

Título: “¿Cómo afectó la modificación de la Ley 23.660 la gestión de Recursos Humanos de la Obra Social “SALUD”? Argentina 2000-2006”

Autor: María Celeste Simone

Director: María Laura Cabezón

Fecha: 15/12/2011

Tema: “¿Cómo afectó la modificación de la Ley 23.660 la gestión de Recursos Humanos de la Obra Social “SALUD”? Argentina 2000-2006”

1. Introducción (Extensión entre 1 y 2 carillas)¹

La presente investigación tiene el propósito de responder el siguiente interrogante:

¿Cómo afectó la modificación de la Ley 23.660 la gestión de Recursos Humanos de la Obra Social SALUD?. La presente investigación se basará en un caso real. El problema es suscitado en una Obra Social Sindical, en la Ciudad de Buenos Aires, Argentina, en el barrio porteño de Montserrat.

En el año 2000, mediante el decreto 446/2000, se modificó la Ley 23.660 (Ley de Obras Sociales), legislando ciertas modificaciones con aplicación a las Obras Sociales.

El objetivo principal que de esta tesis, es analizar el impacto organizacional que tuvo la ley 23.660 en la Obra Social SALUD en general, y en la Gestión de RR.HH. en particular. Asimismo, tenemos como objetivo analizar cuál es el modelo de Gestión de RR.HH. apropiado para su nueva estructura.

Los objetivos específicos, que se desprenden de los generales, son:

- Evaluar el impacto de la ley 23.660 a nivel organizacional.
- Analizar el modelo de Gestión de RR.HH. previo a la implementación de la ley.
- Analizar el impacto de la ley en el modelo de Gestión de RR.HH. De que forma funciona hoy.

¹ Tamaño de letra Arial 12. Espaciado 1,5

- Determinar el modelo de de Gestión de RR.HH. adecuado al modelo de la organización actual.
- Determinar las necesidades actuales en términos de RR.HH. que permitirán migrar hacia este nuevo modelo.

Las hipótesis que guiaron nuestra investigación fueron las siguientes:

- El impacto de la ley 23660 produjo cambios significativos en la estructura organizacional y estos cambios no se ven reflejados en el desarrollo de nuevas competencias de RRHH.
- Dados los cambios propuestos, es necesario el desarrollo de una gestión de RR.HH. aliada del negocio.

La metodología de este trabajo es un caso de estudio exploratorio descriptivo y las técnicas e instrumentos utilizados fueron las siguientes:

- Análisis de encuesta de clima
- Entrevistas en profundidad a 10% de la población, informantes clave de la organización, empleados y directivos de la Obra Social. La muestra contará con empleados de rangos y departamentos diferentes para que sea representativa. Las preguntas sugeridas, dan cuenta de las perspectivas de las 7S.
- Encuesta sobre evaluación de roles de recursos humanos (ULRICH. D: 1997)
- Análisis de documentos escritos

La intención de este trabajo de investigación es poder analizar el impacto que tuvo la ley en la obra social en general y en la gestión de Recursos Humanos en particular. Asimismo, intentamos analizar cuál es el modelo de gestión de Recursos Humanos apropiado para su nueva estructura. La razón por la que decidimos emprender esta investigación es que creemos que puede ser de interés ya que muchos de los indicadores aquí explorados podrían extrapolarse a otras empresas argentinas, ya que la inestabilidad institucional y los cambios en la legislación son hechos que suceden de manera recurrente en nuestro país. Asimismo, creemos que esta investigación puede ser considerada un aporte al entendimiento de cómo los cambios legislativos pueden afectar a una organización, ya que hay pocos desarrollos al respecto. Es por esto que nos embarcamos en esta investigación. Los resultados esperados son la verificación de las

hipótesis planteadas según las técnicas e instrumentos utilizadas y de acuerdo al marco conceptual elegido.

2. Antecedentes y Planteo teórico (Extensión no más de 2 carillas)

Decidimos ahondar el modelo de las 7s de Mckinsey, quien nos ayudó a desarrollar los instrumentos de medición en el campo, ya que nos permitió medir la situación actual en sus 7 dimensiones. Esta teoría nos resultó de gran importancia para poder observar la gran multiplicidad de factores que influyen en la habilidad de esta organización para adaptarse a su nuevo entorno. Tomaremos esta teoría como central para analizar el caso de la Obra Social. Las 7 dimensiones planteadas por el modelo de gestión de las 7 s de la estructura organizativa de McKinsey nos ayudará a tener un diagnostico de la situación. A partir de esta teoría se desarrollaron preguntas para ser usadas en la entrevista (Anexo 2) y también se generaron indicadores que ayudaron a sistematizar lo recolectado en las entrevistas, como se puede ver en el capítulo 5.

Por otro lado, tomaremos como marco teórico el modelo de Ulrich de gestión de RRHH. Dave Ulrich (1997) plantea que, históricamente, el aporte de los profesionales de recursos humanos estuvo definido por las actividades o trabajos realizados. Este paradigma pierde de vista la creación de valor y la orientación a resultados. De esta forma, el autor sugiere que, para crear valor y obtener resultados, debe producirse un cambio de perspectiva y comenzar a centrarse en los aportes que realiza el trabajo, ya que esos aportes son los que garantizan los resultados. Los Recursos Humanos nunca han sido más necesarios que en casos de grandes cambios, sin embargo, se plantea la urgencia de desarrollar un nuevo rol y agenda para los mismos. En otras palabras, debemos reinventar los Recursos Humanos (ULRICH, D., 1997). En este mismo sentido tomaremos en cuenta lo que plantea Alejandro Sioli del IAE en el estudio de competencias de Recursos Humanos (HRCS). desde 1987 y cada cinco años, impulsado en la Universidad de Michigan por Dave Ulrich y Wayne Brockbank, se realiza el estudio de competencias de Recursos Humanos (HRCS). El HRCS aporta información que permite delinear, evaluar y mejorar el desempeño en un conjunto de competencias específicas claves para agregar valor a las organizaciones. Esta investigación persigue a lo largo de los años tres objetivos fundamentales:

- Identificar las competencias requeridas por los profesionales de Recursos Humanos;
- Evaluar la importancia relativa de las mismas en la efectividad de los profesionales de Recursos Humanos;
- Profundizar las capacidades que necesitan los departamentos de Recursos Humanos para ayudar a construir el negocio de las organizaciones.

Este modelo identifica las seis competencias (dominios) fundamentales que un profesional de recursos humanos efectivo pone en juego en su actividad y sus respectivos factores, que representan la capacidad de desarrollar acciones específicas que, combinadas, hacen a la efectividad de cada competencia. Su desarrollo garantiza un impacto demostrable en la performance del negocio.

Asimismo, tomamos en cuenta lo explicitado por Horacio Cortese en sus artículos “Menú de competencias que agrega valor” y “La gestión Humana en situación y tiempo real, estudio de 41 empresas de Argentina, realizado entre 2003 y 2010. En estos, se pregunta que se espera de los profesionales de Gestión Humana y muestra los tipos ideales de gestión humana, teoría que nos ayudará a analizar el modelo de Gestión de RR.HH. También nos ayudará a determinar las necesidades actuales en términos de RR.HH. que permitirán migrar hacia este nuevo modelo. Esta manera de pensar lo que se espera de los profesionales de Recursos Humanos nos ayudará a analizar las necesidades en términos de Recursos Humanos y a determinar el modelo de gestión de Recursos Humanos en la situación actual de SALUD.

En el artículo de la investigación de la gestión humana en situación y tiempo real se exponen los resultados de una investigación que de manera continua se viene desarrollando desde 2003 hasta el presente. El objetivo de este estudio exploratorio ha sido diagnosticar la Gestión Humana de las organizaciones en situación y tiempo real. Las siguientes hipótesis que guiaron esta investigación, y que han sido validadas, serán las que profundizaremos en este marco teórico para poder guiar esta investigación:

- 1) El modelo de competencias de los profesionales de RRHH es un tipo ideal que no se da en forma pura en la realidad.
- 2) La gestión de Recursos Humanos de una empresa es situacional y funcional al sistema cultural y socio estructural de la organización.

3) Ser activista creíble, es una condición necesaria para la gestión eficaz de un líder.

Por estas hipótesis, y por la capacidad de esta investigación de haber identificado habilidades, conocimientos y actitudes necesarias para que los profesionales de Gestión Humana comprendan las restricciones de las organizaciones, es que consideramos esta investigación como una guía para la presente investigación.

Por último, tomamos el concepto de Comunidades de práctica de Lave J y Wegner E. En 1990 Etienne Wegner y Jean Lave, realizaron una investigación plasmada luego en el libro "*Situated learning*" donde aparece por primera vez el término "comunidades de práctica" (LAVE, J.; WENGER, E., 1999). Los autores sostienen que el aprendizaje es situacional y surge como consecuencia de la actividad desarrollada en un contexto y una cultura determinada.

3. Materiales y Métodos (Extensión no más de 1 carilla)

Hemos realizado un estudio exploratorio descriptivo orientado a la exploración y explicación de los cambios suscitados y la respuesta que la organización tuvo frente a ellos en un caso de estudio. Asimismo, se tratará de explicar e identificar el tipo de gestión de RRHH antes y después de la implementación de los cambios. También, se intentó identificar las competencias de los representantes de RRHH antes y después de los cambios, para entender si habían evolucionado de la manera en que la organización lo requería.

Se analizó una muestra representativa del 10% de la población, teniendo en cuenta todas las áreas y rangos.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas fueron:

- Análisis de encuesta de clima
- Entrevistas en profundidad a 10% de la población, informantes clave de la organización, empleados y directivos de la Obra Social. La muestra contará con empleados de rangos y departamentos diferentes para que sea representativa. Las preguntas sugeridas, dan cuenta de las perspectivas de las 7S.
- Encuesta sobre evaluación de roles de recursos humanos (ULRICH. D: 1997)

- Análisis de documentos escritos

Dada la complejidad del caso en estudio y el tiempo transcurrido desde la implementación de los cambios, elegimos la entrevista en profundidad como método de recolección de datos por su flexibilidad. Esta metodología nos permitirá analizar en detalle el pasado y presente de la organización en estudio.

La clave de las entrevistas fue lograr un espacio de confianza con los informantes, para comprender sus puntos de vista y su aprendizaje sobre los acontecimientos vividos. La guía de preguntas no es taxativa sino orientadora. Se puso atención al relato de la experiencia, poniéndose en el rol de observadores amplios, sin contaminaciones provenientes de los propios juicios.

Dado que a lo largo de las entrevistas, los informantes pusieron a disposición de la presente investigación, material documentado por la organización con respecto a los cambios implementados, se realizó un análisis del mismo que permitió reconstruir los cambios implementados y los resultados esperados.

Las entrevistas en profundidad a informantes claves comenzaron en Marzo de 2006 y se extendieron hasta principios del 2007.

Fueron seleccionados 20 empleados de distintos sectores y rangos, algunos poseen más información sobre los cambios propuestos y cuales eran los resultados esperados, y otros, como empleados recibiendo las decisiones tomadas e implementándolas, pudieron aportar su punto de vista acerca de su propia experiencia. De los 20 entrevistados, 17 de ellos se siguen desempeñando en la Obra social, en especial los directivos y gerentes.

4. Resultados y Discusión (Extensión entre 1 y 2 carillas)

Dentro del marco de nuestra tesis planteamos las siguientes hipótesis como guía de nuestra investigación. “El impacto de la ley 23660 produjo cambios significativos en la estructura organizacional y estos cambios no se ven reflejados en el desarrollo de nuevas competencias de RRHH.”

Tomando en cuenta lo analizado a través de los capítulos de nuestra tesis podemos afirmar, no solo a través de las entrevistas sino también a partir de los documentos

recopilados, que el impacto de la ley 23660 produjo cambios significativos en la estructura organizacional.

Estos cambios pudieron verse en la magnitud y el crecimiento no solo de afiliados, empleados, servicios e infraestructura, si no también en el cambio de los procesos y procedimientos a los cuales esta nueva estructura debió adaptarse.

Otra variable de esta hipótesis, fue que estos cambios innegables no se vieron reflejados en el desarrollo de nuevas competencias de RRHH. Los resultados analizados nos permiten concluir que no se pudo constatar que el departamento de Recursos Humanos haya desarrollado nuevas competencias que ayudaran a afianzar el nuevo modelo de la Obra Social. Si bien entendemos que hubo un avance en el desarrollo de nuevas competencias, y esto es visto por todos los sectores de la organización, entendemos que estas nuevas características no están a la altura de los desarrollos que eran necesarios para poder solventar cambios estratégicos.

El análisis anterior nos remite a nuestra segunda hipótesis planteada:

“Dados los cambios propuestos, es necesario el desarrollo de una gestión de RR.HH. aliada del negocio”. El análisis de las encuestas nos permite concluir que el área de recursos humanos no se encontraba en ninguno de los dos períodos posicionado en un rol de aliado del negocio.

Ahora bien, significa esto que el departamento de Recursos Humanos debería desarrollar una gestión de servicio tendiente al rol de aliado del negocio?. El análisis cualitativo de las entrevistas nos ayudará a responder este interrogante. “Dados los cambios propuestos, es necesario el desarrollo de una gestión de RR.HH. aliada del negocio”, no pudo ser verificada. Creemos, en cambio, que como su rol de ejecutor operativo y de activista creíble, fue construido desde el 2002 hasta el 2006, el próximo paso de este departamento sería el de convertirse en un arquitecto de la estrategia, sosteniendo a través suyo la agilidad estratégica e involucrando a todos sus clientes en ella. Asimismo creemos que deberían poner foco en desarrollar habilidades tendientes a ser guía de cultura y cambio, facilitando de esta manera la definición y el desarrollo y la personalización de una nueva cultura organizacional, facilitando el cambio, tan necesario en este contexto.

Asimismo, y teniendo en cuenta el artículo de Horacio Cortese presentado en el marco teórico, podríamos decir que este departamento de Recursos Humanos comenzó su transición de un rol básico transaccional al de proveedor de servicios de recursos humanos, pero que aún no se encuentra en condiciones de asumir un rol de aliado del negocio.

5. Conclusiones / Recomendaciones (Extensión hasta 1 carilla)

Podemos afirmar que el impacto de la ley 23660 produjo cambios significativos en la estructura organizacional y estos cambios no se ven reflejados en el desarrollo de nuevas competencias de RRHH. La primera variable de la hipótesis fue demostrada no solamente con los números presentados que dan clara muestra del crecimiento de la Obra Social, si no también en todas las entrevistas llevadas a cabo. El Cambio legislativo por el que atravesó la Obra Social, y para la cual no pudo estar previamente preparada, la afectó de todas las maneras en que una organización puede ser modificada. Las 7 S de McKinsey nos ayudó a entender como cada una de estas dimensiones se vio profundamente afectada por este cambio legislativo, ya que todas debieron cambiar adaptándose a un nuevo escenario y mercado.

Los indicadores analizados nos permiten concluir que, a pesar de mostrar la adquisición de ciertas habilidades (por la diferencia de puntuación entre el 2002 y el 2006 planteada por todos los entrevistados), el departamento de recursos humanos no desarrolló habilidades que permitieran crear misión, visión, valores, mejoras continuas o toma de decisiones que lo posicionaran como aliado del negocio.

✘ Segunda hipótesis falsada

No pudimos demostrar en la presente investigación que dados los cambios propuestos, es necesario el desarrollo de una gestión de RR.HH. aliada del negocio. Es dentro de este contexto y sistema particular que podemos afirmar que no es necesario el desarrollo de una gestión de Recursos Humanos aliada del negocio, ya que la institución aún no cuenta con la estructura, los sistemas, el estilo, el personal, las habilidades, la estrategia y los valores compartidos (según el modelo de las 7s) que favorezcan el desarrollo de este tipo de rol en Recursos Humanos.

Por las razones anteriormente descritas, es que preferimos adaptar la segunda hipótesis a la siguiente: dados los cambios propuestos, es necesario el desarrollo de una gestión de recursos humanos como Proveedor de servicios de recursos humanos, desarrollando habilidades tendientes a convertirse en un arquitecto de la estrategia y a ser guía de cultura y cambio.

En este sentido, se recomienda como primer paso que los profesionales de recursos humanos tomen conciencia de la discrepancia que se vio entre su evaluación sobre sus propios servicios y las evaluaciones realizadas por sus clientes. También sería atinado concientizarlos de la diferencia de esta apreciación dependiendo de la pirámide jerárquica. Es importante acordar con los integrantes del departamento la necesidad de comenzar a moverse del rol tradicional para comenzar con un rol de proveedor de servicios. Para poder lograr este objetivo, sería importante que el departamento de recursos humanos tenga acceso al estudio de valoración del rol de recursos humanos utilizado en el marco de nuestro estudio. De esta manera, podrían identificar las expectativas de sus clientes y así poder alinear sus objetivos a los organizacionales. De esta forma, se comenzaría con un proceso de aclaración de roles y responsabilidades.

Para poder realizar esta transición a un nuevo modelo de gestión se recomienda trabajar en un análisis de las competencias actuales de recursos humanos para identificar la brecha existente entre estas y las deseadas o esperadas por la organización.

6. Bibliografía

- ABARBANEL, ALLAIRE, FIRSIROTU, HOBBS, POUPART y SIMARD. *Cultura Organizacional. Aspectos Teóricos, Prácticos y Metodológicos*. Bogotá: Legis, 1992.
- ACCENTURE; *High Performance Workforce Study*, 6ta edición, 2008.
- ARGYRIS, C. *Conocimiento para la acción. Una guía para superar los obstáculos del cambio en la organización*. Buenos Aires, Granica, 1999.
- ARTON, A. y LAZARSELD, P. *Algunas funciones del análisis cualitativo de la investigación social*. Buenos Aires: Ficha 584 del Servicio de Documentación de Sociología (UBA), 1980.
- BARTON, A. *Método de Investigación de Organizaciones*. *Enciclopedia Internacional de Ciencias Sociales*, Vol. 7, 1975, págs. 501-509.
- BOUDREAU, J.; RAMSTAD, P. *Beyond HR. The New Science of Human Capital*. Boston, Ma. Harvard Business School Publishing, 2007.
- BRIDGES, W. *Managing Transitions. Making the Most of Change*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1991.
- BRIDGES, W. *Transitions. Making Sense of Life's Changes*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1980.

CLARKE, R; KECLEY, P; KRAUS, S. Deloitte Review, *Good Medicine or a Bitter Pill? Implications of health care reform for businesses in America*, 2010)

COLLINS, J., PORRAS, J. *Empresas que perduran. Hábitos exitosos de compañías visionarias*. Bogotá: Norma, 1995.

CORTESE, H. *Coaching & aprendizaje Organizacional. Mitos y realidades de una época (Argentina 1994- 2005)*, Temas, Buenos Aires, 2007.

CORTESE, H. *Menu de competencias que agrega valor*, Buenos Aires Herald., 2010.

CORTESE, H. *La gestión Humana en Situación y Tiempo real, estudio de 41 empresas de Argentina realizado entre 2003 y 2010*. Expediente920704. Buenos Aires, 2011.

CROZIER, M. y FRIEDBERG, E. *El Actor y el Sistema. Las Restricciones de la Acción Colectiva*. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990.

CROZIER, M. *El fenómeno burocrático*. Buenos Aires: Amorrortu, 1969.

ECHEVERRÍA, R. y PIZARRO, A. *Modelo del Observador y la Acción Humana*. Caracas: Artículo del Programa Art of Business Coaching, 1996.

ECHEVERRIA, R. *La empresa emergente, la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires: Granica, 2000.

ECHEVERRÍA, R. *Ontología del Lenguaje*. Santiago de Chile: Dolmen, 1994.

ECO, U.. *Cómo se hace una tesis*. Técnicas de investigación, estudio y escritura. Barcelona: Gedisa, 1991

FIOL, C. y LYLES, M. *Organizational learning*. Academy of Management Review, N° 10, 1985: 803-813.

FISHMAN, C. *Prohibido detenerse*. Buenos Aires: Revista Gestión, Marzo- Abril 2007: 42-48

FULMER, R. y KEYS, J. *A Conversation with Peter Senge: New Development in Organizational Learning*. Nebraska: Organizational Dynamics, 1998, p. 35.

GIDDENS, A. *La constitución de la sociedad. Bases para la teoría de la estructuración*. Buenos Aires: Amorrortu, 1994.

GOLDRAT, E. M. *El Síndrome del Pajar. Cómo Extraer Información del Océano de Datos*. Monterrey, México: Ediciones Castillo, 1992.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Compitiendo por el Futuro*. Buenos Aires: Ariel, 1995.

HAMMER, M. *Medir no debe ser un infierno*. Buenos Aires: Revista Gestión, Julio- Agosto 2007: 30-40

HANDY, C. *¿Usted quiere cambiar su Organización? Entonces, identifique primero su Cultura*. Buenos Aires: Compendio Organización IDEA 372, 1981.

HARRINGTON, H. J. *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogotá: McGRAW-HILL, 1993.

KAPLAN, R., NORTON, D. *Cuadro de Mando Integral (The Banlanced Scorecard)*. Barcelona, Gestión 2000, 1997.

KOFMAN, F. *Metamanagement*. Buenos Aires: Granica, 2001.

KOLB, D.; RUBIN, I.; McINTYRE, J. *Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos y Experiencias*. Madrid: Prentice Hall, 1982.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation*. New York: Cambridge University Press, 1991.

LAWLER, E. III; BOUDREAU, J.; MOHRMAN, S. *Achieving Strategic Excellence*.

MATURANA, H. *El Sentido de lo Humano*. Santiago de Chile: JC. Saez Editor, 1991.

MATURANA, H., VARELA, F. *El árbol del conocimiento*. 12ª edición. Santiago de Chile, 1991.

McDERMOTT, R.; SNYDER, W; WENGER, E. *Cultivating Communities of Practice: a Guide to Managing Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

MILLER, D. *A Preliminary Typology of Organizational Learning: Synthesizing the Literature*. Journal of Management, 22, 1996: 485-505.

PETERS, T.; PHILLIPS, J.; WATERMAN, R. Organizational Alignment. *The 7 – S Model*. *Harvard Business Review*, nov.1996. Basado en: Peters, T.; Phillips, J.; Waterman, R. Business horizons. *Structure is not organization*. Indiana: Foundation for the School of Business, Indiana University, 1980.

SENGE P. y otros. *La quinta Disciplina en la Práctica*. Barcelona: Granica, 1995.

SENGE P. *La Danza del Cambio*. Bogotá, Norma, 2000.

STARBUCK, W. *Handbook of organizational design*. London: Oxford University Press, 1981: 8-27.

TAYLOR, S. J. y BOGDAN, R. *Introducción a los Métodos Cualitativos de Investigación*. Barcelona: Piados, 1987.

ULRICH, D. *Recursos Humanos. Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica, 1997.

ULRICH, D.; Brockbank, W.; Johnson, D.; Sandholtz, K.; Younger, J. *HR Competencies. Mastery at the intersection of people and business*. USA, RBL Institute and Society for Human Resource Management, 2008.

ULRICH, D. *Evaluación de resultados, el nuevo desafío para los profesionales de Recursos Humanos*, Granica S.A., España, 2000.

VALLE CABRERA, R. *La gestión estratégica de los Recursos Humanos*, Pearsons Prentice Hall, Madrid, 2004.

VENÍS, W. *Convertirse en líder de líderes, en Rowan Gibson (Ed.) Preparando el Futuro*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1997.

WENGER, E. *Comunidades de práctica: aprendizaje, significado e identidad*.Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1998.