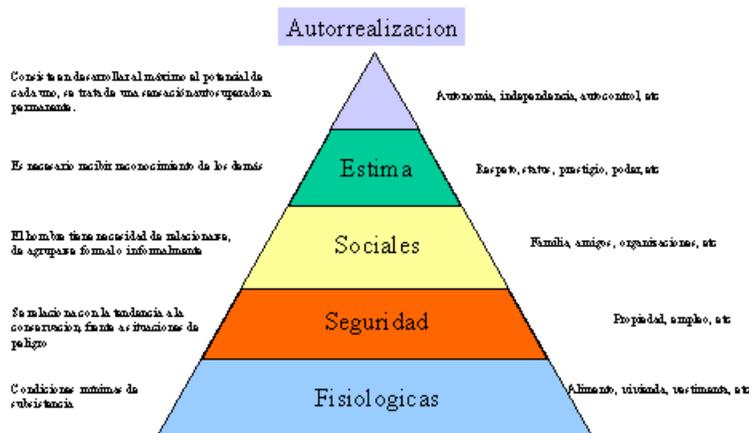
I.5 – Teorías y Modelos

Hay dos formas de enfocar un proceso motivacional: por deficiencia inicial, o a partir de la satisfacción futura. A partir de estos dos enfoques surgen una serie de teorías que se pueden englobar en dos grandes bloques:

I.5 a) Teorías de contenido: Agrupa aquellas teorías que consideran todo aquello que puede motivar a las personas. Contestan a la pregunta ¿Qué motiva a la persona?. Buscan las causas de las motivaciones.

I.5.a.1)- Teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow

De acuerdo a esta teoría, el resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico, que va desde la más material a la más espiritual. Se identifican cinco niveles:





En general esta teoría presenta los aspectos siguientes,

- Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.
- El individuo nace con un conjunto de necesidades fisiológicas que son innatas o hereditarias. Al principio su comportamiento gira en torno de la satisfacción cíclica de ellas (hambre, sed, sueño, etc.).
- A partir de cierta edad, el individuo comienza un largo aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surge la necesidad de seguridad enfocada hacia la protección contra el peligro, contra las amenazas y contra las privaciones. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias, y tiene que ver con su conservación personal.
- En la medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, aparecen lenta y gradualmente necesidades mas elevadas: sociales de estima y de autorrealización.
- Las necesidades mas bajas (comer, dormir) requieren un ciclo motivacional relativamente rápido, en tanto que las mas elevadas necesitan uno mucho más largo.

I.5 a.2) - Teoría bifactorial de Herzberg

Herzberg, basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo (enfoque orientado hacia el exterior).

- Factores Higiénicos: son aquellos cuya presencia permite que la persona no se sienta insatisfecha, pero no implica que generaran la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. Ejemplos:
 - condición de trabajo
 - supervisión recibida
 - el salario,
 - etc.
- Factores Motivacionales: es la energía que da el impulso necesario para conducir a las personas a depositar sus fuerzas con el objetivo de alcanzar los resultados. Ejemplos:
 - grado de responsabilidad
 - el reconocimiento
 - la posibilidad de progreso
 - etc.



I.5 a.3) - Teoría de la existencia, relación y progreso de Aldefer

Existencia: agrupa las necesidades más básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad.

Relación: estas necesidades requieren para su satisfacción, de la interacción con otras personas, comprendiendo las necesidades sociales y el componente externo de la clasificación de estima efectuado por Maslow.

Crecimiento: representado por el deseo de crecimiento interno de las personas. Incluyen el componente interno de la clasificación de estima y la de autorrealización.

Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración- regresión)

I.5 a.4) - Teoría de las 3 necesidades de McClelland

Clasificó las necesidades en tres categorías:

Necesidad de Logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo a los premios, buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidades de Poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. Las personas que la poseen disfrutan de investidura de "jefe", tratan de influir en los demás y se preocupan mas por lograr influencia que por su propio rendimiento.

Necesidad de Afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia, destacándose las primeras por un alto grado de colaboración.



1.5.b) Teorías de procesos: Agrupa a aquellas teorías que consideran la forma (proceso) en que la persona llega a motivarse. Contestan a la pregunta ¿Cómo se motiva la persona?. Son teorías que proponen soluciones.

1.5 b.1) - Teoría de la expectación de Vroom

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, sino por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento, explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores:

Valencia: Demuestra el nivel de deseo de una persona por alcanzar determinada meta u objetivo. Este nivel de deseo varía de persona a persona y en cada una de ellas puede variar a lo largo del tiempo, estando condicionada por la experiencia de cada individuo.

Expectativa: Está representada por la convicción que posee una persona de que el esfuerzo depositado en su trabajo producirá el efecto deseado. Las expectativas dependen en gran medida de la percepción que tenga la persona de si misma, si la persona considera que posee la capacidad necesaria para lograr el objetivo le asignará al mismo una expectativa alta, en caso contrario le asignará una expectativa baja.

Instrumentalidad: Está representada por el juicio que realiza la persona de que una vez realizado el trabajo, la organización lo valore y reciba su recompensa.

1.5 b.2) - Teoría de la equidad de Stacy Adams

Considera que a los empleados además de interesarle la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que esas sean equitativas. Es decir que existe una tendencia a comparar los aportes (esfuerzos) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas ya sea de la organización o no.

1.5 b.3) - Teoría de la modificación de la conducta de B.F. Skinner

Dice que todos somos producto de los estímulos que recibimos del mundo exterior. Si se especifica lo suficientemente el medio ambiente, se puede predecir con exactitud las acciones de los individuos.



I.6 – Medio Ambiente

El medio ambiente es el segundo factor fundamental en la construcción de la personalidad y se podría considerar al seno materno como perteneciente a él.

Es imposible aislar al hombre del mundo de las personas y de las cosas que lo rodean.

El medio ambiente es el conjunto de los estímulos provenientes del ambiente físico y social que afectan al sujeto.

Dentro de lo que definimos como medio ambiente encontramos:

La cultura: determina ampliamente las experiencias que una persona posee, las frustraciones y ajustes que debe enfrentar y las normas de conducta que se le exigen. Cada cultura posee sus valores distintivos, su moral, y sus formas de comportamiento.

La familia: como factor dominante del ambiente durante los años tempranos de la vida del individuo, cuando su personalidad se está moldeando con mayor rapidez.

I.7 – Grupos y Equipos

Un *grupo* se puede definir como dos o más personas que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos en común.

Un *equipo de trabajo* está constituido por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

- **PARTICIPACIÓN**: El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.
- **HABILIDADES DIRECTIVAS-LIDERAZGO**: Trabajar en Equipo requiere de un líder formado suficientemente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.



- **MÉTODOS, TÉCNICAS Y SOPORTES:** El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado. Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, brainstorming. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.
- **ESPÍRITU DE EQUIPO:** cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque esta escrito o formalizado.
- **COMUNICACIÓN:** Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.
- **NEGOCIACIÓN:** El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.
- **PRODUCCIÓN DE SINERGIAS:** Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.
- **OBJETIVO / META:** Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, y cuantitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.



I.8 – Motivación de Equipos de Trabajo

Para analizar este tema, voy a considerar el "Modelo Integrador de Motivación" que presenta Hodgetts y Altman, en su libro de Comportamiento Organizacional, donde la relación entre motivación, desempeño y satisfacción es el punto focal.

Este modelo combina todo lo que se conoce sobre el fenómeno de la motivación: necesidades, impulso de realización, factores de higiene, expectativa, motivación, desempeño y satisfacción.

En este modelo las recompensas son la base misma de este proceso y la conducta es una función de sus consecuencias.

Las personas se sienten satisfechas o no, motivadas o no, dependiendo de las recompensas que reciben por lo que hacen, Recompensas que pueden ser tanto extrínsecas como intrínsecas.

La motivación es un proceso interno de la propia persona, en consecuencia solo existiría "automotivación" y la organización nada podría hacer para motivar a la gente, solo podría administrar estímulos externos que logren incentivarlo.

Las organizaciones NO pueden motivar a sus empleados, lo que SI pueden hacer es generar un ambiente de trabajo donde aflore la automotivación. Las organizaciones no pueden mágicamente aplicar un plan de motivación para su gente. Las empresas que realizan este tipo de actividades, por lo general, solo consiguen magros resultados en el corto plazo; mientras que en el largo plazo se produce el efecto contrario, fruto de la apatía de la gente frente a estas acciones.

Las motivaciones se da cuando los objetivos de la organización y los objetivos individuales están alineados y se satisfacen mutuamente.

Los equipos de trabajo no están aislados, forman parte de una organización mayor por lo cual esta sujeto a condiciones externas que se le imponen, condiciones que deben ser utilizadas para crear un ambiente incentivador, como única herramienta sobre la cual las organizaciones y los líderes pueden actuar de tal manera de alcanzar la automotivación del equipo. Dentro de estas condiciones están:

- La estrategia de la organización

Define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas.

Clarifica al equipo los recursos que la organización esta dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.

El desarrollo de empleados trae grandes dividendos tanto para ellos como para la organización. Muchas empresas han instituido programas de capacitación amplios para que sus empleados tengan la oportunidad de perfeccionar sus destrezas laborales y para prepararlos para avanzar en la organización. Mientras que algunos programas son altamente estructurados, otros permiten que los empleados identifiquen sus propias oportunidades de capacitación.

- Las estructuras de autoridad

Define quien depende de quien, quien toma las decisiones y que facultad tiene las personas y los grupos para tomar decisiones.



Afecta la capacidad del equipo de tomar decisiones y su compromiso con los resultados.

Si bien los empleados suelen estar dispuestos a asumir muchas de las funciones que normalmente corresponden a la gerencia, necesitan una señal clara de sus empleadores para efectuar la transición a la autodirección.

Las organizaciones que promueven la independencia y la autonomía de sus empleados encuentran que ésta es una excelente forma de motivarlos y de mejorar sus propios resultados.

- Los reglamentos formales

Definen que se puede hacer y como hacerlo.

En caso de ser demasiado rígidos, pueden impedir el libre desarrollo de la tarea a realizar, y afectar la interrelación del equipo con el resto de la organización.

Muchas compañías están descubriendo actualmente una manera fácil de motivar a sus empleados: simplemente desechan los volúmenes de políticas y procedimientos que contriñen los esfuerzos de los empleados dinámicos, y los reemplazan con versiones más sencillas y menos restrictivas. Las organizaciones inteligentes saben que pueden confiar en que los empleados harán lo correcto siempre que se les permita asumir la responsabilidad de sus acciones.

- Los recursos de la organización

Dinero, tiempo, materias primas, equipos, etc.

El no conocer estas limitantes por parte del equipo, puede llevarlo a recorrer caminos imposibles que los llevara a la desmotivación.

Las instalaciones y el ambiente general de una organización pueden influir grandemente en la actitud y energía de los empleados. ¿Está montada la organización de tal manera que anime a los empleados a trabajar juntos, o crea divisiones que desalientan y mina la cooperación y la colaboración? La mayoría de los trabajadores pasan aproximadamente la tercera parte de su vida en el trabajo. El lugar de trabajo debe ser un sitio cómodo, acogedor, donde las personas deseen pasar tiempo en vez de huir.

- Los procesos de selección de personal

Criterios que aplica la organización para el proceso de selección.

Determina el tipo de personas que formaran los equipos de trabajo.

Los nuevos miembros pueden ser seleccionados en base a sus capacidades, habilidades y motivación a trabajar en un ambiente de equipo.

Muchas organizaciones han descubierto que una buena selección es la parte mas critica y a menudo irreversible proceso de crecimiento.

En el caso de equipos ya existentes a menudo los miembros participan en el proceso de selección del nuevo integrante



- La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas
Conjunto de sistemas que aplica la organización para medir el rendimiento y definir las recompensas e incentivos.

Si se evalúa y recompensa el desempeño individual exclusivamente, es imposible obtener beneficios del trabajo en equipo.

- La cultura organizacional

Esta constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización.

El trabajo en equipo sino esta incluido dentro de las conductas y valores aceptados en la organización es imposible de llevar a cabo, no alcanza con el apoyo de una gerencia o un sector de la organización.

I.9 – Conclusiones

La motivación haría las veces de combustible que permitiría impulsar al hombre en su accionar. Si el combustible es de calidad adecuada posiblemente nos permitirá llegar al objetivo.

Los lideres, por lo general, no hacen las cosas por si mismos sino que las hacen a través de la gente. Por eso, entender las motivaciones de la gente que trabaja con ellos es una competencia clave para ser un líder efectivo. Si comprendemos los factores de motivación resulta más fácil generar un ambiente de trabajo donde florezca la automotivación. No hay una receta única de cómo lograr este ambiente sino que se logra apalancando los distintos factores de motivación de los individuos. Si no comprendemos esto podemos realizar acciones que sean neutras o contraproducentes.

Aunque los dirigentes de negocios llevan años hablando de la importancia del trabajo en equipo, hay muchas organizaciones que solo recientemente han facultado a sus equipos para tomar decisiones independientemente de la gerencia.

Hoy se espera que los equipos decidan que hacer y luego encuentren la manera de hacerlo.

Los empleados que participan en equipos se motivan por la experiencia de trabajar con sus compañeros en la búsqueda de maneras de mejorar sistemas y procesos de la empresa y resolver problemas. Si el equipo logra alcanzar sus metas, la experiencia suele ser muy satisfactoria, y genera una fuerte identificación con el equipo y orgullo por sus logros.

Para lograr motivar a un equipo es necesario entender que:

- es imposible motivar un equipo de trabajo si los integrantes del mismo no tienen sus necesidades básicas satisfechas,
- en general, el trabajo suele tomar mas tiempo de lo previsto, ya que lograr el acuerdo de todos los miembros del equipo puede resultar difícil y necesita mucho esmero,



- se debe invertir en la capacitación de los individuos para que se pueda aprovechar la sinergia del equipo,
- el equipo debe tener libertad y autoridad para poner en practica sus decisiones,
- debe sentir el compromiso de la organización con su accionar,
- no hay un método único para lograr la motivación,
- sólo el entender el proceso motivacional en forma global nos ayudará a establecer el mejor camino para conseguir motivar a un equipo.

I.10 – Bibliografía y Fuentes de Información

- Conceptos & Herramientas de Management – Modulo I.R. Motivación Gustavo Lopez Espinosa
- Anatomía de la Organización – Santiago Lazzati
- No los despida, Motívelos – Frank Pacetta
- La unión hace la fuerza – Carmen Lidia Javier Ruiz – Management
- Motivación - Apuntes de la cátedra de Relaciones Humanas ODEXXIC
- 1001 formas de motivar a los empleados – Bob Nelson
- Empowered Teams – Richard S. Wellins, William C. Byham, Jeanne M. Wilson
- La gestión de equipos eficaces – Hector N. Fainstein
- www.monografias.com

Fuente: Ing. Diego Germán Lamas (2007).



ANEXO II

II.- Dirección de Recursos Humanos: Trabajo de Investigación

1. Introducción

2. Marco Teórico

3. Análisis Del Diagnóstico Grupal

4. Proyecto de desarrollo

5. Conclusión

6. Bibliografía

II.1. Introducción

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para el logro de sus propósitos, siendo el desarrollo de estas organizaciones y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

El vertiginoso cambio en el entorno de las empresas implica que, más que vivir una época de cambios, vivimos un cambio de época. Las nuevas tendencias en el mundo de la economía y del trabajo y la presencia dentro de las organizaciones de una tecnología cada vez más cambiante, suponen un reto progresivamente creciente para las empresas, que sólo las mejor preparadas podrán superar para asegurar su supervivencia. Repetidamente se ha comprobado, en ocasiones a través de experiencias dolorosas-, que estar "mejor preparado" significa simple y llanamente, contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.

Es por ello, que la administración del recurso humano tiene como una de sus tareas proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuenta.

La capacidad intelectual es la clave, y en la nueva economía global de la información, ésta será la que lleve al poder financiero a las empresas. "En el sistema empresarial antiguo, la gente era considerada según posición, títulos universitarios o por las relaciones familiares, el talento no importaba. Hoy esto es sustituido por la destreza y capacidad de acción de los empleados".

"Si no existe un capital humano capaz de innovar y aprender, las empresas fracasarán".



II.2. Marco Teórico

Los modernos conceptos de "globalización" y "mundialización" han convertido en realidades diferentes a las empresas tradicionales. Ya no basta con "producir" y "vender", sino que para seguir existiendo es preciso que nuestra empresa sea la mejor. ¿Cómo enfrentar los desafíos de los nuevos tiempos? Si antes era suficiente una buena idea, una habilidad, y "amar" el "negocio", hoy hacen falta estructuras, sistemas, organizaciones y metas claras que orienten el "qué" y el "cómo" lo vamos a lograr.

En este panorama complicado y apasionante a la vez, concluimos que nada podemos lograr trabajando aisladamente o luchando en forma atomizada dentro de nuestra empresa.

Pero de que manera transformar esa "suma de elementos" (personas) que constituyen nuestra empresa o Institución en un conjunto armónico donde al igual que la naturaleza toda conozcamos nuestra función específica sin desconocer la función del todo. Cómo constituir un cuerpo global interactivo donde entendamos que el triunfo de uno es el de todos, y el fracaso de alguno impacta a la mayoría.

Cómo buscar y establecer metas comunes, reales, que se conviertan en una motivación que no excluya a ningún miembro.

Siempre ha sido la consigna "haga lo que haga me pagan lo mismo", "porqué esforzarme más allá, si nadie me paga más por ello, y además lo único que hago es colaborar para el enriquecimiento de los patrones".

Es obvio que cualquier fortaleza puede desboronarse en estos tiempos donde no sobrevive el más fuerte sino el más hábil, que nada es seguro ni eterno, y que ni la experiencia, destreza o antigüedad hacen que un personal sea imprescindible o insustituible.

A pesar de todos estos conceptos ampliamente conocidos, la gran barrera para llegar a objetivos mayores, lograr armonía, espíritu solidario con respecto a las metas, es el quebrantado relacionamiento humano.

Nuestras miserias humanas: el egoísmo, la prepotencia, la educación recibida (escolar y familiar), los valores o antivalores que nutren nuestra existencia, nuestros sueños, expectativas de vida, nuestras necesidades, hacen que seamos diferentes. Estas diferencias nos convierten en amigos o enemigos (enmascarados).

Es prioridad construir un espacio común interesante e interesable para todos. Un espacio de encuentro donde congeniar nuestras necesidades, nuestras posibilidades, nuestras metas individuales, nuestra posibilidad de renuncia o la flexibilidad para el cambio.

Un espacio construido y no impuesto donde a través de la concientización y no de la obligación acordemos lo que "todos queremos" y "cómo lo vamos a lograr".

El desarrollo de una empresa o Institución, el grado de prestigio alcanzado, la efectividad de sus servicios y su permanencia exitosa en el mercado hoy día dependen del compromiso activo de las partes que integran este todo.



Evidentemente que cualquier cambio gestable dentro de la organización para su transformación positiva tiene que ser generado por nuevas metas o el refuerzo de las existentes. Estas metas obedecen a objetivos, y estos objetivos obedecen a las necesidades.

Una de las formulas comprobadas desde la antigüedad es el concepto de que "la unión hace la fuerza", en términos más modernos diríamos que el "equipo compenetrado alcanza metas más altas".

Un equipo de trabajo es como un cuerpo humano donde el dedo meñique es tan importante como el cerebelo, pero obviamente hay un ordenador, como el líder que dirige y establece las funciones de cada miembro.

El liderazgo es un proceso de relaciones de poder e influencia no coercitivo para hacer que los individuos puedan llevar a cabo los objetivos de la empresa y los propios.

Para que exista liderazgo debe existir una posición de poder y la disposición de los subordinados para seguir al líder.

Una de las decisiones más importantes que todo ejecutivo toma en su vida.

Es la selección de su estilo de liderazgo. No hay dos personas que sean exactamente iguales y por consiguiente tampoco puede haber dos estilos de liderazgo idéntico. Sin embargo hay dos estilos que resultan predominantes:

- a- El liderazgo que depende mayormente del intelecto(la mente)
- b- El estilo que depende del corazón.
- El ejecutivo de corazón busca grangerarse la lealtad de sus subalternos. El ejecutivo de mente se concentra fundamentalmente en el rendimiento de sus subalternos. Para ser un buen líder es necesario desarrollar ambos estilos. El líder intelectual trabaja con ideas, el líder de corazón trabaja en torno a ideales.

Los líderes maduros deben saber utilizar el estilo de corazón como el de mente. Tienen que equilibrar sus necesidades para concentrarse en el resultado final con todo entusiasmo por la Institución, su personal y las metas.

Influencia del líder en la formación del equipo de trabajo: En la formación y funcionamiento del equipo el líder es cual un centro magnético de él se espera que oriente y motive para que individualmente y en equipo lleguen aun más allá de sus expectativas.

Del líder se espera que despierte la animación, que cree el "espíritu de equipo".

Para lograrlo no sólo ha de inspirarlos sino motivarlos. Comprendiendo que el equipo posee una energía colectiva superior que la de cualquiera de sus integrantes, inclusive a la del líder. El desafío del líder es que el equipo actúe con sinergismo, compartiendo responsabilidades esfuerzos por llegar a la meta.



El equipo de trabajo trabaja mucho por coordinar sus actividades y entenderse bien. Tienen muy claro las metas y propósitos. Resuelven problemas juntos, respetan normas y reglas del equipo. Aprenden a controlar su "ego" en función del todo.

El líder tiene además la función de convertir en comunes las ideas, metas y propósitos acordados por el equipo. Para ello deben desarrollarse facultades especiales para la "comunicación".

La comunicación está presente en toda interacción en la que nos veamos involucrados, por lo tanto la dinámica de un equipo de trabajo no está exenta de ella.

Sabemos que en toda interacción, en toda comunicación estamos actuando en dos niveles paralelamente, a nivel de CONTENIDO, lo que se dice y a nivel RELACIONAL, como se dice. El respeto corresponde a la capacidad de apreciar la dignidad de los demás, interesándose por el otro y comprometiéndose a establecer una interacción tal, que propicie una comunicación más efectiva. Esto se traduce en una actitud no enjuiciadora, en un marco de auténtica calidez y aceptación, lo cual no significa aceptar todas las conductas como deseables, sino como naturales, normales y esperables dadas las circunstancias y percepciones personales.

Esto se refleja a través de: explicitar y expresar interés activo por la otra persona y lo que desea comunicar, ser abierto con el otro, expresar calidez y apoyo, mostrar una activa disposición a recibir el mensaje y acompañar al otro en el proceso de comunicarse. Estando siempre dispuesto a mejorar la interacción.

Podríamos decir que respeto, en general, es la capacidad para aceptar y apreciar a las personas por el solo hecho de ser seres humanos, sin condicionar esta valoración a que las personas se comporten de determinada manera. Por otro lado, el respeto también significa la capacidad para centrarse en lo que está viviendo el otro, es decir, no si el otro está de acuerdo o rechaza mi posición, sino en él acercarme sólo con la intención de conocer al otro tal como éste quiere darse a conocer.

Dentro del proceso de la comunicación, y para fortalecer el "espíritu de equipo" los miembros deben ejercitarse en su capacidad empática.

El respeto es un valor y como tal, tiene la posibilidad de manifestarse en la conducta de cada uno, Este lo hacemos de muchas maneras...

Así, una de las mejores formas de demostrar el respeto es a través de esfuerzo por comprender al otro teniendo una actitud de acogida, Si además de atender y comunicar nuestra comprensión, somos capaces de reconocerle lo que está haciendo, estamos ayudándolo, a través de estímulo, a que siga con sus esfuerzos por lograr un desarrollo personal. Y por último, en toda esta interacción ha sido necesaria nuestra honestidad, ya que al ser honestos con nosotros mismos y con los demás, los respetamos a ellos y a nosotros. Por el contrario, al engañar a los otros nos engañamos a nosotros mismos.



II.3. Análisis del Diagnóstico Grupal

Se ha aplicado el cuestionario Diagnóstico Grupal a un grupo de funcionarios administrativos de una Institución de Enseñanza Superior con una existencia de 3 años, analizando las etapas de Desarrollo en la que se encuentra. Los resultados numéricos arrojados por el mismo, de acuerdo a las respuestas de los 5 integrantes del equipo de trabajo son como sigue:

Director: 21 pts.
Vice Director: 18 pts.
Secretaria: 22 pts.
Administrador: 19 pts.
Auxiliar: 21 pts.
Total: 101

$$\text{Media: } 101/5 = 20,2 \square 20$$

El equipo según la media al cuestionario aplicado arroja el resultado 20, ubicándose este en la etapa de ORGANIZACIÓN, cuyas características son las que a continuación se detallan:

- Los miembros están comprometidos con el objetivo
- Los conflictos fueron superados
- La armonía comienza a ser la norma
- El equipo está marchando
- Se respira un clima agradable
- Hay sentimiento de pertenencia de parte de los miembros
- Las responsabilidades son compartidas
- Hay complacencia en el trabajo conjunto
- Los esfuerzos se traducen en logros
- El líder es motivador y conduce hacia la autodirección en la tarea
- El líder analiza permanentemente la gestión y celebra los logros alcanzados
- El líder y los miembros se sienten compenetrados y unidos en torno a las metas.

Comparación del equipo con el marco referencial.

Con respecto al marco referencial presentado y analizando los resultados del diagnóstico grupal, encontramos importantes perspectivas de lograr transformar al grupo en un equipo de alto desempeño, pues se ha superado la etapa del conflicto empezando a efectuarse una marcha segura hacia la realización.

Sin embargo aun encontramos puntos débiles que de no ser superados podrían entorpecer esta marcha. Los problemas identificados pueden resumirse en los siguientes:

- No se consideran suficientemente los talentos individuales para la determinación de los roles, ello con lleva a la falta de eficiencia en la realización de las tareas y la correspondiente insatisfacción.
- Aún no se ha logrado concientizar a todos los miembros del equipo de la importancia de su responsabilidad el logro de las metas de la institución.



- La comunicación está siendo muy fluida, no obstante se advierte cierto recelo y falta de confianza plena a la hora de expresar y escuchar ideas y posturas.
- El espíritu de equipo no está lo suficientemente fortalecido, faltan instancias para lograr la cohesión total del grupo.

II.4. Proyecto de desarrollo

Objetivos

- Redescubrir los talentos individuales definiendo roles adecuados a las habilidades y actitudes de cada miembro para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona.
- Valorar la responsabilidad individual en el logro de las metas del equipo
- Establecer canales más efectivos de comunicación estimulando el respeto, la empatía y la tolerancia.
- Afianzar el espíritu de equipo, en marco humanista real, logrando la cohesión total en torno a metas comunes.

Acciones para transformar este grupo en un equipo de alto desempeño

- Rotación del personal para poder evidenciar las cualidades en los diversos puestos de trabajo, siempre y cuando reúnan los perfiles adecuados. (1ra acción por 2 meses).
- Constante estímulo al personal con reconocimientos orales, y reconocimientos escritos con notificaciones cada 6 meses. (todo el tiempo).
- Encuentros, reuniones formales e informales para analizar la fuerza de equipo, el desempeño de trabajo y evaluaciones que se darán a conocer en ese momento; en cuanto a las reuniones formales por lo menos una vez al mes; los demás casos según se presenten las situaciones dadas.
- Curso de Capacitación, actualización al personal durante todo el tiempo y dada las circunstancias que ello requiera.
- Encuentros de integración, almuerzo de trabajo una vez al mes, sin costo para el personal. (durante todo el año).
- Una central telefónica, con intercomunicadores a cada responsable de la sección que está a su cargo, para una comunicación más inmediata. (de aquí a 2 meses conforme al presupuesto planificado)
- Un cartelógrafo adjunto al reloj marcador de entrada y salida del personal, en el se darán a conocer todas las resoluciones, avisos, congratulaciones, acontecimientos y otros informes necesarios. (a partir de la semana siguiente, durante todo el tiempo)
- Proporcionarles portanombres con los cargos que se le asigne, más los respectivos uniformes con distinciones de la Institución. (una vez que se haya tomado la decisión de los puestos respectivos).
- El Director tomará cursos de capacitación sobre liderazgo, y acciones de cómo motivar al personal a su cargo. (Dictado en centros de entrenamientos)



Luego de las acciones tomadas, se volverá a evaluar para dar seguimiento al diagnóstico inicial que antes se había mencionado, el análisis de la situación se tendrá luego de la nueva evaluación, así se podrán tomar las nuevas decisiones para tal caso conforme a las observaciones dadas.

El "Liderazgo Ético" es entonces una necesidad que hace mejor y más rica a la empresa. Por el contrario, si se busca el enriquecimiento acelerado y sobre bases ilícitas, la empresa se condena a sí misma.

Ya en estos tiempos, nadie puede negar la importancia de la inteligencia emocional para la toma de decisiones en las empresas; que el cliente es cada día más y más exigente y más difícil de engañar; que el mundo entero se ha reducido por efecto del inmenso desarrollo de las telecomunicaciones y que el temor a una demanda por efecto de un error que afecte a terceros, es ahora muy latente en todos.

Es por eso que la ética empresarial está teniendo, hoy más que nunca, una presencia determinante en la dinámica de las empresas modernas. Ya no es el tiempo de las glorias pasadas, alcanzadas sobre pedestales débiles o falsos. Es el momento de valorizar o revalorizar las actitudes y valores gerenciales, de tal manera que se comprenda que la ética empresarial es ahora una necesidad y no una virtud. Ciertamente, estudios actuales revelan que las empresas internacionales están sometidas a una creciente presión para que las conductas de sus líderes de negocios se adecuen a comportamientos éticos. Y los hechos confirman que las actitudes relacionadas con malos manejos gerenciales están siendo castigados severamente, sino basta con ver las multas impuestas a grandes empresas, cantidades millonarias que tras ellas llevan la semilla que margina a dichas empresas del entorno de los negocios.

Más profundamente la ética empresarial, tiene mucha relación con el acatamiento de las leyes, independientemente de los países en que se aplican. Y aún en aquellas naciones donde existe la impunidad, la ética debe correr la suerte de emerger, para ubicarse sobre los pilares de la corrupción, el tráfico de influencias y otras desviaciones mayores o menores que atentan contra la vida y dignidad de las personas. Es por ello que pocos se atreven a negar la importancia y el alto significado que tiene la ética en la dirección de los negocios.

Trabajo en equipo

Aprender a descubrir los valores sentimientos de los individuos que trabajan en nuestros equipos es fundamental. La conformación de equipos surge del compartir, del integrarse más allá de las tareas de rutina, la calidad del tiempo que ponemos en nuestro trabajo y que compartimos con personas que no conocemos es mucho, el primer paso es mejorar la calidad del tiempo que compartimos.

Encontramos cuatro puntos fundamentales para lograr que el trabajo en equipo sea efectivo: Autoridad – Confianza – Consenso – Compromiso.

Diferencias entre Equipo y Grupo

Grupo	Equipo
Suma de trabajos individuales Trabajo Operativo Desconfianza de Roles Ruidos en la Comunicación Desperdicio de RRHH Predomina la conformidad Se bajan Instrucciones Conflicto = Problema	Apoyo mutuo Planifica el equipo Aprovechan sus conocimientos Aceptación de puntos de vista Mejor Clima Mejor aporte individual Críticas Constructivas El líder es referente Conflicto = Oportunidad

Formación y Desarrollo de un equipo:

- Grupo en Formación: los miembros del equipo recién son parte del mismo, la duda que se les plantea es si serán aceptados o no por los compañeros. Esta en una etapa de formación todos intentan ser amables y nadie arriesga demasiado, los integrantes se enfocan en el desarrollo individual.
- Competencia: Aquí los miedos de los individuos, ya no es si serán aceptados, sino es si serán respetados. Hay una negación a satisfacer los pedidos de sus compañeros y se pueden crear conflictos para marcar su territorio. Se genera una clase de organización. Y la productividad sigue siendo baja.
- Flujo de información: Es muy diferente a los anteriores ya todos trabajan en una forma más relajada y pueden quedar muy pocos roces. La organización comienza a normalizarse y se vive un ambiente cordial de trabajo y cooperación. La productividad comienza a ser más provechosa.
- Trabajo en equipo (SINERGIA): esta fase es muy buena los miembros se preocupan por el rendimiento y la sincronización del equipo, se fomenta la creatividad y todo es aceptado, desaparecen los conflictos y las decisiones son tomadas por consenso. Se producen verdaderos milagros.



La búsqueda del consenso, cuando puede utilizarse es un motor activo en los resultados del equipo, promueve mayor compromiso en las buenas y en las malas, estimula la participación de los más tímidos o silenciosos, enriqueciendo al equipo con sus aportes, y fija un estilo de trabajo que se caracteriza por la responsabilidad compartida.

Si esto puede lograrse efectivamente, la organización entraría en su fase de alto desempeño y así lograr la calidad total que se anhela.

II.5. Conclusión

El mundo de los negocios anda en busca de ejecutivos, individuos que sepan aprovechar todo su potencial, que sean capaces de concebir ideas y lograr resultados; individuos que hayan aprendido cómo aprovechar al máximo la energía humana y cómo integrar un equipo ganador. Los ejecutivos triunfadores tienen que poder aprovechar todo su potencial, y par ello es necesario desarrollar a cabalidad seis dimensiones fundamentales: Conocimiento de sí mismo, desarrollo de la madurez, intuición, liderazgo, formación de equipos y comunicaciones.

Uno de los factores indispensables que encontramos como punto flojo en nuestra empresa es el de las comunicaciones. Los individuos tienen que presentar sus ideas de manera convincente, "venderlas" como se dice en la actualidad. Y para hacerlo, es preciso que desarrollen sus facultades de comunicación. Los individuos deben estar en condiciones de presentar y promover sus ideas sin temor. Ello no quiere decir, sin embargo, que deban andar por todas partes alardeando de sus éxitos.

Trabajar bien para la compañía y para el equipo es meta deseable para todo empleado. Los problemas surgen cuando nos metemos en terreno ajeno y obstruimos los esfuerzos de los demás. Para presentarse convincentemente a su jefe, como el presentar sus ideas a los integrantes de su equipo, exige dominio de las técnicas de comunicación. Sus planes para el futuro y a veces hasta su posición en la compañía dependen de su capacidad de crear relaciones armoniosas y fructíferas.



De acuerdo con todos los aspectos analizados, un hecho importante es el líder en las organizaciones, es que la extensión de su compromiso con las metas y propósitos es en gran medida el resultado de la claridad y manera en que los objetivos son establecidos. Sin objetivos no hay necesidad de una organización, y cuando es posible crear una organización sin propósitos establecidos, ésta se deteriora rápidamente terminando por disolverse.

Igualmente, una organización, existente que deje de tener una meta a la cual dirigirse, debe remodelar sus objetivos para poder sobrevivir. Es axiomático que sin una organización no hay necesidad de un líder gerente o proceso gerencial. De ahí que, los objetivos son considerados fundamentales para este proceso.

Se debe admitir que hay diferencia de opinión en relación con la fijación de objetivos debe ser considerado como parte del planeamiento, puntualizar que algunas veces son necesarias actividades de planeamiento para definir claramente un objetivo, y objetos establecidos son a menudo modificados, como resultado de emprender el desarrollo de planes para el logro de metas previamente establecidas. Lo que ven la fijación de objetivos como una actividad separada y precedente a la función de planeamiento, lo hacen para recalcar la importancia de la fijación de objetivos y acentuar la necesidad de una meta definida, clara y precisa antes de emprender cualquier actividad, además, los objetivos dicen, pueden resultar de deseos individuales o necesidades que no se relacionan ni dependen del planeamiento. Independientemente de la inclusión o no de la fijación de objetivos como parte del planeamiento, hay acuerdo unánime en cuanto a que los mismos son básicos e importantes en el proceso del liderazgo.

El líder es el eje principal de toda organización, por lo que debe darse prioridad a su persona, para que este logre acompañar los ideales, las metas, los propósitos de toda organización puesta en marcha.

Concluimos recordando la definición de liderazgo: en sicología social, rol de la personalidad en el análisis de grupos pequeños. En Sociología influencia que se puede ejercer sobre una colectividad.

"El líder es el eje del motor de toda organización"



II.6. Bibliografía

Administración de Personal, Gary Dessler Sexta Edición Prentice – Hall – Hispanoamericana S.A.

Campillo Cuatti, Héctor – Diccionario Enciclopédico Ediciones Fernández México 1998.

Freeman, Edward- Administración, Prentice Hall Hispanoamericana México 1985.

Senlle, Andrés. Calidad y Liderazgo- Ediciones Gestión 2000 S.A. Barcelona 1992.

Darío Rodríguez, Gestión Organizacional – Ediciones Universidad Católica Santiago Chile.

Material de Apoyo, Maestría en Gestión y Educación de la UNI.

Gill Villegas Francisco, Liderazgo. Ed. Instituto de Capacitación Política, México 1990.

Fuente: Lic. Nadia Czeraniuk de Schaffer (2008).



Anexo III

III.- ¿Cómo motivar a tu equipo en tiempos difíciles?

III.1.- Tu personal es el activo más importante de tu negocio. Sigue estos consejos para mantener una actitud positiva.

Frente a una crisis económica, muchos dueños de negocios optan, como primera medida, por un recorte de personal. Es una manera rápida de bajar los costos de operación. Pero esta decisión muchas veces no es la mejor, ya que se ve afectado uno de los principales activos de una empresa: su personal.

Seguramente te preguntarás: ¿cómo hacer crecer tu negocio en medio de una economía deprimida? La clave está en mantener alta la moral entre los trabajadores y, en consecuencia, sostener y hasta aumentar su productividad. Y esto no implica, necesariamente, un aumento en la nómina.

III.2.- Tus mejores aliados

Blue Fountain Media -una empresa de mercadotecnia y diseño de páginas Web, con sede en Nueva York- necesitaba motivar a sus empleados. Sin tener que invertir un peso, la compañía abrió un foro de reconocimiento público dedicado a los "valiosos" miembros de su equipo.

Así, los logros de los empleados se muestran en un blog y también se invita a cada uno de ellos a fungir como embajadores de la marca en diversas redes sociales en Internet. "Eso refuerza la confianza dentro del grupo y nuestros colaboradores sienten que son propietarios virtuales de la empresa", afirma Alhan Keser, director de Mercadotecnia en Línea de la firma.

"Es fundamental -sobre todo, durante estos tiempos económicos difíciles-, que los dueños de pequeños negocios reconozcan el esfuerzo de sus empleados", dice contundente Cindy Ventrice, autora del libro ¡Alégrense el día! Reconocimientos laborales que funcionan (Make Their Day! Employee Recognition that Works). "Si puedes reafirmar el valor de tus empleados mientras tu compañía está enfrentando dificultades, cuando la suerte cambie no perderás a tu mejor gente", agrega.



III.3.- Hazles saber que importan

Cuando piensas en cómo reconocer el trabajo de alguien, tal vez lo primero que se te viene a la mente son aumentos de salarios y premios. Pero también hay otras formas de asegurar que los miembros de tu equipo noten lo que realmente valen. Recuerda que casi todo lo que los dueños de pequeños negocios hacen en el lugar de trabajo influye directamente en qué tan valorados o qué tan poco apreciados se sienten los empleados.

Doug Dolan, quien dirige The Rose Restaurant, predica con el ejemplo: "Si me presento en el trabajo como víctima de la complicada situación de la economía, mi equipo asumirá la misma actitud. Por eso, reconozco los avances derivados de la labor diaria y constante de mis empleados, para que tengan siempre presente que trabajan para una compañía que sí los toma en cuenta".

Sin embargo, no todo el reconocimiento se da de la misma manera. Casi todos los negocios utilizan algún grado de "reconocimiento básico" a través de beneficios médicos, un horario de trabajo flexible y premios anuales. La clave está en tener claro cuáles son los incentivos que tus empleados consideran importantes.

Después de platicar con cientos de trabajadores, Ventrice halló que la piedra angular del reconocimiento significativo es, de hecho, la oportunidad. "Un premio puede ser una señal tangible de reconocimiento, pero los empleados ven el hecho de que se les brinde una oportunidad como la señal de que su jefe realmente los valora", explica.

Las oportunidades tampoco tienen que ser costosas; pueden ser tan sencillas como asignar clientes importantes a los colaboradores dignos de confianza o presentarles a una figura clave dentro de la organización. Según Ventrice, también se ha demostrado que a los empleados les parece más valioso cuando son reconocidos de manera individual, que si forman parte de un equipo.

Cuando se trata de reconocer la labor de algún miembro del equipo, el dueño o gerente del negocio es la pieza central. Al respecto, Ventrice habla acerca de la regla 50/30/20: sólo alrededor del 30% del reconocimiento general que reciba un empleado puede tener resultados antes de que se sature. Por lo tanto, 20% puede provenir del negocio (por ejemplo, premios) y el otro 50% debe proceder directamente del gerente o dueño.



Ryan Robinson, dueño de Do Dat Entertainment, aplica la filosofía de que un empleado descontento es un empleado improductivo. "Mantengo a mi gente motivada diciéndole cómo su desempeño contribuye de manera específica al éxito del proyecto. También me aseguro que cada uno de mis colaboradores sienta que es de gran valor y que forma parte de un gran conjunto", comenta.

En una encuesta reciente que realizó, Ventrice encontró que el 70% de los entrevistados reportó que el reconocimiento más significativo provino de sus gerentes. Por lo tanto, es importante que, antes de agregar uno más a la lista, los pequeños negocios reflexionen sobre cuáles son los esfuerzos que ya han sido reconocidos.

III.4.- Crea relaciones de calidad

En una empresa pequeña no hay excusa para no conocer a todos los empleados por su nombre, en qué área trabajan y cuáles son sus aspiraciones. "Pero el reconocimiento no funcionará si se carece de relaciones respetuosas", advierte Ventrice.

Puede haber un empleado que tenga una estupenda relación con su jefe y le pida un día libre. Pero cuando el gerente le dice que es demasiado indispensable como para ausentarse, el empleado en realidad lo percibe como un reconocimiento y no como una negativa a su petición. Mientras que otro trabajador que tenga una "pobre" relación con su jefe y que reciba un bono de \$1,000, puede ver esta situación como una trampa y preguntarse: "¿Qué estará tratando de sacarme mi jefe esta vez?"

El objeto en sí que se entrega como muestra de reconocimiento es la pieza menos importante del rompecabezas. Una vez que el jefe establezca y consolide una buena relación con sus empleados, resulta tan simple como alentar de manera verbal el comportamiento positivo. Si un gerente se concentra en aquellos que reciben menos reconocimientos y procura identificar qué es lo que hacen bien y reconocérselo, es mucho más probable que esos trabajadores se esfuercen por hacer más cosas bien.

En una encuesta a empleados, Ventrice descubrió que el 57% de los reconocimientos más significativos costaron prácticamente nada, mientras que el 80% implicó un desem-bolso de menos de US\$20. Por lo tanto, si buscas recompensar a tu personal por medio de artículos costosos, quizá tu estrategia esté equivocada, ya que como verás, el precio no marca la diferencia.



Algunos dueños de negocios creen que si elogian a alguien, automáticamente esa persona pensará: "Si soy tan bueno, entonces deben aumentarme el sueldo". Es un error. Pero si las cosas cambian para la compañía y ésta empieza a recibir toneladas de dinero sin repartir entre todos los trabajadores, la gente recibirá mensajes contradictorios que le indicarán que en realidad no se le valora.

III.5.- Reconocimientos y despidos

Los emprendedores pueden confiar en el hecho de que sus empleados están muy contentos por tener un trabajo en estos momentos. Mientras muchas empresas se están viendo forzadas a despedir personal, el miedo recorre el resto de la fuerza laboral. Aunque el miedo es motivador, no crea lealtad ni da lugar a la innovación. Cuando los despidos son inevitables, el trato que se le brinde a los empleados que se van puede significar una gran diferencia para aquellos que se quedan.

Por ejemplo, el día que la compañía de software Remedy se vio obligada a despedir a cierto número de empleados, le dio a la gente la libertad de ir y venir como quisiera y que abandonara la oficina en el momento en que estuviera lista. Así, la empresa no sólo no perdió información clasificada alguna, sino que quienes se quedaron se sintieron optimistas y percibieron que el respeto se había mantenido intacto.

Después de una crisis marcada por una serie de despidos, es importante actuar con la mayor transparencia posible con los empleados que quedan. Seguramente hay muchas preguntas que aún no han recibido respuesta, de ahí que es fundamental que se mantenga abierto el canal de comunicación con tu equipo, a fin de que se sientan valorados.

Para saber si los esfuerzos de reconocimiento están funcionando, Ventrice recomienda ir directo a la fuente: "Pregunta a tus empleados cómo te estás desempeñando al motivarlos por medio del reconocimiento. En las empresas con más de 30 trabajadores, un cuestionario por escrito puede ser también una buena forma de registrar el avance", concluye.

Fuente:

<http://www.soyentrepreneur.com/home/index.php?p=nota&idNota=8308>
[F.C.: 01.07.2009]



ANEXO IV

IV.- Claves para tener al equipo motivado: Cómo motivar a las personas y cómo auto-motivarnos constituye un desafío en el vertiginoso mundo organizacional actual.

Fuente: Liliana Zamora (2008)

Si la motivación es un impulso que busca satisfacción mediante la realización de alguna actividad, la concreción de algo o la recompensa por algo, ¿qué y quién moviliza este impulso?, y más específicamente, en un momento en el que hay una puja por aumentos salariales, ¿cuánto impacta el aumento salarial en la motivación de una persona en el ámbito organizacional?

Cabe reflexionar en primer lugar si el aumento salarial constituye un factor higiénico para la persona o el grupo en cuestión. Por factor higiénico entendemos a aquel factor que no impulsa la motivación si está presente, pero que sí impulsa la desmotivación cuando no lo está.

Así, es inevitable reflexionar respecto a las características del grupo o persona: su ubicación en la organización, su perfil, las características de su tarea, su nivel de autonomía, etc.

En este sentido no podemos pensar que solucionamos la cuestión de la motivación con un aumento salarial. Por supuesto que en algunos casos, especialmente en aquellos de fuerte inequidad interna, el aumento es necesario en forma prioritaria. Necesario pero no es suficiente. Las más de las veces, la falta de aumento constituye la gota que colma el vaso para tomar la decisión de dejar o de cambiar de organización. En otras ocasiones, la herramienta de retención de aumento salarial solo consigue ganar un crédito de confianza de corto plazo y no logra mejorar la motivación, ya que puede llegar a tapar los verdaderos problemas:

- **La necesidad y la búsqueda de sentido en la realización de la tarea.**
- **El proyecto Organizacional y la medida en que es congruente con el personal.**
- **El pertenecer a un equipo con una visión compartida.**
- **Que esta visión compartida constituya un propósito significativo a nivel personal para cada individuo.**
- **Que este propósito pueda ser realizado por medio de objetivos definidos, precisos, desafiantes y alcanzables.**
- **Y por sobretodo, un vínculo efectivo con el entorno, con el equipo de pares, y muy especialmente, con el jefe.**



Sin caer en una reflexión cursi o naive, suele ser mayor el impacto que el líder y su estilo de liderazgo tienen en la motivación de sus colaboradores.

Los seres humanos aprendemos mediante una interacción dialéctica con el entorno. La estructura de cada ser humano juega un papel determinante en esta interacción. Solo que cuanto más efectiva es la interacción, esa estructura de acciones y comportamientos genera más recursos que estarán disponibles para interactuar con dicho entorno. Sin embargo, el entorno, aunque no determina, condiciona.

En el ecosistema laboral, es el líder quien puede generar más condiciones facilitadoras para el desarrollo de una persona y para su motivación. Es en este vínculo donde a las personas se nos juegan cuestiones primarias y profundas y es éste entonces, uno de los factores que más incide en la motivación de las personas.

Aquel vínculo y estilo de liderazgo que enfrenta a las personas con sus limitaciones y posibilidades en un círculo virtuoso, en el que el reconocimiento de la incompletitud personal y la realización en la búsqueda de sentido en la tarea como símbolo de la posibilidad de completarnos se constituye en El Factor de Motivación por Excelencia.

Fuente: http://www.bumeran.com.ar/articulos_empresas/6/75870/clavesparateralequipomotivado.html [F.C.: 23.07.2009]



ANEXO V

V.- Motivar desde el comienzo es la clave del éxito en la retención

Motivar es importante en la retención.

Fuente: Virginia Tardito. Jefe de Recursos Humanos – Truelogic Software Solutions

Muchos de los gerentes del área de Recursos humanos, nos venimos preocupando cada vez mas en como motivar y retener a nuestros empleados para que no emigren hacia la competencia, mucho más en industrias como el área It o el área petroquímica, pero no nos damos cuenta que no sabemos aprovechar el momento de la inducción, ya sea por un nuevo puesto o una nueva incorporación, para fidelizar al empleado de manera tal que desde el minuto cero se sienta identificado con la compañía y conforme con la decisión del cambio de puesto.

Pero veamos primero que es este concepto; Por definición la inducción es un proceso mediante el cual el individuo alcanza a apreciar los valores, las competencias, los comportamientos esperables, los conocimientos sociales que son esenciales para asumir un determinado rol laboral, y las actitudes precisas para participar como miembro en las actividades de una organización”, si desde recursos humanos en conjunto con el responsable del sector donde la persona se desarrollara, no fomenta una buena inducción, el candidato permanecerá poco tiempo en la organización o le costara aun mas incorporar las herramientas de motivación que se le plantearan en el futuro para fidelizarlo.

Muchas veces las organizaciones piensan que esto de “fidelizar” es tarea únicamente de Recursos Humanos, pero esta afirmación es totalmente incorrecta ya que el resto de las áreas deben trabajar directamente en equipo con RRHH para acompañar a la persona en el proceso de aprendizaje de las normas, procedimientos y filosofía de la organización. Recordemos que cada empresa tiene una “manera de ser” muy diferente al resto.

En el área de Recursos humanos de la empresa donde me desarrollo hemos creado un proceso de inducción mixto en donde Recursos humanos tiene reuniones periódicas con los supervisores inmediatos que asimismo son tutores, para sondear no solo el desempeño del nuevo ingresante sino para orientar a los responsables en la manera de transmitirles el conocimiento tanto practico como teórico, lo cual nos funciona para instaurar las bases para el futuro plan de retención de la persona.



ANEXO VI: Motivación

Tres reglas de oro para destacarse como buen gerente.

1. Hacer que las personas se sientan importantes. El equipo se vuelve más receptivo cuando es valorado. Para ello, el manager debe aprender a escuchar, a realizar cumplidos, a llamar a las personas por su nombre, a usar más el "vos" o el "usted" en vez del "yo", y atender a cada individuo en el grupo de manera personal.
2. Ponerse de acuerdo con las personas. Lograr acuerdos es crucial. Se trata de una de las mayores fortalezas que todo líder puede tener. Para ello es necesario ser abierto, discreto cuando no se está de acuerdo, y razonable.
3. Saber escuchar. Todo buen manager presta atención al lenguaje gestual que utiliza cuando se comunica. Hace preguntas pertinentes y cada tanto resume lo que escuchó y cree haber comprendido. Esto demuestra interés en la conversación.

Como motivar después de las vacaciones

Las vacaciones son uno de los momentos más esperados por cualquier persona que trabaja todo el año, y aunque uno de sus objetivos es el de recargar las pilas, el regreso es duro tanto para el personal como para los gerentes, por lo que es importante ver como se puede motivar a los empleados frente al nuevo año

Un empleado no motivado influye en la empresa mas de lo que se advierte, hay un costo por tener menor productividad, se produce mayor rotación de personal y se pueden perder grandes negocios.

4 Pilares para promover un entorno más motivante y mejorar el clima laboral al comienzo del año:

Organización

En la medida en que la urgencia de las actividades lo permita, es necesario ver si el personal necesita un día o dos para poner en orden sus papeles y reorganizar su agenda de trabajo. Lo ideal es mantener una reunión breve para determinar prioridades y establecer cuando se podrá contar con toda su disponibilidad mental para ocuparse del trabajo.



Futuro

Es muy importante mostrar a los empleados lo que vendrá. Muchas veces el año trae proyectos y clientes diferentes y con demasiada frecuencia los gerentes mantienen a sus empleados al proyecto del día y no comunican cuales son las oportunidades futuras. Es importante mantener con interés y expectativa al empleado para que no tengan visión cortoplacista y puedan caer en temores y piensen que con el fin de un proyecto puntual puede presentarse el fin de su trabajo en la empresa.

Escuchar

La mayoría de los empleados tienen interés en particular y contribuir al éxito de la empresa y ofrecen sugerencias de mejora. Es importante que los jefes escuchen a sus empleados y respeten sus opiniones, lo que no implica que todas las ideas puedan ponerse en práctica pero es necesario escuchar con respeto.

Premios

Habitualmente se suele exagerar en la importancia que tiene el dinero en la motivación de un empleado. Aun cuando el dinero es importante, no es el único factor a la hora de aceptar o mantener un trabajo. Un estudio de la consultora Starch Worldwide mostró claramente que cuando se ofrece un nuevo empleo, los trabajadores apelan a diversos factores para decidir si lo aceptan o se quedan donde están. Los tres más importantes fueron que les agraden las personas con quienes trabajan, que el transporte desde y hacia el lugar de trabajo sea fácil y que el trabajo ofrezca desafíos.

Es por ésto que, si los directivos quieren gratificar a los empleados con dinero deben considerar la posibilidad de basar esa gratificación en el desempeño.

Como el mercado de trabajo actual esta fluctuante, los directivos de una empresa necesitan que los empleados más competentes se mantengan competitivos. La única manera de conservarlos es motivarlos hacia el éxito. Si se los escucha, se los premia, se les proporciona su ayuda y se los mantiene informados, se habrán dado los primeros pasos para lograr una verdadera motivación de los empleados. Tomar el tiempo necesario para ofrecerles estos pequeños extras generará que los trabajadores sigan siendo valiosos miembros del equipo.

Fuente: Revista Fortuna [F.C.: 15.03.2009]



ANEXO VII

VII.- Investigación en Recursos Humanos: Motivación

Nuestro Policlínico-Facultad ha logrado buenos resultados en el trabajo siendo lo más importante la misión de formar Médicos Generales Básicos, orientados hacia la atención primaria de salud como escenario fundamental de su atención profesional, con una elevada preparación científica, humanista, ética y solidaria; capaces de actuar en su entorno de acuerdo con las necesidades de la región para el desarrollo humano sostenible.

El papel principal lo juega los RH con un total de 96 trabajadores de servicio, además 25 médicos que corresponden a la asistencia docencia y 10 administrativos.

En el policlínico-facultad hay un Departamento de Personal en el que laboran 2 compañeros, Técnicos de Recursos Humanos.

Este Jefe de Departamento forma parte de la cúspide estratégica, o sea es miembro del consejo de dirección y se subordina al director de la unidad; no obstante, el director municipal de salud es quien aprueba los movimientos del titular del cargo y metodológicamente se subordina a un Jefe de Departamento de RH de la dirección municipal, el cual a su vez, se subordina al subdirector administrativo de la Dirección Municipal de Salud.

Para obtener la información necesaria para realizar este trabajo lo primero que utilizamos fue una técnica de trabajo en grupo (tormenta de ideas), en la cual incluimos trabajadores de todas las categorías ocupacionales que existen en el centro y obtuvimos datos muy valiosos donde la mayoría de las ideas coincidían en que la concepción del dirigente de RH está jerarquizada por ambos niveles en la administración del personal y lo califican como un trabajo esquematizado, técnico y poco humano.

También se realizaron entrevistas al Decano, Vicedirector Administrativo, Jefe de Departamento de RH, También al Vicedecano docente, a la Jefa del Departamento de Personal. Esto se completó con la observación directa del trabajo, se revisaron documentos de archivo y nos basamos también en nuestra experiencia personal.



La información obtenida fue la siguiente:

VII.1.- Selección y empleo

El proceso de selección empleo en el caso de los obreros y trabajadores de servicio, se realiza a través de la Comisión de Idoneidad, en la cual participa el Director de la Unidad, el Secretario del Núcleo del Partido, , el Secretario General del Sindicato y la Jefa del Departamento de Recursos Humanos,2 trabajadores de reconocido prestigio quienes emiten criterios y se acuerda o no ubicar a dicho trabajador, se realizan pruebas de selección y se analizan los antecedentes penales en la oficina del CE.l

El personal técnico de esta institución no tiene un alto grado de escolaridad ya que en el centro solamente tenemos 4 graduados universitarios y 40 de Nivel Medio Superior y el resto en el nivel medio.

VII.2.- Los recursos organizacionales

La tarea de la administración es básicamente la de integrar y coordinar recursos organizacionales – muchas veces cooperativos, otras conflictivos – tales como personas, materiales, dinero, tiempo y espacio, etc., con miras al logro de objetivos definidos de manera tan eficaz y eficiente como sea posible.

Los recursos organizacionales – sean materiales, financieros, humanos o mercadotécnicos – requieren complejos procesos de administración. Todos necesitan ser captados del ambiente, aplicados internamente dentro del sistema, mantenidos, desarrollados y controlados, para que el sistema sea eficiente y eficaz.

Dentro de estos recursos que la organización necesita para su funcionamiento se destacan las personas, al ser el único recurso vivo capaz de procesar los otros recursos inertes, y como tal, son los más complejos de que dispone una organización y flotan en ella abarcando todos sus aspectos, áreas y niveles.

Por tanto, administrar personas no es una tarea exclusiva del profesional de la Administración de los Recursos Humanos (RH) sino una responsabilidad existente en todas las estructuras de la organización.



VII.3.- Gestión participativa

Consideramos que en el centro se combinan varios estilos de dirección, pues si bien es cierto que en ocasiones se emplean métodos autocráticos, no es menos cierto que también se emplean métodos más democráticos, dando más participación a los trabajadores.

Esto sucede sobre todo con el personal de servicio de la Facultad pues se le permite la oportunidad de expresar su criterio con relación a la organización del servicio y al desarrollo del trabajo en general, a través de las reuniones de Grupo Básico de Trabajo que se desarrollan mensualmente; se toma en consideración su criterio para la toma de decisiones.

VII.4.- Reconocimiento y estimulación

Todas aquellas acciones tendientes a integrar más el individuo con su trabajo, para lograr mejores rendimientos, haciendo que el individuo se encuentre mejor, hemos de decir que es motivación.

De forma general el reconocimiento y estimulación es pobre, no vamos a detenernos en la estimulación material, porque conocemos la situación actual que tiene el país, pero sí en la estimulación moral, porque tampoco somos capaces de explotar los métodos existentes y establecer un reconocimiento adecuado, oportuno y sistemático del trabajo, para elevar el desempeño de éste y obtener mejores resultados y además algo muy importante, satisfacer necesidades espirituales de los RH.

VII.5.- ¿Cómo queremos ser?

La situación actual de nuestro centro con relación a los RH, no difiere de lo que existe en el resto de las instituciones de salud del país.

El MINSAP no ha estado ajeno a esta situación y es por ello que elaboró una carpeta metodológica (CM) de trabajo en la cual incluye el perfeccionamiento y capacitación de los RH, dicho capítulo consta de las siguientes partes: propósito, objetivos, acciones y metodología para su intervención; control, evaluación de la competencia profesional, evaluación del desempeño, control y evaluación.



El trabajo con los RH requiere un vuelco total y es apremiante la necesidad que se comprenda ésta, en cada una de nuestras organizaciones; al lograr un cambio en la mentalidad de la gerencia, se le da el valor que tienen los RH, sobre todo en la esfera de los servicios. Al contestar la pregunta, ¿cómo queremos ser?, además de decir que es necesario un perfeccionamiento en la estructura y gestión de los RH a nivel estratégico, táctico y operativo, tenemos también que decir que necesitamos hacer cumplir las orientaciones metodológicas normadas en la carpeta de trabajo editada por el MINSAP en 1996.

VII.6.- Conclusiones

- Existen dificultades en la estructura de dirección, lo que hace que algunos cuadros tengan doble y hasta triple subordinación que afectan la gestión de los RH.
- El Departamento de Personal no participa directamente en el proceso evaluativo, la realización y utilización de la evaluación del personal es inadecuada y los modelos utilizados son repetitivos e insuficientes.
- El Departamento de Personal no juega el papel que le corresponde en cuanto a la capacitación del personal, en el caso de los cuadros y reservas no son operativas.

VII.7.- Referencias Bibliográficas

- Turcios ME. Administración estratégica del desarrollo de los recursos humanos en los sistemas de salud. Educ Med Salud 1993;27(1):82--92.
- Brito P. El personal de salud y el trabajo: una mirada desde las instituciones. Educ Med Salud 1993;27(1):4-31.
- Arredondo A. La formación de recursos humanos en economía de la salud. Educ Med Salud 1991;25(3):254-67.
- Recursos humanos y sistemas locales de salud. Washington DC:OPS 1994: 1-80. Folleto 269.
- Rovere MR. Capacitación avanzada en desarrollo de recursos humanos. Educ Med Salud 1992;26(2):177-90.



- Ceballos Arrieta JJ. El perfeccionamiento permanente de los recursos humanos de salud. Educ Med Salud 1993;27(2):264-76.

Fuente: Lic. Mirta Roque Montes de Oca (2006).

ANEXO VIII

Formulario de Técnica Encuesta a través del Instrumento Matriz del “Cuestionario Estructurado”⁶²

Encuesta N°:..... Fecha: .../.../... Encuestador: Dr. Ramos A.
--

1. Las relaciones entre los directivos, sin la mediación de un departamento de recursos humanos, y los empleados: ¿afectan negativamente el desarrollo laboral en su puesto?

- 1.1.- Totalmente de acuerdo
- 1.2.- De acuerdo
- 1.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 1.4.- En desacuerdo
- 1.5.- Totalmente en desacuerdo
- 1.6.- No sabe / No contesta

2. El hospital en el que Ud. trabaja: ¿lo asiste en la solución de problemas y en la toma de decisiones?.

- 2.1.- Totalmente de acuerdo
- 2.2.- De acuerdo
- 2.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 2.4.- En desacuerdo

⁶² Para la entrevista se ha utilizado Guía de Entrevista estructurada presentando el mismo tenor que la Encuesta Semiestructurada.



- 2.5.- Totalmente en desacuerdo
- 2.6.- No sabe / No contesta



3. El departamento de recursos humanos del hospital: ¿colabora con el incremento del nivel de satisfacción con el ámbito del trabajo?.

- 3.1.- Totalmente de acuerdo
- 3.2.- De acuerdo
- 3.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 3.4.- En desacuerdo
- 3.5.- Totalmente en desacuerdo
- 3.6.- No sabe / No contesta

4. ¿Existen reuniones de personal en dónde se discuten temas que mejoran la comunicación entre los empleados del hospital?.

- 4.1.- Totalmente de acuerdo
- 4.2.- De acuerdo
- 4.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 4.4.- En desacuerdo
- 4.5.- Totalmente en desacuerdo
- 4.6.- No sabe / No contesta

5. El actual departamento de recursos humanos del hospital: ¿cumple con las tareas de planificar las labores de los empleados?.

- 5.1.- Totalmente de acuerdo
- 5.2.- De acuerdo
- 5.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 5.4.- En desacuerdo
- 5.5.- Totalmente en desacuerdo
- 5.6.- No sabe / No contesta



6. El actual departamento de Recursos Humanos del hospital: ¿le informa sobre los beneficios de realizar horas extra y de los beneficios de puntualidad y presentismo?

- 6.1.- Totalmente de acuerdo
- 6.2.- De acuerdo
- 6.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 6.4.- En desacuerdo
- 6.5.- Totalmente en desacuerdo
- 6.6.- No sabe / No contesta

7. Por medio de cursos de capacitación y desarrollo para cada puesto de trabajo: ¿cree que mejoraría el servicio personal ofrecido mejorando la atención en general del hospital?

- 7.1.- Totalmente de acuerdo
- 7.2.- De acuerdo
- 7.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 7.4.- En desacuerdo
- 7.5.- Totalmente en desacuerdo
- 7.6.- No sabe / No contesta

8. ¿Considera que la estimulación y reconocimiento de sus funciones por medio del departamento de recursos humanos contribuiría a un mejor desempeño laboral en su sector?

- 8.1.- Totalmente de acuerdo
- 8.2.- De acuerdo
- 8.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 8.4.- En desacuerdo
- 8.5.- Totalmente en desacuerdo
- 8.6.- No sabe / No contesta



9 ¿Usted cree que la implementación de un departamento de recursos humanos ayudaría a que –mediante estrategias de perfeccionamiento- logre una mejor situación laboral en el hospital?

- 9.1.- Totalmente de acuerdo
- 9.2.- De acuerdo
- 9.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 9.4.- En desacuerdo
- 9.5.- Totalmente en desacuerdo
- 9.6.- No sabe / No contesta

10. ¿Considera que el departamento de recursos humanos debe ser remodelado en sus funciones para ofrecer un mejor servicio a sus empleados y directivos?

- 10.1.- Totalmente de acuerdo
- 10.2.- De acuerdo
- 10.3.- Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
- 10.4.- En desacuerdo
- 10.5.- Totalmente en desacuerdo
- 10.6.- No sabe / No contesta

Muchas Gracias

Otra Técnica e instrumento:

Nota: Por la técnica análisis de documentos, a través del instrumento protocolo de análisis de documentos (legajos de Recursos Humanos) se han contemplado las variables de calificación de informantes calificados: años en el cargo, antecedentes en hospitales públicos, nivel de capacitación, y puesto en el cual se desempeña/ó; y la articulación de los dos últimos ítems mencionados.



VII.- BIBLIOGRAFÍA

VII.1.- Bibliografía General

AGUILAR LÓPEZ, J. (2001) *La ética de los negocios en la Nueva Economía, en AA.VV.: Ética de los Negocios*, Ariel, Barcelona.

ALCALÁ, M. A. y FERNÁNDEZ, J. (2000) *Proverbios para la empresa. Sabiduría de siempre para los directivos de hoy*, Cie Dossat 2000, Madrid.

ALHAMA, R.B.; ALONSO, F. A.; CUEVAS, R. C., (2001). *Perfeccionamiento Empresarial. Realidades y Retos*. Editorial de Ciencias Sociales, La Habana.

AQUINO, J.; y ARECCO, M; J. (1996). *Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones MACCHI.

ARMSTRONG, M. (1997 (6ª) *Personnel Management Practice*. Kogan Page, Londres.

CHÁVEZ S.D.; (2001). *Reemplazando paradigmas*. Ed: Viña del Mar, Chile.

CHIAVENATO, I. (1995). *Administración de Recursos Humanos "Capítulo II"* ed: Management. Madrid.

CHIAVENATO, I. (1998). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México, Mc Graw-Hill.



ECO, U. (2005) *Cómo se hace una tesis*. 6ª ed. España : Gedisa.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (1999) *Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas*, Pirámide, Madrid.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2000) *Mil Consejos para un Directivo*, Cie Dossat 2000, Madrid.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2001) *Mil Consejos para un Emprendedor*, 3ª edi., Cie Dossat 2000, Madrid.

GONZÁLEZ, L.R.; (2001). *La participación colectiva en la empresa*, Bueno Aires, Folleto MINBAS.

HAMMEL, G. (2001) *Liderando la revolución*, Gestión 2000, Barcelona.

HAMMER, M. y CHAMPY, J. (1994) *Re-Engineering the Corporatio*”, Nicholas Brealey.

HANDY, C. (1995) *Trust and the Virtual Organization*, in *Harvard Business Review*, mayo-junio, pp. 40-50.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, R. y otros. (1998). *Metodología de la investigación*, Mc-Graw-Hill, México.

HERZBERG, N., (2004): *Revista Administración de Empresas: Una vez más ¿Cómo motiva Ud. a su personal?* McGraw Hill de Managment, México.

KENNETH, B., HERSEY, P. (2003). *La administración y el comportamiento humano* “Capítulo II y III”. Madrid, Trota.



KREPS, G., (2004). *La comunicación en las organizaciones* “Capítulo VIII”, México, McGraw Hill de Management.

LAZZATTI, S. (2003) *Management. Funciones, estilos y desarrollo* “Capítulo III”, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

LEMUS, J.D.; LUCIONI M.C. y col. (2003) *Atención primaria de la salud; a 25 años de Alma Ata*. O.P.S.. Buenos Aires.

LEMUS, J. D. y col. (2005) *Salud pública, epidemiología y atención primaria de la salud*. Ciudad de Buenos Aires, ed. CIDES.

LEMUS, J. D.; ARAGÜES Y OROZ V., y col. (2006) *Auditoría Médica y Profesional Integral. La calidad de la atención en los servicios de salud*. 1ª ed. Rosario. Ed. Corpus. [**La imagen de la carátula de la presente Tesis corresponde a la tapa del presente libro**]

LEMUS, J. D.; ARAGÜES y OROZ V., y col. (2007) *Investigación en sistemas y servicios de salud*. 1ª ed. Rosario, ed. Corpus.

LEMUS, J.D. y col. (2009) *Salud pública, sistemas y servicios de salud*. Capítulo XI Recursos humanos en Salud. Ciudad de Buenos Aires, ed. CIDES.

MOLINA B., Z. (1996).“*Elementos del Planeamiento Didáctico*. Bs. As. Apuntes.

MONDY, R. WAYNE y NOE, R. M. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.



NEWSTROM, D. (2001). *Comportamiento humano en el trabajo* "Capítulo VI" Madrid, Trota.

ROBBINS, P., (1999). *Comportamiento Organizacional* "Capítulo V" Madrid, Trota.

RODRÍGUEZ S. M. (2000). *Recursos Humanos: Su Misión Trascendente y ética*. México, Editorial Grijalbo.

RYLATT, A. (1994) *Learning Unlimited: practical strategies and techniques for transforming learning in the workplace*, Business and Professional.

SCHULTZ, D. P. (1991). *Psicología Industrial*. México, Editorial Mc Graw-Hill.

TOFFLER A. (2004). *La tercera ola*. Cie Dossat. Madrid. Reedición.

WATERMAN, K.; y PETERS, W. (1998). *En busca de la excelencia* "Capítulo III", McGraw Hill de Management.

WERTHER, W B. y KEITH, D. (1995) *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, Mc Graw-Hill.

WHETTEN, D., CAMERON, K. y WOODS, M. (2000) *Developing Management Skills for Europe*, 2ª edic., Prentice Hall, Londres.



VII.2.- Bibliografía de Legales:

- ✓ La Ley Básica de Salud de la Ciudad de Buenos Aires: Ley 153/99.
- ✓ Constitución de la Ciudad de Buenos Aires año 1994.
- ✓ Y en el ámbito nacional e internacional:
 - ✓ el “Programa Nacional de Garantía de Calidad de la Atención Médica”.
 - ✓ “Alma-Ata. Declaración de Alma-Ata”.
 - ✓ “Carta de Ottawa para la Promoción de la Salud”.
 - ✓ “Salud para Todos” y
 - ✓ “Desarrollo de las Metas del Nuevo Milenio”.

VII.3.- Sitios web consultados:

- ✓ BUENO N., (1998); *Modelo de Dirección Estratégica por competencias*, artículo web.
- ✓ www.GestióndelConocimiento.com. PÍRIZ, R.S. (2001); *Nuevas vías para la organización de las funciones de recursos humanos*, artículo web.
- ✓ www.GestióndelConocimiento.com. DROGONETTI y ROSS, (1998); *Capital Intelectual*, artículo web.
- ✓ <http://www.devotohistoria.com.ar/hospital.htm> Buenos Aires Ciudad - Salud zubizarreta 1.htm
- ✓ http://estatico.buenosaires.gov.ar/areas/salud/regionalizacion/mapa_regiones.jpg.
 - ✓ Buenos Aires Ciudad - Salud zubizarreta 1.htm
- ✓ www.mapaeducativo.edu.ar/ciudaddebuenosaires/areas_programaticas.html



VII.4.- Cursos y Revistas especializadas consultadas:

- CURSO MCGRAW HILL DE MANAGMENT (2005). (Capítulo VII), México, D.F.
- REVISTA MANAGEMENT Y GESTIÓN: Artículo "Como no desmotivar y motivar" McGraw Hill de Management, México.
- REVISTA GESTIÓN Volumen 3, Número 2, Mar-Abr. 1998: Artículo "El capital intelectual" McGraw Hill de Management, México.
- REVISTA GESTIÓN Volumen 4, Número 2, Mar-Abr. 1999: Artículo "Peligro: Compañía tóxica" McGraw Hill de Management, México.
- REVISTA GESTIÓN, Volumen 1, Número 1, Ene-Feb. 1996: Artículo " Claves para motivar al empleado" McGraw Hill de Management, México.

Nota: La bibliografía utilizada en los **Anexos** es referenciada en cada uno de ellos.

Firma y aclaración del alumno:

.....

Firma y aclaración del Director o Tutor:

.....

Firma y aclaración del Director de la Carrera:

.....

Firma y aclaración del Secretario Académico:

.....