

UCASAL



FACULTAD: ECONOMIA Y ADMINISTRACION

CARRERA: LIC. EN RECURSOS HUMANOS

**TITULO: EL SISTEMA DE GESTION DE
CALIDAD Y SU INCIDENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL, DE LOS EMPLEADOS
DEL AREA ADMINISTRATIVA DEL HOSPITAL
PUBLICO DR. VICENTE ARROYABE EN EL AÑO
2020**

TRABAJO FINAL

AUTOR: SEGUNDO ZAIDA ANA BELEN

TUTOR: URIBURU DOLORES

AÑO: 2020

Autoridades

Gran canciller

S.E.R. Mons. Mario Antonio Cargnello arzobispo de Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrector Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

DR. Federico Colombo Speroni

Secretaria General

Mg. Lic. Silvia M. Alvarez

Decano de la Facultad de Economía y Administración

Dr. Juan Lucas Dapena Fernández

Jefa de la Carrera Lic. En Recursos Humanos

Lic. María Soledad Perevicins

Dedicatoria y agradecimiento

Este trabajo final que hoy presento es uno de los desafíos más importantes que ha me tocado vivir hasta el momento.

Dedicado a mi padre quien me inspiro la belleza de la vida, quien me hablo inconmensurablemente de la importancia de los valores, del estudio, el respeto y la responsabilidad, aquel ser humilde y sencillo que vivirá siempre en mi corazón y que ahora me guía desde el cielo.

A mi mama, mi pilar fundamental, mujer que espero con paciencia mi momento, mis tiempos, aquellos miedos, los días grises y soleados, pero que se mantuvo firme a mi lado. A mis hermanos, sobrinos, tíos y primos que siempre estuvieron y están presente en mi camino, como miembros fundamentales de mi crecimiento diario.

A mi guía Martin Caserta, usted fue quien me vio, me escucho, me ayudo y me dio la mano para seguir soñando y demostrar que somos capaces de todo.

A mis amigos, compañeros de facultad que me acompañaron diariamente en este recorrido, que me apoyaron y me brindaron su tiempo en muchas oportunidades.

A los profesores y directivos de nuestra universidad, que guiaron nuestra vida universitaria. Y a todos aquello que fueron de alguna manera parte de mi proceso.

A Dios, que sin él no somos nada.

TRABAJO FINAL	1
INTRODUCCION	7
<i>CAPITULO I</i>	<i>9</i>
<i>DISEÑO METODOLÓGICO</i>	<i>9</i>
Tema:	10
Fundamentación:	10
Identificación del problema:	11
Formulación del problema:	12
Sistematización del problema:	12
Gestión de calidad:	12
Antecedentes:	13
Objetivos	14
Objetivos específicos:	14
Hipótesis	14
CLASIFICACION DE LAS HIPOTESIS	15
Operacionalización conceptual de las variables	15
Gestión de Calidad en hospital público:	15
OPERACIONALIZACION EMPIRICA	16
Clasificación de la hipótesis	17
Universo de estudio	17
Tipo de investigación	18
Fuentes de información	18
<i>CAPITULO II</i>	<i>20</i>
<i>MARCO CONCEPTUAL</i>	<i>20</i>
Gestión de calidad	21
Calidad	22
14 pasos para la mejora de la calidad:	23
Sistema de gestión de calidad	25
Evaluación de la gestión de calidad	27
Aspectos básicos de la calidad y la atención médica:	31
Elementos fundamentales:	32
Norma	33
Normalización:	33
Certificación	34
La Norma ISO 9001	34
Beneficios internos de la norma ISO 9001: 2015	35
Beneficios externos	35
Los principios y requisitos de la gestión calidad	36

Segundo Zaida Ana Belén	
Desde una perspectiva de valor: _____	38
Normas Referencial IRAM N°11 _____	39
Modelo _____	40
El ciclo PHVA se puede describir como: _____	40
Objeto y campo de aplicación _____	41
Para el desarrollo de los requisitos se han tenido en cuenta los principios y enfoques generales siguientes: _____	41
Determinación de los procesos incluidos en el SIGECO _____	42
Liderazgo _____	43
PLANIFICACIÓN (Acciones para abordar riesgos y oportunidades) _____	44
Desempeño Laboral _____	47
Administración del desempeño _____	49
Es un sistema complejo _____	51
Gestión del Desempeño Eficiente. _____	51
Implicancia de la administración del desempeño en la gestión de recursos humanos _____	54
El propósito de la Gestión del Desempeño _____	55
Elementos que influyen en el desempeño laboral _____	56
Métodos de evaluación _____	59
Qué se evalúa _____	60
Responsabilidad por la evaluación de desempeño _____	61
El gerente _____	61
El empleado _____	61
Objetivos de la evaluación de desempeño _____	62
Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño _____	63
Beneficios de la evaluación del desempeño _____	64
<i>Capítulo III _____</i>	<i>66</i>
<i>Marco de referencia contextual e Institucional _____</i>	<i>66</i>
Breve historia del sistema de salud argentina _____	67
Situación actual _____	69
El papel del Estado _____	72
Política de salud _____	73
Política de calidad ocupacional IRAM N°11 _____	75
El financiamiento del sistema _____	76
<i>CAPITULO IV _____</i>	<i>79</i>
<i>ANALISIS Y RECOLECCION DE DATOS _____</i>	<i>79</i>
INTRODUCCION _____	80
Encuestas realizadas _____	80
Gráfico 1 _____	80
Gráfico 2 _____	81
Gráfico 3 _____	82
Gráfico 4 _____	84
Gráfico 5 _____	85
Gráfico 6 _____	86

Segundo Zaida Ana Belén	
Gráfico 7	87
Gráfico 8	89
Gráfico 9	90
Gráfico 10	91
Gráfico 11	93
Gráfico 12	94
Gráfico 13	95
Entrevista a la Gerente del hospital	96
Conclusiones	101
Aporte profesional	105
<i>CAPITULO V</i>	<i>108</i>
<i>ANEXO</i>	<i>108</i>
Bibliografía	113
Web grafía	113

INTRODUCCION

En la actualidad las empresas están atentas a lo que acontece a su alrededor para poder hacer frente de la mejor manera a las amenazas y aprovechar las oportunidades del entorno y así lograr competitividad de igual a igual con otros oponentes.

En este sentido los hospitales públicos se ven atravesados por factores, como las políticas públicas, el gobierno local, provincial o nacional, los montos económicos otorgados etc., un sinfín de recursos que condicionan de manera transversal la efectividad del servicio y la eficiencia en el desempeño de los trabajadores, por ende planificar lo que se realizara en el transcurso de un año o en meses se torna difícil y carece de una estructura que se pueda sostener en el tiempo para mejorar la experiencia y la atención de sus trabajadores.

Es así como muchos de estas entidades tienen un deficiente funcionamiento, porque el ejercicio de ella va más allá de la habilidad de una persona, de lo que la misma pretenda brindar, si ella no tiene el respaldo de estructuras mayores el proceso de llevar adelante el funcionamiento de esta será precario, sobre todo en lugares olvidados y alejados de las grandes ciudades, donde escasea el control y el seguimiento de autoridades.

Desde el área de recursos humanos se debe buscar cómo aprovechar las oportunidades y encontrar las fortalezas potenciando aquellos aspectos o áreas que destacan y trabajar con aquellas zonas más débiles y enfocarnos en las habilidades y destrezas del trabajador, para que estos le agreguen

Segundo Zaida Ana Belén

valor a su espacio. Logrando de esta manera personas capaces de encaminarse hacia un mismo objetivo y líderes con capacidad de dirección, guiando la gestión de forma eficiente.

CAPITULO I

DISEÑO METODOLÓGICO

Tema:

El Sistema de gestión de calidad y su incidencia en el desempeño laboral de los empleados del área administrativa del hospital público VICENTE ARROYABE en el año 2020.

Fundamentación:

Los flujos de trabajos bien definidos contribuyen decisivamente a la calidad de productos o servicios. Una gestión eficaz de la calidad tiene en cuenta las necesidades y perspectivas específicas de su empresa y de sus empleados, para así lograr el éxito en las prestaciones de sus servicios.

El contexto social en el que nos encontramos requiere que las organizaciones estén conscientes y actualizadas de todo lo que sucede alrededor de la misma y aprovechar cada oportunidad para mejorar la gestión y los procesos que permitan mejorar la calidad de sus servicios y las herramientas que lo posibiliten.

¿Pero qué sucede cuando no se cuenta con las herramientas y los diferentes recursos que una Institución de tal magnitud requiere?

Para ello nuestro propósito es conocer la situación actual de un hospital local público ahondando en su conocimiento real sobre dicho tema y cuáles son los pasos que aplican para mejorar sus procesos y llevar a la sociedad un servicio eficiente. Así también cual es el rol de los empleados y

el compromiso de este para lograr la equivalencia necesaria que se requiere para obtener un completo equilibrio entre todas las dimensiones.

De esta manera se procederá a conocer la realidad de esta institución pública, para saber si puede cumplir con un derecho social humano primario y como es capaz de trabajar teniendo en cuenta que las políticas públicas de salud en Argentina son deficientes y cuál es su rol o como enfrenta el desabastecimiento de medicamentos, sabiendo que, en este país, en especial en localidades alejadas es muy difícil que lleguen los recursos en tiempo.

Por lo tanto, seremos observadores del manejo que la entidad en conjunto con sus directores consideró que son las más aptas para llevar adelante un hospital público y ofrecer el mejor servicio posible a sus ciudadanos.

Identificación del problema:

Demostrar de qué manera afecta la falta de gestión de calidad eficiente en un hospital público de la localidad de Pichanal y el impacto que puede llegar a tener en el rendimiento laboral de sus empleados y en la eficiencia de sus servicios.

Para obtener los conocimientos que se requieren y brindar respuestas en relación con lo establecido anteriormente, se trabajara con encuestas laborales y entrevistas al personal, a través de la utilización de herramientas necesarias que nos acerque los datos que necesitemos.

Formulación del problema:

¿A partir de la aplicación de un sistema de gestión de calidad es posible potenciar al trabajador y mejorar la ejecución de los procesos en la entidad de salud pública?

Sistematización del problema:

Gestión de calidad:

- 1) ¿Qué es un sistema de gestión de calidad?
- 2) ¿Qué aspectos fundamentales son la base de un sistema gestión de calidad?
- 3) ¿Cuáles son las características de un hospital público?
- 4) ¿Es posible aplicarlo en un sistema de salud público?
- 5) ¿Qué ventajas ofrece a la entidad un sistema de Gestión de Calidad?

Desempeño laboral:

- 1) ¿Cómo influye una gestión óptima en el rendimiento laboral?
- 2) ¿A que llamamos rendimiento óptimo?
- 3) ¿Cuáles son sus características?
- 4) ¿Cuál es la importancia de contar con todos los recursos necesarios para el desarrollo eficiente del personal?
- 5) ¿El rendimiento está asociado al desinterés y a la falta de recursos para desarrollar su trabajo?
- 6) ¿Qué ventajas ofrece a la entidad un personal con un alto nivel de rendimiento?

Antecedentes:

Bach Helida Aliaga, Ciudad autónoma de Buenos Aires, “Gestión de la calidad en el desempeño organizacional de la facultad de administración de empresas”. En el año 2013.

El término calidad, es usado en todos los campos de la vida moderna, las instituciones educativas, por su contenido, conducen la formación humanística y el desarrollo profesional del capital humano, reflexionando hacia esas premisas es que le concedemos tal importancia a la calidad en instituciones universitarias. El objetivo general es determinar la influencia de la gestión de la calidad en el desempeño organizacional de la facultad de administración de empresas.

Franco Ghiglione, Universidad Nacional de la Pampa “Gestión de RR.HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño. Año 2015.

Aborda los principales procesos vinculados a la gestión de los Recursos Humanos en la Administración Pública de la Provincia de la Pampa, en particular en la Honorable Cámara de Diputados y haciendo foco en su personal de planta permanente. El estudio indaga las interrelaciones que pueden observarse en la Gestión de RR.HH con respecto a seis subsistemas considerados claves, ellos son: selección de personal; plan de carrera; capacitación; ausentismo, sanciones y rotación del personal; cultura organizacional entre ellos motivación, liderazgo, participación, comunicación- y evaluación de desempeño; bajo un enfoque sistémico-estratégico,

atendiendo al contexto global del siglo XXI y en el marco de la concertación y del cambio organizacional

Objetivos

Objetivo general:

Identificar en qué medida los sistemas de gestión de calidad impactan el desempeño de los trabajadores del área administrativa del hospital público Dr. Vicente Arroyabe.

Objetivos específicos:

- Percibir si los empleados administrativos tienen conocimientos necesarios acerca de los procesos o herramientas que hacen al ejercicio de la Gestión de Calidad.
- Descubrir si la entidad pública cuenta con las herramientas necesarias que ayuden a lograr la optimización y la orientación de sus políticas para el desarrollo de una gestión eficiente.
- Identificar las áreas más críticas que requieren una mejora y acordar las acciones a emprender.
- Revelar si los directivos están capacitados para afrontar, coordinar y resolver problemas que suceden de forma esporádica y que sean importantes.

Hipótesis

La planificación e implementación de un sistema de gestión de calidad, impactara favorablemente en el desempeño del personal del hospital público Dr. Vicente Arroyabe. La misma debe ser sostenida a través de la mejora continua.

CLASIFICACION DE LAS HIPOTESIS

Identificación de variables:

Variable dependiente: El nivel de desempeño de los empleados involucrados.

Variable independiente: Gestión de calidad como factor transversal en una entidad pública.

Operacionalización conceptual de las variables

DESEMPEÑO LABORAL: resultado alcanzado en un entorno de trabajo con relación a los recursos disponibles. El concepto dependerá de los objetivos o de las metas fijadas para el trabajador en cuestión.

Las organizaciones suelen plantear para ese producto del trabajo unas expectativas mínimas de cantidad y calidad, que los empleados deben cumplir o superar. Para ello las organizaciones plantean incentivos con los que fomentar dicho rendimiento laboral.

Gestión de Calidad en hospital público:

Apunta a garantizar que una organización o un producto sean consistente. No solo se centra en la calidad del producto, servicio o satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla. Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

El verdadero desafío de la gestión hospitalaria es lograr estándares de calidad que sean necesarios para la atención adecuada y proponer mejores condiciones competitivas y remuneración diferenciada para la institución. El objetivo debe ser la gestión de la calidad, para que se destaque el valor no solamente por parte de los pacientes, pero por los propios profesionales que actúan en el hospital.

El papel de esas metodologías es operar cambios de hábitos, promoviendo la revisión de procesos operativos y disminuyendo la vulnerabilidad.

OPERACIONALIZACION EMPIRICA

<u>Variables</u>	<u>Definición conceptual</u>	<u>Definición operacional</u>	<u>Dimensiones</u>	<u>Indicadores</u>
Gestión de Calidad	Conjunto de característica de una entidad (actividad, producto, organización, persona) que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas e implícitas. (Norma ISO 9000, 2005)	La investigación se desarrolla en base a una encuesta aplicada a los trabajadores del hospital público Vicente Arroyabe	Estructura	<ul style="list-style-type: none"> • Financieros • De salud • Materiales Tecnológicos • Administrativos • Políticas de salud publica
			Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo de dirección • Liderazgo • Recursos Humanos • Tecno estructura

Desempeño Laboral	Es el desempeño y productividad que demuestra el colaborador haciendo uso de sus habilidades y recursos que le permiten realizar sus actividades eficientemente. (Premia y Carrera)	Para evaluar el desempeño será necesario obtener la mayor información posible de la institución, para ello es necesario ser asertivos y profundos en las encuestas de los empleados del hospital público Vicente Arroyabe.	Forma de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento • Capacidad de resolver problemas • Eficiencia • Identificación con la entidad.
			Desarrollo de personal	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de crecimiento laboral • Recompensas • Flexibilidad laboral • Evaluación de desempeño
			Rendimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Ausentismo • Trabajo en equipo • Participación • Compromiso

Clasificación de la hipótesis

- Es simple porque se estudia a dos variables relacionadas entre sí.
- Existen una relación de asociación directa donde la variable independiente condiciona a la variable dependiente.
- Es de origen natural porque se reconoce la asociación de dos variables.

Universo de estudio

- Hospital Público Dr. Vicente Arroyabe- Pichanal- Salta.

Muestra

25 personas del área administrativa pertenecientes al Hospital Público Dr. Vicente Arroyabe.

Tipo de investigación

- Es básica. La misma tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- De tipo cualitativo de carácter correlacional, ya que se busca analizar la importancia de la Gestión de calidad como un factor preponderante en el rendimiento del personal del Hospital Público Vicente Arroyabe.
- Según sus fuentes. Se emplean en el estudio de fuentes secundarias basadas en material bibliografía, páginas web o web grafía. Como así también a través de fuentes primarias que serán citadas como corresponde.

Fuentes de información

Fuentes primarias de investigación

La fuente principalmente utilizada recae en realizar encuestas anónimas, con respuestas cerradas, así también preguntas abiertas, dependiendo el tipo de información que quiera recabar y el clima del momento.

La misma será personalmente y está enfocada a las características del puesto que el empleado corresponda.

Fuentes secundarias de investigación

Para la misma se tuvo en cuenta la información recogida de libros que se enfocaban en la disciplina correspondiente y se recurrió a datos por vía digital y páginas que se centran en actualizaciones sobre el área. Lo mismo hizo posible el desarrollo de la investigación.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

Gestión de calidad

La palabra gestión proviene del latín *gestiō*, y hace la referencia a la administración de recursos, sea dentro de una institución estatal o privada, para alcanzar los objetivos propuestos por la misma.

Para ello, uno o más individuos dirigen los proyectos laborales de otras personas para poder mejorar los resultados, que de otra manera no podrían ser obtenidos.

El concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

También es asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades), esto puede ser empresarial o personal, lo que incluye:

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones) y sus semejantes.

Calidad

NC/ ISO 9000 2005. Según la norma, la calidad es entendida como el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos.

La real academia española define calidad, como la propiedad o conjunto de propiedades inherentes a una cosa que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explicita. Este concepto ha sufrido una constante evolución en el tiempo, pasando de ser un requisito o cualidad del producto a ser una técnica de gestión incluso es uno de los objetivos estratégicos de las empresas. Por otro lado, la calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades. Por tanto, debe definirse en el contexto que se esté considerando.

Federico Dangelo Martínez habla de la noción de calidad, para arribar a dicha definición, ha sufrido diversos aportes contemporáneos. Existen cuatro etapas bien definidas del concepto de calidad:

- ✚ Calidad entendida como una inspección final del producto. Y con ello adecuar el producto al uso previsto. Ello implicaba el retiro del producto no conforme y con ello el costo que involucra.

- ✚ A principios del XX surge el control de la calidad mediante el cual ya no solo se inspeccionaba el producto, sino también la producción. Ante la falla se reaccionaba, pero ello no garantizaba que a futuro se pudiera volver a incurrir en el mismo error.

✚ Con la formulación de las normas ISO 900 aparece el enfoque del aseguramiento de la calidad, lo que implicaba un conjunto de acciones, bajo el paraguas de un sistema de gestión mediante el cual se planificaban las mismas, y además y además se formalizaba el énfasis en la mejora continua.

✚ En la actualidad, considerando aspectos sociales y ambientales, aparece el vocablo de calidad total. Dicho enfoque se amplía a todas las fases y procesos del diseño del servicio o producto, bajo el marco de una política de calidad integral, lo que establece a la calidad como un medio más que una finalidad y permite la elaboración de estrategias de mayor calidad.

✚ Por último y volviendo al concepto Calidad total o Total Quality Management (TQM), resta decir que no solo abarca la producción, sino que su enfoque se extiende a toda la organización, generando conciencia de calidad en todos los niveles y en todas las actividades que definen a sus procesos.

14 pasos para la mejora de la calidad:

1. Compromiso en la Dirección. La Dirección debe hacer visible su compromiso.
2. Crear un equipo para mejorar la calidad. Que el equipo defina la calidad de su servicio; elaboren un plan de contingencia ante errores y defectos.
3. Medición. Se deben establecer indicadores de calidad, a fin de medir el grado de cumplimiento de sus servicios en criterios de calidad.

4. Costo de la calidad. Es importante estimar el costo de la calidad, frente al costo de la no calidad.
5. Crear conciencia sobre la calidad. Comunicar en toda la organización lo que significa la calidad para la empresa.
6. Acción correctiva. Adoptar la cultura de identificar los problemas y resolverlos.
7. Planificar el día de Cero Defecto.
8. Educación del personal sobre el programa Cero Defectos.
9. El día de Cero Defectos. Una manera de acentuar la importancia en el personal, por parte de la Dirección, sobre la política de hacer bien las cosas de primer momento.
10. Fijar objetivos. Los responsables se reúnen con su equipo y fijan metas para prevenir defectos en el corto plazo. Estas metas deben medirse.
11. Eliminar las causas del error. El personal debe informar, de inmediato, los defectos que detecten. Luego deben tratarse las causas de los errores.
12. Reconocimiento. Incentivar al personal a mejorar su desempeño.
13. Consejo de calidad. Celebrar reuniones periódicas de todos los profesionales de calidad de la empresa y que compartan sus experiencias (peer review o revisión de pares).
14. Repetir todo el proceso. La mejora de la calidad es un ciclo continuo que no termina nunca. En suma, la calidad, en lo que a su definición respecta, más que una estructura abstracta se ha mostrado como un vehículo de búsqueda de soluciones para un mercado cambiante y cada vez más exigente. Es por esto que, en su momento, se entendía la

calidad como la gestión de controlar los productos y hoy en día, sin dejar de lado el control final del producto o servicios, abarca también controles en la producción de dichos productos o servicios. Asimismo, se propone generar un resultado que no solo satisfaga al cliente y que pueda superar sus expectativas, sino que se evidencia cada vez más atento con el medio ambiente, cuidadoso de la utilización y la afectación de los recursos naturales, a la vez que considera su impacto en la sociedad.

Por otro lado, los servicios resultan muy diferentes a los casos de los productos. Pues los servicios son intangibles, lo que dificulta establecer especificaciones para su elaboración mediante estándares; además son heterogéneos, pues la prestación varía de un productor a otro; y finalmente, los servicios se producen en su entrega o prestación, en vez de ser estructurada y controlada, como el caso del producto.

Sistema de gestión de calidad

Es el conjunto de actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad (Organización Internacional de normalización: ISO 9000- 2000)

Un sistema de gestión de calidad (SGC) comprende un conjunto de normas y estándares a nivel internacional. Éstos están interrelacionados entre sí con la finalidad de cumplir las expectativas en materia de calidad que una empresa debe tener en cuenta para satisfacer a sus clientes. Se trata de que las actividades se planeen y se controlen de modo que se logre la mayor calidad posible para satisfacer al cliente.

El objetivo de los estándares y las normas internacionales es simplificar los procesos de las empresas e incrementar la calidad de los servicios y productos de uso cotidiano. A través de la mejora continua de los sistemas de producción de las empresas, se asegura que, tanto las materias primas como el producto final pasando por el proceso productivo, cumplen los requisitos establecidos y son adecuados.

Existen varios sistemas de gestión de la calidad, todos ellos ideados y aprobados por la Organización Internacional para la Estandarización. La norma ISO 9001 es una norma genérica que se aplica en cualquier sector productivo o industria afectando a todas las empresas independientemente de su tamaño. Éstas deben tener un sistema efectivo mediante el cual se administre y se mejore la calidad de sus outputs y se asegure el mantenimiento de la norma ISO 9001.

El término gestión de calidad tiene significados específicos dentro de cada sector del negocio. Esta definición, que no apunta al aseguramiento de la buena calidad por la definición más general sino a garantizar que una organización o un producto sea consistente, tiene cuatro componentes:¹

- ✚ Planeamiento de la calidad
- ✚ Control de la calidad
- ✚ Aseguramiento de la calidad
- ✚ Mejoras en la calidad

La gestión de calidad se centra no solo en la calidad de un producto, servicio o la satisfacción de sus clientes, sino en los medios para obtenerla.²

Por lo tanto, la gestión de calidad utiliza al aseguramiento de la calidad y el control de los procesos para obtener una calidad más consistente.

¿Quién analiza y mejora los procesos?

El responsable de gestión de la calidad del nivel local es el analista encargado de describir analizar y proponer la mejor forma de hacer las cosas, y los operadores deben llevar a cabo sus instrucciones. Esto implica que el analista debe poseer un grado de conocimiento y de autoridad que le permita plantear soluciones. No obstante, la visión moderna nos dice que el análisis de los procesos requiere que todo individuo que posea conocimiento contribuya al resultado. Por tanto, el mejoramiento de los procesos debe realizarse en forma conjunta y consensuada, generando conocimientos que constituyan ventajas competitivas en el futuro.

Evaluación de la gestión de calidad

Etapas principales a la hora de implantar un Sistema de Gestión de Calidad.

Análisis: en esta etapa se estudia la situación actual, que indicará el estado de la empresa para poder planificar la implementación. Es muy importante tener en cuenta dónde se encuentra la compañía en ese momento. Así se podrá establecer un punto de partida y planificar hacia dónde queremos llegar mediante el establecimiento de los objetivos y metas de calidad para el Sistema de Gestión de la Calidad.

Mapeo de procesos: en esta etapa, los procesos actuales de la empresa se establecen y registran para tener una mejor visión y así conocer

su interacción con otros departamentos y áreas, para saber qué tipo de información fluye entre ellos. Los procesos nos ayudan a alcanzar los objetivos para establecer sistemas, controles e indicadores de calidad para el funcionamiento óptimo de cada parte del Sistema de Gestión de la Calidad.

Política y plan de calidad: debemos tener en cuenta que sin un plan y sin una política de calidad (aunque esta última no es un requerimiento obligatorio) no podríamos implementar un Sistema de Gestión de Calidad. El Plan de calidad es un documento que especifica qué procedimientos y recursos asociados deben aplicarse, quién debe aplicarlos y cuándo deben aplicarse a un proyecto, proceso, producto o contrato específico. La Política de Calidad debe incluir tres objetivos fundamentales: objetivo principal, alcanzar la máxima calidad; el compromiso que existe con el cliente y de qué manera se logrará a través de la mejora continua.

Procedimientos e instrucciones de trabajo: la documentación de los procesos y procedimientos se realiza en esta etapa y es donde vamos a traducir todo lo que hacemos, cómo lo hacemos, el alcance y quiénes son los responsables de cada actividad.

Manual de Calidad: Es la descripción de la norma ISO 9001 en los procesos de la empresa. Contiene todos los procedimientos documentados de la organización en todos los niveles.

Capacitación: esta etapa es la más difícil de todas, ya que significa cambiar la mentalidad de los trabajadores hacia un cambio basado en normas y procesos controlados. Si esto no sucede, el sistema simplemente

no funcionará. Se debe capacitar a todo el personal como una herramienta para mejorar las actividades de la empresa y hacerles saber lo que significa trabajar con un Sistema de Gestión de Calidad.

Implementación: una vez que se ha creado, desarrollado y estructurado todo lo anterior, además de la capacitación del personal, llega la etapa de implementación, donde se pone en funcionamiento todo el sistema y el personal comienza con el uso de esta herramienta.

Auditoría interna: debe haber revisiones a dicho sistema para ver cómo está funcionando, observar los fallos para corregirlos y detectar oportunidades de mejora para el crecimiento de este.

Revisión general: para analizar el funcionamiento de la implementación y cómo funciona el nuevo sistema. Debemos revisar los fallos encontrados en la auditoría y ver cómo corregirlos y evitar que vuelvan a ocurrir.

Acciones correctivas y preventivas: debemos generar las acciones correctivas y preventivas de los resultados de la primera auditoría interna y la revisión general, para comenzar a trabajar en las observaciones y / o No Conformidades encontradas en el Sistema de gestión de la calidad.

Procesos de análisis y mejora: se analizan los resultados obtenidos durante las auditorías y las acciones correctivas implementadas y completadas. De esta manera podremos identificar qué observaciones fueron No Conformidades y qué observaciones fueron oportunidades para mejorar. Las Oportunidades de Mejora deben agruparse en un sistema separado, para que luego se monitoreen debidamente, y para implementar

estas mejoras dentro del Sistema de Gestión de la Calidad, aumentando así la madurez del sistema y mejorando su gestión cada vez más. Para detectar con mayor detalle las nuevas Oportunidades de Mejora o No Conformidades, y para ayudarnos a mejorar la calidad del producto.

Auditoría externa: al llegar a esta etapa del proceso, deberíamos haber pasado por una auditoría previa por parte de un organismo externo. Esta auditoría previa servirá para ver cómo estamos preparados antes de la auditoría externa de certificación por parte del organismo. Al final de la auditoría previa, debemos realizar las solicitudes de acciones correctivas y preventivas que se necesitan para trabajar en las observaciones encontradas durante este período. La auditoría externa es posteriormente programada y ejecutada.

Certificación del Sistema de Gestión de Calidad según ISO 9001: en caso de encontrar No Conformidades, el organismo de certificación otorga un período de 30 días para que la empresa trabaje en estas No Conformidades resolviéndolas desde la causa raíz. En el caso de que la compañía no cierre estas No Conformidades dentro del tiempo estipulado, la certificación es rechazada por el organismo de certificación, y la compañía tendría que pasar por todo el proceso nuevamente. En el caso de que la compañía cierre sus No Conformidades a tiempo, el organismo de certificación aprueba la certificación y envía el certificado a la compañía dentro de un período no mayor a 60 días.

Aspectos básicos de la calidad y la atención médica:

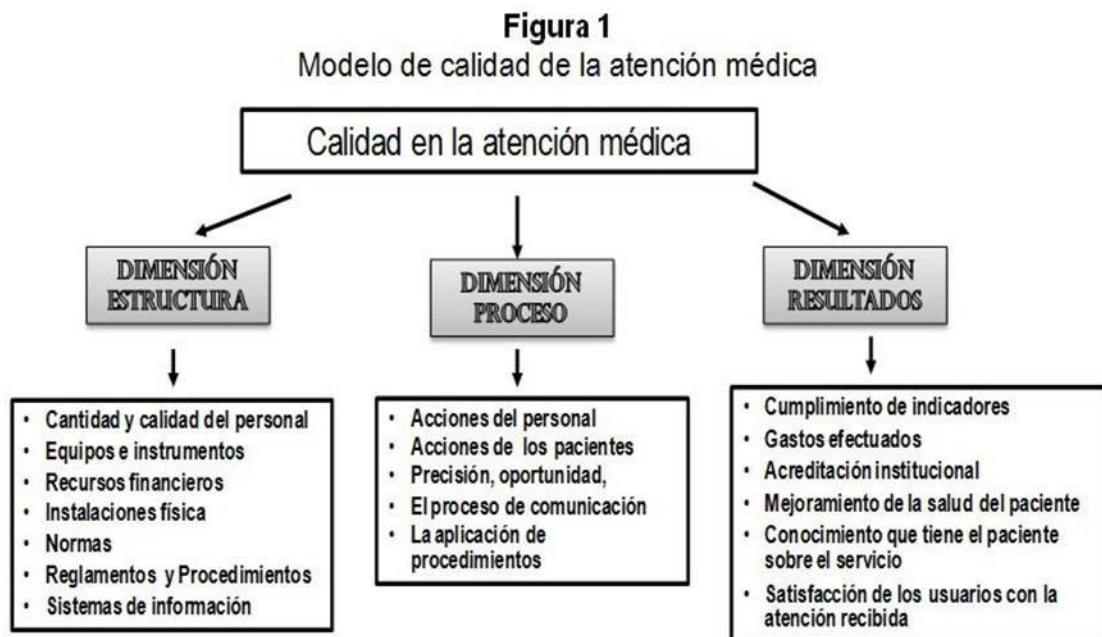
DONABEDIAN, AVADIS (1996): la calidad de la asistencia sanitaria se define como el grado de utilización de los medios adecuados con el propósito de conseguir los mayores progresos en salud.

Modelo de Calidad de la Atención Médica de Avedis Donabedian

Un modelo citado en la literatura científica para los servicios de salud es la propuesta del médico Avedis Donabedian, quien en 1966 establece las dimensiones de estructura, proceso y resultado y sus indicadores para evaluarla. Para esta época, la relación entre métodos de proceso y resultado, así como la sistematización de los criterios, genera reflexiones importantes sobre la responsabilidad en la mejora de la calidad en dicho servicio.

- Indicadores de estructura. Son todos los atributos materiales y organizacionales relativamente estables, así como los recursos humanos y financieros disponibles en los sitios en los que se proporciona atención.
- Indicadores de proceso. Se refieren a lo que los médicos y proveedores son capaces de hacer por los pacientes, la interrelación con las actividades de apoyo diagnosticadas además de las actitudes, habilidades, destreza y técnica con que se llevan a cabo.
- Los indicadores de resultado. Referidos a la variación de los niveles de salud y a la satisfacción del paciente por la atención recibida, la

cual le otorga una importancia mayor por la necesidad de satisfacer las expectativas del usuario mediante un servicio de mayor calidad.



Elementos fundamentales:

Parasuraman, Berry y Zeithaml¹² (1993) identificaron 5 dimensiones de servicio de calidad:

- Elementos tangibles, se refiere a la apariencia de las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.
- Fiabilidad, alude a la habilidad de ejecutar el servicio prometido de forma cuidadosa.
- Capacidad de respuesta, disposición de la prestadora del servicio en ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido.
- Seguridad, conocimientos y atención mostrados por los empleados y la habilidad de estos para inspirar confianza inexistencia de riesgos.

- Empatía, atención individualizada que ofrecen las empresas a sus competidores, o bien la capacidad de los integrantes de la prestadora en ponerse en el lugar del cliente.

Norma

Es un documento, que surge como resultado de la actividad de normalización, que establece las condiciones mínimas que se deben reunir un producto o servicio o servicio para que sirva al uso al que está destinado.

Normalización:

También llamada estandarización, es la actividad que aporta soluciones, para aplicaciones repetitivas que se desarrollan, fundamentalmente, en el ámbito de la ciencia, la tecnología y la economía, con el fin de conseguir una ordenación óptima en un determinado contexto. La normalización favorece el progreso técnico, el desarrollo económico y la mejora de la calidad en la vida.

También implica la participación de personas que representan a distintas organizaciones de los sectores involucrados: productores, consumidores e intereses generales. Estos representantes aportan su experiencia y sus conocimientos para establecer soluciones a problemas reales o potenciales.

ISO es una federación mundial integrada por representantes de organismos de estándares internacionales de más de 145 países. Creada en 1947.

Certificación

Es el procedimiento por el cual un organismo independiente da garantía por escrito (certificado) de que un proceso, producto o servicio está conforme con unos requisitos específicos. Los organismos que llevan a cabo estas actividades son entidades de verificación de la conformidad, las entidades de certificación.

Su actividad consiste en verificar que los procesos, productos o servicios que se ofrecen son conformes respecto a ciertos requisitos. Esta verificación es voluntaria y dichos requisitos pueden ser de calidad, medio ambiente, seguridad y salud, etc. y estarán definidos en normas o especificaciones técnicas.

La Norma ISO 9001

La norma ISO 9001 es la que establece los requisitos que una empresa debe cumplir para tener un correcto sistema de gestión de la calidad instaurado en su sistema productivo. Es complementaria a otros tipos de normas como puede ser la norma ISO 14001 de gestión ambiental.

La certificación en la norma ISO, pone el foco en el cliente. El cliente y su satisfacción están en el centro del negocio.

La determinación e implantación de un sistema de gestión de calidad de acuerdo con la norma 9001, depende de cuestiones como los objetivos que la propia empresa tenga, los productos o servicios derivados de su producción o los requisitos establecidos por el propio cliente.

La certificación ISO 9001 es una expresión tangible del compromiso de la organización hacia la calidad que es internacionalmente entendida y aceptada.

Beneficios internos de la norma ISO 9001: 2015

- Mayor orden, organización, sistematización, disciplina y un cambio cultural posterior.
- Incremento de la efectividad y eficiencia de los procesos.
- Mejor comunicación interna y externa con los clientes.
- Reducción de desperdicios y variación (tiempo, dinero, materiales y recursos de todo tipo)
- Mayores posibilidades de desarrollar e implementar un sistema integral (calidad + seguridad + medio ambiente)

Beneficios externos

- Organizaciones más competitivas.
- Mejor calidad percibida e imagen con los clientes.
- Mayor satisfacción de los clientes.
- Ventaja competitiva dentro y fuera del país.
- Es una herramienta de mercadotecnia.
- Reconocimiento internacional a la calidad de la organización en cuestión.

Los principios y requisitos de la gestión calidad

Dentro de la familia de las normas ISO 9000, encontramos un desarrollo de los principios de la calidad establecidos como así también de los requisitos que luego veremos reflejados en la norma ISO 9001. Dichos principios se basan en la mejora continua de la organización y establecen directrices de interpretación del enfoque de un Sistema de Gestión de la Calidad²⁰. Los principios son:

➤ **Orientación al cliente:** todos los esfuerzos de la organización deben orientarse a la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, tanto las presentes como también las futuras. Para ello debemos conocer a nuestro cliente y comprender sus necesidades y expectativas, medir su satisfacción, gestionar sistemáticamente.

➤ **Liderazgo:** para que la organización mejore y crezca, es necesaria una cadena de liderazgo que facilite un ambiente idóneo para la mejora continua de la organización, con la participación de todos los actores fundamentales de la organización. Con tal motivo, debemos considerar todas las necesidades de las partes necesarias y volcarlas en la visión a futuro de la organización y trazarlas en sus objetivos. Asimismo, debemos crear valores compartidos, establecer confianza, proporcionar formación y libertad al personal para actuar con responsabilidad.

➤ **Participación del personal:** las actividades de la organización forman parte del sistema de calidad, y es allí donde radica la importancia de que todos puedan participar y así poder lograr sus objetivos utilizando eficientemente sus habilidades. Es así como la alta dirección debe

comprender la importancia de la contribución de la participación de todos para la organización, evaluar el desempeño de su personal y discutir abiertamente los problemas y asuntos de la organización con ellos.

➤ Enfoque por procesos: la eficiencia de la organización se alcanza cuando desarrolla sus actividades agrupadas en procesos. Un resultado deseado se logra más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. Para ello debemos definir las actividades necesarias para obtener el resultado deseado.

Establecer responsabilidades para su gestión, identificar los procesos necesarios, la manera en que ellos interactúan, y determinar los recursos necesarios para desarrollar dichas actividades.

➤ Enfoque sistémico de la gestión: en una clara relación con el principio anterior, aquí se propone considerar a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados, los cuales forman parte de un gran proceso o proceso global de la organización, cuyo objetivo general será la mejora continua del sistema y la satisfacción del cliente. Debemos estructurar un sistema para lograr los objetivos de la organización, comprender la relación de los procesos, como así también las funciones y responsabilidades necesarias para lograr los objetivos; comprender, además, las capacidades y los recursos disponibles; y también mejorar continuamente el sistema mediante la medición de los procesos. •

➤ Mejora continua: debe ser un permanente proceso estructurado de la organización a fin de incrementar gradual y progresivamente la calidad del producto o servicio. Es fundamental proporcionar capacitación al personal en métodos y herramientas de mejora continua, establecer

mediciones para monitorear la mejora continua, como así también reconocer y tomar conocimiento de dichas mejoras.

➤ Toma de decisiones basadas en hechos: las decisiones eficaces son aquellas que se basan en el análisis de datos contando con la información suficiente y útil. Para ello debemos asegurar la confiabilidad y la suficiencia de los datos que utilizaremos, analizar los datos por métodos válidos y tomar decisiones basadas en el análisis de dichos datos, sin dejar de lado la experiencia y la intuición de quien impulsa la misión y visión de la organización.

➤ Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores: si bien la organización y sus proveedores son independientes, ello no implica que no establezcan una relación y participación en la que ambos obtengan beneficios y aumenten la capacidad para crear valor a sus productos o servicios. Aquí resulta conveniente compartir conocimiento con los socios, identificar y seleccionar los proveedores claves para nuestro producto o servicio, y establecer acciones conjuntas de desarrollo y mejora de nuestros resultados.

Desde una perspectiva de valor:

La calidad significa aportar valor al cliente, esto es, ofrecer unas condiciones de uso del producto o servicio superiores a las que el cliente espera recibir y a un precio accesible. También, la calidad se refiere a minimizar las pérdidas que un producto pueda causar a la sociedad humana mostrando cierto interés por parte de la empresa a mantener la satisfacción del cliente.

Una visión actual del concepto de calidad indica que calidad es entregar al cliente no lo que quiere, sino lo que nunca se había imaginado que quería y que una vez que lo obtenga, se dé cuenta que era lo que siempre había querido. Pero para el mismo es necesario que se encuentren alineadas correctamente todos los pasos o procesos dentro de la organización.

Normas Referencial IRAM N°11

El Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS) tiene el firme propósito de apoyar la mejora de la competitividad económica con equidad social, a través de dispositivos institucionales que aseguren la calidad del empleo y el desarrollo en la cadena de valor.

El IRAM - Instituto Argentino de Normalización y Certificación ha sido reconocido como el Organismo de Normalización de la Argentina en el marco del Decreto 1.474/94 del Poder Ejecutivo Nacional, por el cual se crea el Sistema Nacional de Normas, Calidad y Certificación.

En marzo de 2005 se firmó un convenio de cooperación entre el MTEySS y el IRAM, acordando establecer mecanismos de cooperación permanente para promover la calidad de los servicios involucrados en las políticas de empleo nacionales.

En ese marco, ambas instituciones han trabajado en la elaboración de una herramienta de gestión, con el objeto de lograr el abordaje efectivo de la calidad ocupacional dentro de la gestión integral de la organización, y brindar elementos objetivos para su validación externa.

Modelo

Este referencial establece los requisitos de un sistema de gestión de la calidad ocupacional para las organizaciones que decidan, en relación con los principios y recomendaciones de la OIT y otras agencias de Naciones Unidas sobre calidad ocupacional, profundizar tanto su puesta en práctica como su promoción en la cadena de valor. Este referencial permite a las organizaciones contribuir al mejoramiento de las condiciones laborales relacionadas con el trabajo realizado dentro, por, para o en nombre de esta, incluido el trabajo subcontratado.

Este referencial establece un sistema de gestión de la calidad ocupacional basado en la metodología Planificar-Hacer-Verificar-Actuar (PHVA).

El ciclo PHVA se puede describir como:

- Planificar: establecer los objetivos y requisitos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con la política de calidad ocupacional de la organización;
- Hacer: implementar los requisitos;
- Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los requisitos respecto a las políticas, los objetivos y las metas relacionadas con la calidad ocupacional; y
- Actuar: llevar a cabo acciones para mejorar el desempeño en materia de calidad ocupacional.

Este sistema de gestión pretende ser una herramienta útil para que las organizaciones contribuyan, desde el ejercicio de la responsabilidad social, al desarrollo sostenible estimulándolas a la adopción de mejores prácticas en la gestión de la calidad ocupacional.

Objeto y campo de aplicación

Este referencial define los requisitos aplicables a las organizaciones que decidan la implementación eficaz de un SIGECO.

Estos requisitos abarcan el respeto de los derechos fundamentales en el trabajo, las relaciones laborales, las condiciones de trabajo, salud y seguridad, el diálogo social y la formación y desarrollo humano, con un alcance que se extiende hacia la cadena de valor

Para el desarrollo de los requisitos se han tenido en cuenta los principios y enfoques generales siguientes:

- A. Rendición de cuentas
- B. Transparencia
- C. Comportamiento ético
- D. Respeto a los intereses de las partes interesadas
- E. Respeto al principio de legalidad
- F. Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- G. Respeto a los derechos fundamentales en el trabajo
- H. Liderazgo
- I. Compromiso de las personas
- J. Mejora

Este referencial establece requisitos para definir, mantener y mejorar un sistema de gestión de la calidad ocupacional con el propósito de contribuir al desarrollo sostenible a través de la integración de los principios y prácticas de la responsabilidad social en su dimensión laboral en la organización y su esfera de influencia, teniendo en cuenta las necesidades y expectativas de sus partes interesadas, y un comportamiento ético y transparente.

Determinación de los procesos incluidos en el SIGECO

La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar el SIGECO, determinando los procesos necesarios en relación con:

- A. Liderazgo y compromiso;
- B. Política de calidad ocupacional;
- C. Roles, responsabilidades y autoridades;
- D. Acciones para abordar riesgos y oportunidades;
- E. Objetivos de calidad ocupacional y la planificación para lograrlos;
- F. Recursos;
- G. Competencias;
- H. Toma de conciencia;
- I. Comunicación;
- J. Información documentada;
- K. Seguimiento, medición, análisis y evaluación;
- L. Mecanismos de reclamación;
- M. Revisión por la dirección;
- N. Mejora.

Liderazgo

Liderazgo y compromiso

La Dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con el SIGECO.

La Dirección debe:

- Hay que asegurar que se establezca un alcance del SIGECO, que sea compatible con el contexto y la estrategia de la organización y –de corresponder- con sus sistemas de gestión implementados (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, entre otros);
 - Establecer una política de calidad ocupacional documentada específica o asumir dicho compromiso en el marco de algún sistema de gestión implementado (calidad, ambiente, seguridad y salud ocupacional, entre otros);
 - He de asegurar que se establezcan los objetivos de calidad ocupacional para el SIGECO;
 - Asegurar la asignación de responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes del SIGECO;
 - Asegurar la disponibilidad de los recursos necesarios para la operación del SIGECO;
 - Asegurar el cumplimiento de los requisitos de este referencial, o cuando exista un sistema de gestión implementado, asegurar su integración;
 - Comprometer, dirigir y apoyar a las personas, para contribuir a la eficacia del SIGECO;
 - Revisar el SIGECO a intervalos planificados.

PLANIFICACIÓN (Acciones para abordar riesgos y oportunidades)

Al planificar el SIGECO, la organización debe considerar los resultados del análisis realizado y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de:

- ✚ Hay que asegurar que se puedan cumplir los requisitos previstos de este referencial;

- ✚ Aumentar los efectos deseables;

- ✚ Prevenir o reducir los efectos no deseados; e

- ✚ Implementar mejoras en el SIGECO.

- ✚ La organización debe planificar acciones para abordar aquellos riesgos y oportunidades que le resulten relevantes.

- ✚ Debe conservarse información documentada del análisis de riesgos y oportunidades realizado y de las correspondientes acciones planificadas.

Igualdad de oportunidades y no discriminación

Las políticas de empleo organizacionales deben estar libres de discriminación por motivos de raza, color, religión, nacionalidad, ideología, opinión política o gremial, género, posición económica, condición social, características físicas, edad, discapacidad, estado civil, situación familiar, orientación sexual, estado de salud, entre otras. Consecuentemente, las políticas y prácticas de contratación, la remuneración, las condiciones

laborales, el acceso a la formación y a la promoción, y la finalización del empleo deben estar basadas únicamente en las exigencias del trabajo.

El derecho a no ser discriminado está contemplado expresamente en la Constitución Nacional, en la Declaración Universal de Derechos Humanos, en la Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre, en el Pacto de San José de Costa Rica, en el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, en la Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanos o Degradantes, en la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y en la Convención sobre los Derechos del Niño. A ello se suma lo previsto en la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad y su protocolo facultativo, aprobados mediante Resolución de la Asamblea General de las Naciones Unidas del 13 de diciembre de 2006, en la Convención Interamericana para la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra las Personas con Discapacidad, en la Declaración Socio laboral del Mercosur, en la Declaración de la Organización Internacional del Trabajo relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, en los convenios de la OIT, C 100 sobre igualdad de remuneración y C 111 relativo a la discriminación, en la ley de contrato de trabajo y en el Pacto Federal del Trabajo, entre otras leyes locales.

La organización no debe realizar, promover, ni permitir el trato discriminatorio dentro del alcance del SIGECO.

La organización debe asegurar que no existan:

- ✚ Trato inequitativo entre mujeres y varones en términos de derechos, beneficios, obligaciones y oportunidades;
- ✚ Situaciones de exclusión o preferencia basada en prejuicios;
- ✚ Acciones que impidan el ejercicio de los derechos personales, creencias, prácticas o cualquier otra condición que pueda dar origen a la discriminación.

Ausencia de trabajo infantil

Tomando en consideración los textos de los Convenios 138 y 182 de la OIT, el término “trabajo infantil” suele definirse como todo trabajo que priva a los niños de su niñez, su potencial y su dignidad, y que es perjudicial para su desarrollo físico y psicológico. Alude al trabajo que es peligroso y perjudicial para el bienestar físico, mental o moral del niño o que interfiere con su escolarización puesto que les priva de la posibilidad de asistir a clases o les obliga a abandonar la escuela de forma prematura o les exige combinar el estudio con un trabajo pesado y que insume mucho tiempo.

Desempeño Laboral

Es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos” (Chiavenato 2000:359)

En general, el esfuerzo de cada individuo está en función del valor de las recompensas ofrecidas y de la probabilidad de que éstas dependan del esfuerzo. Ese esfuerzo individual está dirigido, por una parte, por las capacidades y habilidades del individuo y, por otra, por las percepciones que él tiene del papel que debe desempeñar.

La evaluación del desempeño es una sistémica apreciación del desempeño del potencial de desarrollo del individuo en el cargo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades de alguna persona.

Una evaluación es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados con cierta continuidad, sea formal o informalmente, en las organizaciones. Es un medio a través del cual es posible localizar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la organización o al cargo que ocupa, etc.

La gestión del desempeño:

Se entiende como un sistema del rendimiento humano definiendo que es un sistema para enfatizar el contexto en el que trabaja el individuo y argumentado que los jefes inmediatos deben gestionar más el entorno que

los individuos. Así se establece que las especificaciones del rendimiento, retroalimentación, las habilidades y conocimientos y la capacidad individual, son los factores que afectan el desempeño humano (Rummler y Brache, 1995).

Spencer (1991) indica que la gestión del desempeño es un proceso cíclico formado por la planeación, la gestión y la evaluación o apreciación del desempeño. La planeación del desempeño incluye la información dada en las descripciones de cargo, las expectativas del desempeño y las metas u objetivos planteados para un periodo de tiempo determinado.

La gestión del desempeño incluye la retroalimentación, el “coaching” y el reforzamiento positivo y negativo durante el periodo de tiempo. La apreciación dada al finalizar el periodo de tiempo se hace entre jefes y empleados en la búsqueda del mejoramiento de la gestión individual y organizacional.

Spencer afirma que parece que la satisfacción del empleado y la percepción de justicia se incrementa por:

- ✚ Entrenamientos manuales y explicaciones sobre los propósitos y funciones de la evaluación del desempeño.

- ✚ Entrenamiento a los jefes sobre como brindar la retroalimentación y la mejora en el desempeño están separadas de las entrevistas de evaluación para los propósitos de compensación y promoción.

- ✚ Brindar retroalimentación de manera individualizada, permitiendo la participación en el establecimiento de las metas más frecuentes.

Administración del desempeño

Es un sistema complejo de elementos de la gestión organizacional que acopla la administración por objetivos con la gestión por competencias, permitiendo especificar, revisar y mejorar de manera continua los desempeño organizacionales, grupales e individuales conducentes al logro de la misión de estas.

Hay que lograr una sinergia entre objetivos, indicadores y competencias que permiten guiar el desempeño especificando el QUE lograr y el COMO lograrlo y de qué manera se va a medir y mejorar el desempeño.

En otras palabras, una organización que desarrolla un programa de administración del desempeño cuando a partir de sus definiciones fundamentales (estrategia, estructura y cultura) formula sistemáticamente el sistema de objetivos, indicadores y competencias que permiten planear, guiar, medir y mejorar el desempeño.

Requisitos para el desarrollo de un programa de administración del desempeño:

Los elementos fundamentales de un sistema de administración del desempeño son tres:

- Objetivos
- Competencias
- Indicadores de gestión

Los **objetivos** tienen como finalidad guiar el desempeño hacia el logro de la estrategia organizacional. El prerrequisito básico para que

puedan ser formuladas es que la organización posea definidos impulsos estratégicos, o la explicitación formal de los mismos a través de un documento denominado “planeamiento estratégico”. La generación de objetivos debe responder en parte al criterio top-down (de arriba hacia abajo). Esto implica que primero debe ser fijados los objetivos de la dirección, luego los de la gerencia, la jefatura, etc. También se debe sumar otro criterio: el de la horizontalización al revisar y formular objetivos a través de la visión por procesos y la lectura de las vinculaciones clave entre proveedores y clientes internos y externo. Estos dos criterios permiten la formulación de objetivos integrados a un sistema formal de gestión denominado administración por objetivos.

Las **competencias** tienen tres finalidades la primera es la de orientar el desempeño a través de la definición de los comportamientos requeridos. La segunda es la de controlar riesgos, ya que los objetivos pueden ser logrados en el corto plazo mediante comportamientos inapropiados perjudicando de ese modo el desempeño organizacional en el futuro, y la tercera finalidad es la de explicar los desvíos en el logro de los objetivos a partir de la identificación de los comportamientos disfuncionales de una persona o grupo. La administración de las competencias en una organización se posibilita a partir de la existencia de un modelo de competencias definido de manera formal en la misma.

Los indicadores de gestión tienen a nuestro criterio la finalidad de guiar y controlar el desempeño, objetivo y comportamental requerido para el logro de las estrategias organizacionales. La existencia de sistema de administración es casi imprescindible para determinar cuáles son los

mejores indicadores de gestión. En nuestra opinión, también es necesaria la existencia de un modelo de competencia para darle mayor coherencia al sistema de medición organizacional. Los indicadores de gestión constituyen las células básicas de los sistemas de información.

Es un sistema complejo

¿Qué puede hacer las organizaciones para medirlo, planearlo y mejorarlo?

El desempeño de una organización, grupo o persona está definido por una integración sistemática de lo que debió lograr en el pasado, lograr en el presente y podría lograr en el futuro. Entendiendo el logro como una función integrada entre el QUE (objetivos/resultados) y el COMO (competencias/comportamientos)

Gestión del Desempeño Eficiente.

A continuación, presentamos algunos elementos clave para mejorar su sistema de Gestión del Desempeño.

- ✓ El sistema debe ser preciso y justo.

Un directivo no siempre ve el rendimiento de un empleado con precisión y extensión suficiente. Sólo mediante la obtención de múltiples perspectivas puede lograr cierta imparcialidad y precisión. El rendimiento individual es, siempre, una combinación de las habilidades y capacidades que una persona desarrolla al desempeñar su trabajo, sabiendo que no todos los trabajos tienen el mismo índice de dificultad.

- ✓ El sistema debe de ser eficiente.

En algunos casos, los sistemas consumen una cantidad excesiva de tiempo, provocando una disminución del rendimiento, en lugar de incrementarlo. El programa no puede convertirse en “una caja de comprobación”, ni tener un exceso de prácticas, documentos... En otras palabras, se debe mejorar la forma en que las personas realizan el proceso.

- ✓ El sistema debe elevar el rendimiento y estar vinculado a la estrategia.

Las prácticas tradicionales de la Gestión del Desempeño se centran en asegurar que los colaboradores cumplen con las expectativas coyunturales del corto plazo (anual). Un sistema efectivo debería vincular claramente el desempeño de los empleados con los objetivos estratégicos de la Organización. Se debe hacer hincapié en una cultura basada en la asunción de responsabilidades, que vaya más allá de las exigencias limitadas al puesto de trabajo.

- ✓ Las decisiones sobre compensación deben ser una consecuencia de la Gestión del Desempeño.

La Gestión del Desempeño no se ha creado para facilitar las decisiones en torno a la compensación económica. Podríamos argumentar que una discusión al año no es suficiente para determinar la compensación. La realidad es que los aumentos salariales son impulsados por múltiples factores, coste de la vida, potencial del empleado, su sueldo actual en el mercado... Otra consideración, es que la gran mayoría de las personas se encuentran en la zona media de la curva normal, en tal caso, su repercusión

económica sería escasa y, en consecuencia, poco motivadora. Además, en muchas organizaciones se están dando cuenta de que muchos grupos de la empresa no se distribuyen según la curva normal. La Gestión del Desempeño es una técnica de gestión que facilita el trabajo de las personas, promueve el desarrollo de las mismas y, en consecuencia, sus resultados influyen en la compensación.

- ✓ El Sistema debe utilizar múltiples fuentes de obtención de datos.

Cada sistema debe utilizar algún tipo de feedback obtenido de múltiples evaluadores. Si los directivos confían únicamente en su percepción de la actuación de sus colaboradores, de manera involuntaria estarán introduciendo el “sesgo del evaluador” en el proceso. Puede ser real, pero parcial. El directivo debe completar su análisis introduciendo otras percepciones, utilizando instrumentos adecuados para recoger esos datos. Cuando la opinión del directivo se ve aumentada con dos colegas y dos colaboradores (a veces clientes internos), su evaluación del desempeño tendrá una mayor precisión.

- ✓ El proceso debe de incluir el desarrollo formal en habilidades de coaching.

Un elemento común en la gran mayoría de los sistemas actuales de Gestión del Desempeño es la introducción en el proceso de sesiones de coaching. Sin embargo, efectuar sesiones eficientes de coaching y proporcionar un feedback apropiado no son habilidades que surgen naturalmente en todo el mundo. La buena noticia es que los directivos

pueden adquirir dichas habilidades a través de métodos formales de aprendizaje, que incluyen:

- Clarificación de los resultados que se buscan
- La comprensión de los pasos específicos de acción
- La Gestión del Desempeño necesita ser renovada
- La observación de coach profesionales (en directo o por video)
- Modelar conductas por observación.
- Practicar y ensayar esas habilidades hasta que consiga la competencia y la confianza necesarias para su uso en situaciones reales de la gestión del desempeño

Implicancia de la administración del desempeño en la gestión de recursos humanos

A- Alineación de la gestión de recursos humanos a través de la gestión por competencia: En nuestra visión la mayoría de las funciones y herramienta de la gestión de recursos humanos se desarrollan dentro de un flujo continuo constituido por tres fases diferentes y consecutivas: el in-flow o flujo de ingreso, el through- Flow o flujo interno y el out- Flow o flujo de salida. La manera de darles coherencia a todas estas funciones y herramienta es mediante su alineamiento con las competencias (cualquiera sea tu tipo) identificadas como relevantes para la actuación de las personas que constituyen la organización.

A- La administración del desempeño como una herramienta central en la gestión de recursos humanos: tradicionalmente se habla de evaluación del desempeño un proceso formal donde la organización, mediante su línea jerárquica de conducción, revisa el desenvolvimiento de un empleado

comunicándoles logros y aspectos a mejorar, en general a través de una entrevista que tiene como objetivo consensuar ciertos compromisos de motivación y cambio.

En la actualidad muchas organizaciones prefieren no utilizar el concepto de evaluación del desempeño, tratando de evitar que se visualice esta herramienta como una experiencia a veces traumática, ligada solo a una instancia de gestión en un determinado momento del año. El programa de administración del desempeño sustituye a esta tradicional herramienta integrándola dentro de un proceso mucho más amplio que abarca a todo un periodo y no a un momento determinado. Es por eso que la administración del desempeño es esencialmente un proceso de gestión para planear, analizar y mejorar el desempeño de personas y grupos y organizaciones. La evaluación del desempeño, a la que preferimos denominar “análisis” o “revisión”, es solo un componente obviamente importante del performance management.

El propósito de la Gestión del Desempeño

La gestión del desempeño conlleva la medición permanente del desarrollo de las competencias de las personas (mediano plazo), y del cumplimiento de las metas asignadas (corto plazo); lo cual permite lograr a lo largo del tiempo los dos propósitos base de toda organización:

- Asegurar el cumplimiento de los objetivos y metas estratégicas.
- Permitir el desarrollo de los talentos y expectativas de sus colaboradores.

Elementos que influyen en el desempeño laboral

Todos sabemos por nuestra experiencia laboral, que son muchos los factores que afectan en nuestro rendimiento. En ocasiones esos factores están ligados a problemas personales por los que atravesamos en determinados momentos de nuestra vida. Dejando estos a un lado, ya que por el hecho de ser personales serían infinitos y cada persona es un mundo, vamos a tratar de hablar en esta entrada de factores profesionales que nos afectan en nuestro rendimiento.

Aunque para muchas personas el rendimiento y la productividad laboral son lo mismo, es muy interesante distinguir entre uno y otra; existe otro grupo de especialistas y autores para los que lo correcto es considerar el rendimiento como un conjunto de conductas en el entorno laboral, en lugar de definirlo como el resultado de estas. Desde este punto de vista, los términos productividad, excelencia, eficiencia o eficacia se referirían a los resultados, mientras que el rendimiento se refiere a los comportamientos que se dirigen a la consecución de dichos resultados.

También se puede definir el rendimiento laboral como una función de la capacidad y la motivación del trabajador (Moorhead y Griffin, 1998). En este sentido, si la motivación es el estado psicológico de activación hacia el trabajo, su resultado conductual (y por esto, observable) es el rendimiento.

Lo cierto es que en el día a día el término rendimiento suele emplearse de forma poco estricta, incluyendo resultados y conductas.

Hay un modelo del rendimiento laboral que incluye factores personales y de situación es el de Cardy y Dobbins (1994). Estos autores

distinguen entre lo que el trabajador hace, produce o entrega (resultados del trabajo) y las conductas relevantes para ello, considerando ambos aspectos como dos categorías del rendimiento. Según este modelo, los resultados del trabajo vienen determinados conjuntamente por los factores del sistema y por las conductas relevantes.

Independientemente del modelo de rendimiento que consideremos, es innegable que hay factores que afectan a nuestro rendimiento laboral; y los factores de los que vamos a hablar aquí están relacionados con la organización en la que trabajemos, su cultura y sus condiciones.

La motivación

En primer lugar, la motivación sin duda es uno de los factores claves que inciden en el desempeño laboral. Y sabiendo que la motivación no es algo que dependa exclusivamente de la organización, ya que sabemos que hay también una motivación intrínseca que depende de cada uno de nosotros, lo cierto es que cuando no sientes que tu trabajo tiene valor y razón de ser, probablemente te cueste mucho más ejecutarlo.

Clima laboral

En segundo lugar, el clima organizacional es otro factor determinante en nuestro rendimiento. A todos nos gusta trabajar teniendo un buen clima laboral que nos de tranquilidad y donde podamos expresarnos libremente y sentirnos bien. Cuando no se respira un buen clima organizacional, el rendimiento baja considerablemente.

La comunicación

Otro factor determinante para un buen rendimiento es la comunicación en el seno de la empresa. Si no existe una buena comunicación o si esta solo existe en una dirección, es muy probable que el rendimiento de los trabajadores disminuya. Está demostrado que aquellas organizaciones en las que la comunicación es abierta y fluye en todas las direcciones, los trabajadores son más felices y rinden más.

Los horarios

Los horarios también son un factor determinante. Afortunadamente desde hace algunos años aquella idea de que trabajar más horas suponía rendir más ha ido cambiando. Esto ha llevado a muchas organizaciones a plantearse este tema de los horarios e introducir cambios como una mayor flexibilidad o las reducciones de jornada. Muchas empresas van introduciendo también el trabajar desde casa, desterrando aquella máxima de que la presencia en la oficina era fundamental. Lo cierto y verdad es que trabajar demasiadas horas puede resultar contraproducente.

Factores Ambientales

Factores ambientales o higiénicos. Desde que la prevención de riesgos laborales alcanzó la importancia que siempre debió tener, los factores ambientales e higiénicos son considerados también fundamentales para un buen rendimiento. El clima (frío o calor excesivos afectan negativamente), el ruido, la iluminación, la calidad del aire, la ergonomía y todo aquello que afecte a la salud física o mental del trabajador se considera clave para su rendimiento.

Desarrollo profesional

Desarrollo profesional y promoción de los empleados; las plantillas rígidas son otro factor que sin duda afecta al rendimiento del trabajador. Para incentivar y motivar a los empleados se debe promoverlos. Deben tener la posibilidad de desarrollarse profesionalmente a través de planes de carrera que aumenten su motivación y su rendimiento.

Herramientas necesarias

No disponer de las herramientas necesarias para realizar las tareas es otro motivo que provoca la falta de rendimiento. Para poder ejecutar las tareas de nuestro trabajo debemos disponer de todas las herramientas necesarias. La falta de medios lleva consigo la falta de rendimiento.

Métodos de evaluación

Existen diferentes métodos que se pueden usar, dependiendo de cada entidad, puesto que debe tener un diseño personalizado basado en las características y necesidades que tenga esta.

- Autoevaluación: el empleado evalúa su puesto de trabajo, su desempeño y a la organización.
- Evaluación por iguales: los trabajadores que ocupan un mismo cargo o están en un mismo nivel, evalúan a la organización, al desempeño conjunto, y el puesto de trabajo que ocupan.
- Evaluación realizada por subordinados: en este caso, ellos evalúan a sus superiores.

- Evaluación realizada por los superiores: aquí los superiores evalúan a sus subordinados.
- Evaluación de los clientes: externos a la organización, de los que con ella trabajan, etc.
- Evaluación 360º: se trata de un método que integra todas las evaluaciones anteriormente descritas. De este modo, analiza la visión total.

Qué se evalúa

La evaluación del desempeño laboral se centra en tres grandes bloques principales:

- ❖ *Personalidad, cualidades y comportamiento de la persona.*
- ❖ *Grado de contribución del empleado a los objetivos propuestos o el trabajo requerido.*
- ❖ *Potencial que hay que desarrollar.*

Para ello, se deben evaluar los siguientes aspectos individuales de cada uno de los integrantes de la compañía:

- Conocimiento del trabajo que desempeña.
- Grado de calidad del trabajo que realiza.
- Cómo se relaciona con el resto de las personas que integran la organización.
- Estabilidad mental y emocional.
- Capacidades analíticas y de síntesis.

Una vez que conocemos los aspectos básicos, solo nos queda saber cómo llevarla a cabo. Te explicamos en qué consiste sus desarrollos.

Responsabilidad por la evaluación de desempeño

Esta se atribuye a diferentes dependencias, de acuerdo con la política desarrollada en materia de recursos humanos.

El gerente

Existe una rígida centralización. La mayor parte de las veces, la evaluación de desempeño es responsabilidad de línea y función de staff con la ayuda de la dependencia de administración de recursos humanos. Quien evalúa al personal es el propio jefe, el staff de la dependencia de recursos humanos proyecta, prepara, y luego acompaña y controla el sistema, en tanto que cada jefe aplica y desarrolla el plan dentro de su círculo de acción. De ésta forma, el jefe mantiene su autoridad de línea, en tanto que la dependencia de administración de recursos humanos mantiene su autoridad de staff.

El empleado

Algunas organizaciones utilizan la autoevaluación por parte de los empleados, la responsabilidad por la evaluación de desempeño está totalmente descentralizada. Este tipo de evaluación es poco común porque sólo puede utilizarse cuando el grupo de trabajo está compuesto por personas de buen nivel cultural y de alto cociente intelectual, además de equilibrio emocional y de capacidad para hacer una autoevaluación sin subjetivismo ni distorsiones personales.

El propio empleado llena un cuestionario y luego lo presenta a su supervisor y conjuntamente analizan los resultados, las cosas que deben mejorarse y los objetivos de desempeño que deben alcanzarse.

La evaluación de desempeño no puede ser responsabilidad exclusiva del propio individuo, porque:

- A. Puede haber heterogeneidad de objetivos
- B. Los empleados no siempre tienen condiciones para autoevaluarse
- C. Los puntos de vista de los empleados difícilmente coincidan con los del supervisor
- D. Los objetivos del desempeño pueden volverse demasiado personales e individuales

Objetivos de la evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño no puede reducirse al simple juicio superficial y unilateral del jefe con respecto al comportamiento del subordinado; es necesario ir a un nivel de mayor profundidad, ubicar causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. Si debe modificarse el desempeño, el evaluado que es el mayor interesado, debe adquirir conocimientos del cambio planeado.

En la mayoría de las organizaciones, la evaluación de desempeño tiene dos propósitos principales:

1. justificar la acción salarial recomendada por el supervisor
2. buscar una oportunidad para que el supervisor reexamine el desempeño del subordinado, y fomentar la discusión acerca de la necesidad de superación.

La evaluación de desempeño no es por si misma un fin, sino una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos. Para

alcanzar este objetivo básico, la evaluación de desempeño intenta alcanzar diversos objetivos intermedios:

- 1- adecuación del individuo al cargo;
- 2- entrenamiento;
- 3- promociones;
- 4- incentivo salarial por buen desempeño;
- 5- mejoramiento de las relaciones humanas entre supervisor y subordinado;
- 6- auto perfeccionamiento del empleado;
- 7- informaciones básicas para la investigación de recursos humanos;
- 8- estimación del potencial de desarrollo de los recursos humanos;
- 9- estímulo a la mayor productividad;
- 10- oportunidad de reconocimiento de los patrones de desempeño de la empresa;
- 11- retroalimentación de información al propio individuo evaluado;
- 12- otras decisiones de personal, como transferencias, etc.

Los objetivos fundamentales de la evaluación de desempeño son:

- permitir condiciones de medición del potencial humano

- convertir el tratamiento de los recursos humanos como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente
- dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta los objetivos empresariales y los individuales.

Beneficios de la evaluación del desempeño

Por lo general, los principales beneficiarios son el individuo, el jefe, la empresa, y la comunidad.

Beneficios para el jefe

1. Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, contando con un sistema de evaluación capaz de neutralizar la subjetividad.
2. Proponer medidas orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados
3. Comunicarse con sus subordinados para que comprendan la mecánica de evaluación, y mediante este sistema la manera como está desarrollándose su comportamiento.

Beneficios para el subordinado

1. Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus funcionarios

2. Conoce cuales son las expectativas de su jefe acerca de su desempeño, y sus fortalezas y debilidades, según la evaluación del jefe
3. Sabe que medidas está tomando su jefe con el fin de mejorar su desempeño, y las que el propio subordinado deberá tomar por su cuenta
4. Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su desarrollo y su autocontrol.

Beneficios para la empresa

1. Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
2. Puede identificar los empleados que necesitan reciclaje y/o perfeccionamiento, y seleccionar los que tienen condiciones de transferencia o promoción.
3. Puede estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.

Capítulo III

Marco de referencia contextual e Institucional

Breve historia del sistema de salud argentina

La organización del sistema de salud de nuestro país es compleja. Con tradición indígena como la puna norteña, o en poblaciones rurales. El español trajo a América su medicina occidental, representada tanto por los cirujanos que acompañaban las expediciones militares cuanto por quienes - en buena o dudosa ley- ejercieron luego sus artes curativas en los asentamientos coloniales.

Desde 1611 la ciudad-puerto tenía un pequeño hospital, limitado primero a la atención de los militares del presidio; una cédula real de 1745 lo convirtió en Hospital General de Hombres, a cargo de los padres bethlemitas y sostenido en parte por la caridad pública.

Hacia 1780 el virrey Vértiz instala en Buenos Aires el Tribunal del Protomedicato, cuyas funciones y facultades permiten considerarlo el primer organismo de salud pública de nuestras tierras. A comienzos del siglo XIX se inicia, sobre todo en Buenos Aires, la etapa fundacional hospitalaria; en poco tiempo se crearon hospitales, dispensarios, asilos y pequeñas salas de atención, en todo el territorio nacional, que tendieron a solucionar los problemas de salud de los grupos de bajos recursos económicos.

La medicina mutual -un rasgo peculiar de la Argentina- surge con la incorporación masiva de inmigrantes, que fundan sociedades de socorros mutuos basadas en el agrupamiento por colectividades étnicas. Ya por 1827 los comerciantes ingleses habían establecido una precursora

Sociedad Filantrópica y a fines del siglo XIX han surgido mutualidades tales como Hospital Italiano, español, británico o francés. Estas

organizaciones se basan en los siguientes principios: adhesión voluntaria, organización democrática, neutralidad ideológica, contribución pecuniaria en consonancia con los beneficios a recibir y capitalización de los excedentes.

Estas mutuales han ido perdiendo poco a poco importancia relativa dentro del sistema, especialmente por el desarrollo avasallador de las obras sociales.

En la evolución de las obras sociales en la Argentina, como en muchos otros países donde se ha impuesto el concepto de la seguridad social, se pueden identificar unas tres etapas.

La primera etapa, voluntarista, muestra la aparición espontánea y dispersa de servicios sociales de diferente naturaleza -tanto de salud como de turismo y recreación-, por lo general vinculados a la acción de las asociaciones gremiales de trabajadores. Este proceso se acelera a partir de los años cuarenta al mismo tiempo que se manifiestan signos de la segunda etapa, la del seguro social obligatorio. Lentamente el Estado toma intervención en el tema y con diferentes medidas de gobierno convalida legalmente la previa existencia de "obras sociales" y crea directamente otras nuevas.

El dictado de la ley 18.610 (1971), que ordenó y consolidó con criterio general el régimen de obras sociales de nuestro país, cierra el período voluntarista y señala la plenitud de la segunda etapa del desarrollo de la seguridad social: la extensión, por imposición del Estado, de la obligatoriedad legal de la afiliación y la contribución pecuniaria a las obras sociales. El sistema de obras sociales está iniciando su tercera etapa: la

progresiva articulación de las múltiples y diversas entidades que lo integran en una política general común de cobertura poblacional, de régimen de prestaciones y de procedimientos operativos que las vincule apropiadamente con la política de salud sin perderse por ello la identidad de cada obra social.

El ejercicio profesional privado de médicos, dentistas, farmacéuticos, etc., en cambio, ha crecido en silencio, paralelamente al desarrollo del país y a la capacidad de sus habitantes para afrontar los gastos de atención médica. Su conjunto constituye hoy un sector de principal importancia en la provisión de servicios asistenciales junto con los numerosos sanatorios y clínicas privados, con y sin lucro.

Situación actual

La Constitución Argentina en su artículo 13 establece la salud como derecho del pueblo y deber del Estado. La República Argentina es un Estado Federal; integrada por 23 provincias y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (Capital Federal). Estas 24 unidades político-administrativas son las que tienen, por mandato constitucional, la responsabilidad del cuidado y la protección de la salud de la población. Como la salud es un derecho constitucional, se puede afirmar que no existen barreras legales que impidan el acceso de los argentinos a los servicios públicos de salud. Por eso es que se considera que éstos brindan una “cobertura universal”.

La cantidad de personas que es atendida por el sistema de salud se identifica como “cobertura”.

Según los datos del Censo de 2001, aproximadamente un 50% de la población total de Argentina estaba atendida -cubierta- por el sector público

y otro 50 % eran beneficiarios de alguna obra social o de un seguro de salud voluntario (pre-pago).

Argentina enfrenta fuertes desafíos en materia de salud:

- Proteger el terreno ganado en los últimos veinte años
- Alcanzar la equidad en salud, cerrando la brecha que existe entre los sectores más ricos y los más pobres y que los promedios estadísticos suelen esconder.
 - Garantizar el acceso de toda la población a servicios y medicamentos esenciales.
 - Lograr que los servicios de salud asuman la Promoción de la salud y la Prevención de las enfermedades como herramientas para transformar la salud de la población.

El Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación es la máxima autoridad en materia de salud; a nivel provincial y municipal existen los respectivos Ministerios y Secretarías de Salud. El Estado actúa a través de sus tres niveles: nación, provincias y municipios. La financiación de estos servicios se realiza a través de los impuestos que se recaudan. La Nación ejerce funciones de coordinación, regulación y asistencia técnica y financiera. Las provincias y municipios brindan servicios directos de asistencia a la población.

El Ministerio de Salud y Ambiente de la Nación tiene a su cargo la conducción del Sector en su conjunto a través del diseño de políticas, el dictado de normas y la ejecución de acciones que permiten la coordinación entre los distintos subsectores. Todas estas decisiones son compartidas en

el marco del Consejo Federal de Salud (COFESA), y luego son llevadas adelante por las provincias y los municipios.

Un organismo de alta importancia dentro del sistema es la Superintendencia de Servicios de Salud, cuya función central es regular y ejercer el control sobre las Obras Sociales Nacionales y administrar un fondo de redistribución que compensa a las Obras Sociales más desfavorecidas.

El sistema de salud en la Argentina incluye tres subsectores cuya regulación es responsabilidad del Estado Nacional.

- Público
- Seguridad Social
- Privado

El sub-sector público: presta servicios a la población a través de hospitales y de los centros de salud, los gobiernos provinciales y municipales tienen los establecimientos de atención bajo su jurisdicción y son los responsables directos de la misma. Atiende a las familias de menores ingresos, a las personas que no tienen cobertura de la seguridad social porque no son trabajadores en relación de dependencia o porque no tienen capacidad de pago.

También atiende a personas que, si bien tienen cobertura por alguna obra social, tienen limitaciones de acceso por razones geográficas o económicas.

El sub-sector de la seguridad social, presta servicios a los trabajadores en relación de dependencia y sus familiares directos.

El sub-sector privado, presta servicios a personas y familias que pagan por acto médico o que pagan las cuotas de un plan de salud (pre-pago).

El papel del Estado

No fue el avance de la ciencia médica, sino el surgimiento de nuevas amenazas a la calidad de vida, lo que impulsó la incorporación del Estado a las cuestiones de salud. La intervención del Estado en la salud fue impulsada por las epidemias y grandes catástrofes tanto naturales -sequías, inundaciones, terremotos- como humanas -guerras, revoluciones etc. De hecho, en la Argentina los primeros hospitales públicos surgen para atender a ex combatientes de las campañas del desierto emprendidas por Juan Manuel de Rosas.

Las acciones de Estado antiguo se orientaban más a cuidar la salud mientras que en el Estado moderno las acciones se inclinan más hacia curar la enfermedad. La historia de la salud pública muestra que los modelos centrados en la curación son relativamente recientes. El Estado tradicional centraba su intervención en salud en aspectos preventivos y especialmente en la regulación del medio ambiente y los estilos de vida. En un primer momento la función del Estado en salud fue policíaca. Aquel modelo higienista de intervención del Estado estaba más relacionado con las prácticas autoritarias que con los derechos y la democracia. En el siglo pasado los grandes sanitaristas, como lo fue Oswaldo Cruz en Brasil, formaban brigadas que perseguían a los habitantes para vacunarlos a la fuerza. El primer rol del Estado con relación a la salud ha sido con funciones de policía más que de proveedor, financiador y regulador del mercado de salud.

En la Argentina, hasta 1943 la salud era competencia del Departamento Nacional de Higiene del Ministerio del Interior. Ese mismo año se dio el primer paso hacia el reconocimiento de la salud pública como área de interés específico con la creación de la Dirección Nacional de Salud Pública y Asistencia Social que en 1949 se transformó en Ministerio.

En términos mundiales, la diferencia entre la vida saludable de ricos y pobres ha tendido a aumentar. A casi cincuenta años del Sistema Nacional de Salud inglés, las diferencias de morbilidad y mortalidad entre clases sociales han aumentado. En Canadá, los pobres tienen once años menos de vida saludable que los ricos. En Francia, la esperanza de vida de un profesor universitario es nueve años mayor que la de un obrero especializado, países todos con servicios de salud con asistencia universal e igualitaria.

El papel del Estado resulta primordial en la protección de un derecho como la salud, y no sólo por las características sociales sino también por las particulares fallas a las que se encontraría sometido el sistema en caso de estar librado a las leyes habituales del mercado.

En la Argentina el papel de rectoría en términos de política sanitaria nacional es ejercido por el Ministerio de Salud y Ambiente, que se interrelaciona con los respectivos ministerios provinciales.

Política de salud

Las políticas públicas, y en particular las de salud, se aplican sobre nuestro sistema actual de salud.

Para poder comprender cómo es la dinámica de nuestra realidad, no sólo es imprescindible saber cómo es cada uno de sus componentes, sino también reconocer su proceso de evolución y su funcionamiento.

Intentaremos describir las relaciones entre las políticas de salud y las actividades que desarrollamos en la práctica diaria.

En este sentido, la política resulta una herramienta para la toma de decisiones (u elección de opciones) en un universo de dos variables:

- Recursos escasos (y por lo tanto insuficientes).
- Necesidades crecientes (o infinitas).

Desde esta perspectiva, las políticas de salud representan una serie de valores (equidad, eficiencia, solidaridad.) en base a los cuales se asignan recursos para satisfacer necesidades de salud de la comunidad.

El sistema de salud constituye la expresión estructural de un conjunto de decisiones y podríamos describirlo desde tres perspectivas:

- Macro: la que tiene el responsable político del sistema. Es una perspectiva eminentemente política (en los términos antes referidos).
- Meso: la que tienen los responsables político-administrativos. Es una perspectiva político-técnica.
- Micro: la que tienen los profesionales asistenciales. Es una perspectiva eminentemente técnica.

De acuerdo con esta visión:

- La primera perspectiva es la del gobierno del sistema, entendiendo gobernar como decisión de la dirección (hacia donde debemos ir). Dicha decisión está basada en valores: equidad, solidaridad, etc.
- La segunda y la tercera perspectiva son las de la gestión del sistema entendida como la posibilidad de conseguir el objetivo con los recursos disponibles (decisión basada en recursos y en valores: uso adecuado de aquellos de modo tal de poder otorgar a la mayoría o a todo el mayor número de servicios en función de sus necesidades).

Política de calidad ocupacional IRAM N°11

La Dirección debe establecer la política de calidad ocupacional, asegurando que ésta:

- sea apropiada al propósito y al contexto de la organización;
- sea difundida y entendida;
- incluya el compromiso de cumplir con los requisitos legales y otros requisitos aplicables en materia de calidad ocupacional;
- incluya un compromiso de cumplimiento de otros acuerdos del ámbito laboral suscritos por la organización;
- sea revisada periódicamente, para ajustarla a los posibles cambios de contexto, de orden jurídico o los nuevos acuerdos suscritos por la organización, para la mejora continua.

La política de calidad ocupacional debe:

- ❖ Documentarse;
- ❖ Comunicarse dentro de la organización; y

- ❖ Estar disponible para las partes interesadas.

Recursos

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora del SIGECO.

El financiamiento del sistema

Argentina no aumentó significativamente el gasto, aunque sí lo ha redirigido hacia las funciones sociales; de manera que parece débil la muy difundida argumentación que adjudica nuestras crisis y frustraciones a una supuesta prodigalidad del gasto público que ahogaría a la actividad privada.

Pareciera más bien que las causas de la gran frustración argentina deberían buscarse no en el tamaño del gasto sino en otros factores, como la mala calidad de dicho gasto.

La mala administración no solo se observa en los Hospitales públicos sino a toda la gestión pública del país, por lo que esto debe ser el principal interés y preocupación de toda la sociedad, como de todos los niveles de gobierno. Sin olvidar que conseguir mejoras en educación, salud y seguridad necesitará de dosis de empeño, constancia y paciencia apropiadas, dadas las importantes organizaciones.

El estudio del gasto del sector salud involucra un análisis del flujo monetario del sistema. En este sentido es importante considerar:

- ¿Cuál es la magnitud del gasto?
- ¿Cómo se compone?

En 2003, la Argentina gastó en salud aproximadamente 27.833 millones de pesos. En relación con la composición del gasto total en salud, puede efectuarse una primera discriminación en función del origen de los recursos, es decir, si el financiamiento proviene del sector público o el sector privado.

En la Argentina aproximadamente el 46% del gasto en salud corresponde al gasto de bolsillo de las familias (gasto privado) que se asigna según las preferencias y los niveles de ingresos que determinan las posibilidades para cada individuo. Los recursos destinados a financiar esta parte del gasto no forman parte del flujo total de fondos destinado al financiamiento de los objetivos de la política pública de salud y no cumple funciones redistributivas. Esta distribución entre público-privado difiere significativamente de la composición que presentan los países desarrollados, donde es el gasto público el que tiene el mayor peso.

Cuando se analiza el gasto en salud, la pregunta inmediata que surge es: ¿Es este gasto mucho o poco? La respuesta puede buscarse por comparación con el gasto realizado en otros países, o analizando el gasto histórico en la Argentina y su asignación.

Entonces, para saber si el gasto en salud en la Argentina es mucho o poco, es posible comparar este indicador con las magnitudes que se observan en otros países, resultando de la comparación que la Argentina se encuentra ubicada cerca de la media europeo.

CAPITULO IV

ANALISIS Y RECOLECCION DE DATOS

INTRODUCCION

Se presentarán los datos obtenidos a través de una encuesta realizada a 25 empleados del sistema administrativo del hospital público Dr. Vicente Arroyabe, con respecto al tema de estudio en cuestión.

Dicha encuesta se llevó a cabo en el año 2020, de forma personal, la cual estaba autorizada y en consenso con las autoridades correspondientes.

Encuestas realizadas

Gráfico 1

Conocimiento acerca de lo que implica la gestión de calidad.

➤ 25 respuestas



El 76% (19 personas) responde que, si tiene conocimientos acerca de la gestión de la calidad y lo que implica, ya que la institución cuenta con políticas internas enfocadas en la calidad.

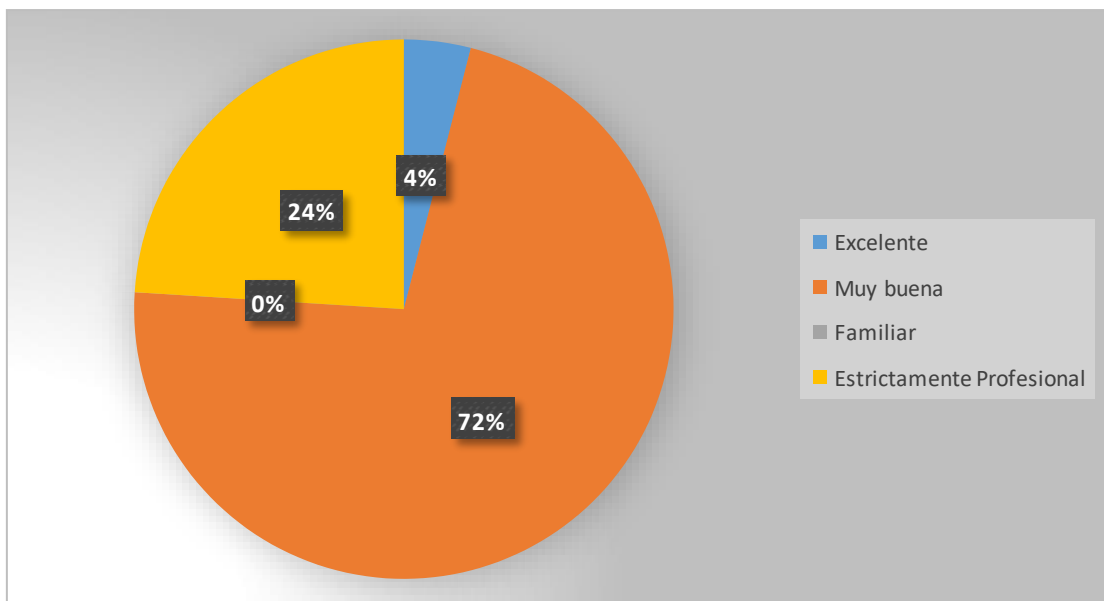
El 24% (6 trabajadores) nos dice que no sabe a qué nos referimos cuando hablamos de gestión de calidad, quizás la mayoría no lo conocía con ese nombre como tal, debido a que la mayoría lo tiene percibido como una política más dentro de la institución.

En este aspecto es importante que todo sea reconocido por su nombre, para evitar confusiones entre los empleados y llamar a cada proceso con la importancia que debe ser, de esta manera tenemos las cosas claras siempre.

Gráfico 2

Relación con el jefe/ director.

➤ 25 ENCUESTADOS



De acuerdo con los resultados se puede observar que el 72% de las personas (18) mantienen muy buena relación con la dirección, incluso se han animado a admitir que siempre mantienen relaciones sanas con los directivos que han pasado anteriormente y que no hubo ningún hecho en

particular en ninguna etapa de la institución que haya hecho que se rompiera la armonía entre personal y dirección.

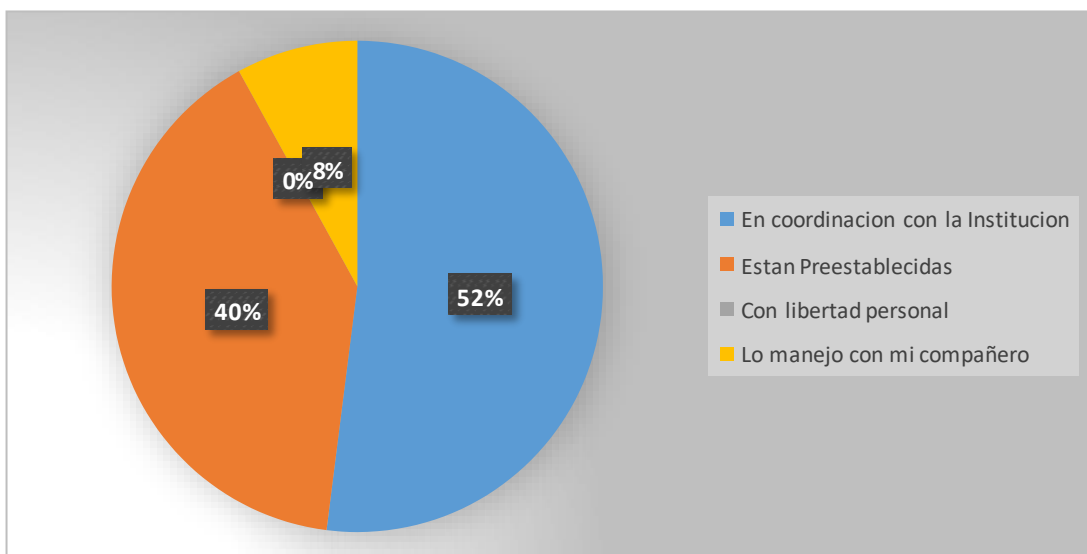
Mientras que el 24% del personal (6) responde a que prefieren una relación estrictamente profesional, lo que incluye el respeto y responsabilidad hacia ambas partes. Así también el 4% restante (1) admite tener una excelente relación con la dirección.

Se observa que los porcentajes se centran a favor de la dirección, por lo tanto, puede ser llamado como fortaleza, lo que implica que han hecho su trabajo de forma positiva, ya que la mayoría de los encuestados concuerdan en que son capaces de entablar una charla de trabajo o de cualquier otra índole. Este hecho debe ser reforzado para que el mismo se convierta en una ventaja más. Esa armonía juega un papel importante dentro del ambiente laboral.

Gráfico 3

Organización de horarios de trabajo

➤ 25 encuestados.



El 52% del personal encuestado (13) nos afirma que su horario de trabajo se basa en una coordinación con la institución, es decir ambas partes concretan para llevar adelante un horario de trabajo en concordancia con los de otras personas para lograr equilibrio y los mismos no se entrecrucen. El 40% replica que sus horarios están preestablecidos, que los mismo ya vinieron determinados desde salta capital, por ende, ellos solo se adaptan al horario y que semana tras semana van rotando con otros. Y por último el 8% de los encuestados admite que en muchos casos le toca administrar su horario con el del compañero, pero que esto no es constante, solo se dio por algún evento en particular.

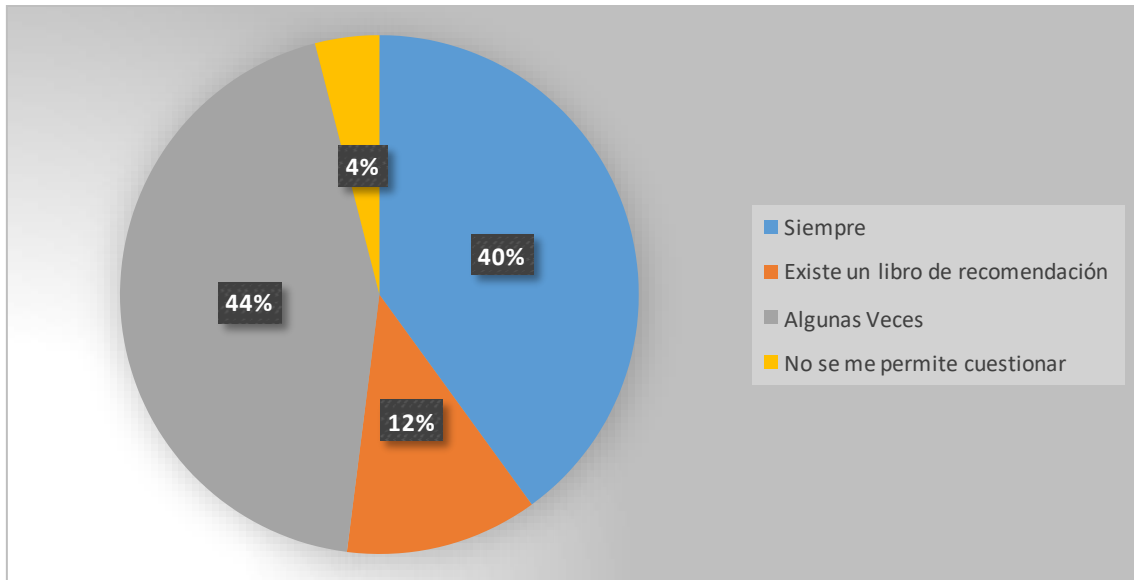
Los horarios están coordinados, la mayoría lo acepta y se adaptaron a ella fácilmente y consideran que es necesario, muchos han admitido que la posibilidad de ir rotando por la mañana o tarde le da otro tipo de motivación a su empleo.

Lo más destacado de este método es haber logrado esa aceptación de todos, ya que a medida que pasa el tiempo se puede volver cansador, teniendo en cuenta que la rotación de turnos en las empresas se puede convertir o es uno de los grandes problemas que tienen la mayoría de las organizaciones, el mismo es uno de los condicionantes que mayor influye en el rendimiento de un trabajador.

Gráfico 4

Las recomendaciones con respecto al puesto.

➤ 25 encuestados



Observamos que el 44% del personal encuestado (11) responde que algunas veces escucharon su recomendación para mejorar la experiencia en su puesto de trabajo, pero no fue siempre, mientras que el 40% (10) ha reconocido que las veces que tuvieron alguna recomendación, la dirección no tuvo problemas en considerarla y que en algunos casos pudieron concretarlo y llevarlo a la práctica.

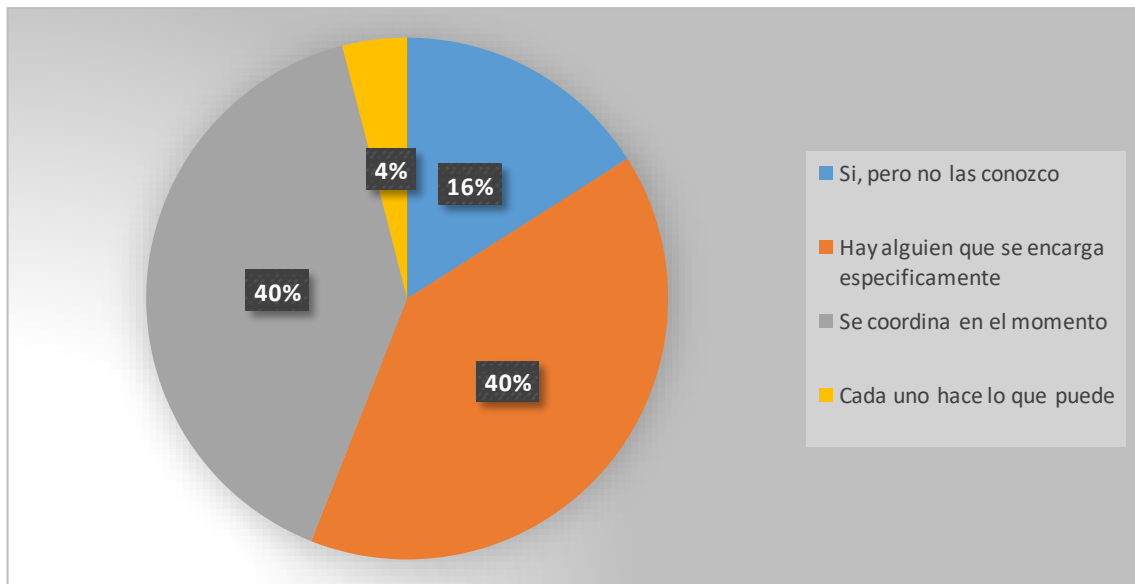
Luego tenemos el 12% (3) de empleados administrativos en estudio que nos hablaron de que conocen un libro de recomendación al cual pueden acceder todos por cualquier tipo de cuestión que requieran y el 4% de personal (1) estudiado no se les ha permitido cuestionar.

Hay que generar confianza en nuestro personal, para que los mismos transmitan sus ideas, sobre todo si son innovadoras, el mismo será de gran ayuda para el crecimiento profesional e institucional. Y trabajar sobre aquellos que consideran que no se le permite cuestionar nada, para que se anime a involucrarse de lleno con la entidad.

Gráfico 5

Protocolos para manejar varias emergencias al mismo tiempo

➤ 25 encuestados



Notamos un empate entre *coordinar en el momento* con 40% correspondiente a 10 personas y la opción *cada uno hace lo que puede*, ambas están estrechamente relacionadas, ya que al coordinar en el momento muchos de los involucrados terminan haciendo lo que se les pide, pero también poniendo más y aportando desde la improvisación. Esto es el reflejo de no planificar con antelación, además en estas circunstancias el tiempo corre demasiado rápido y nos juega en contra por lo que se necesita

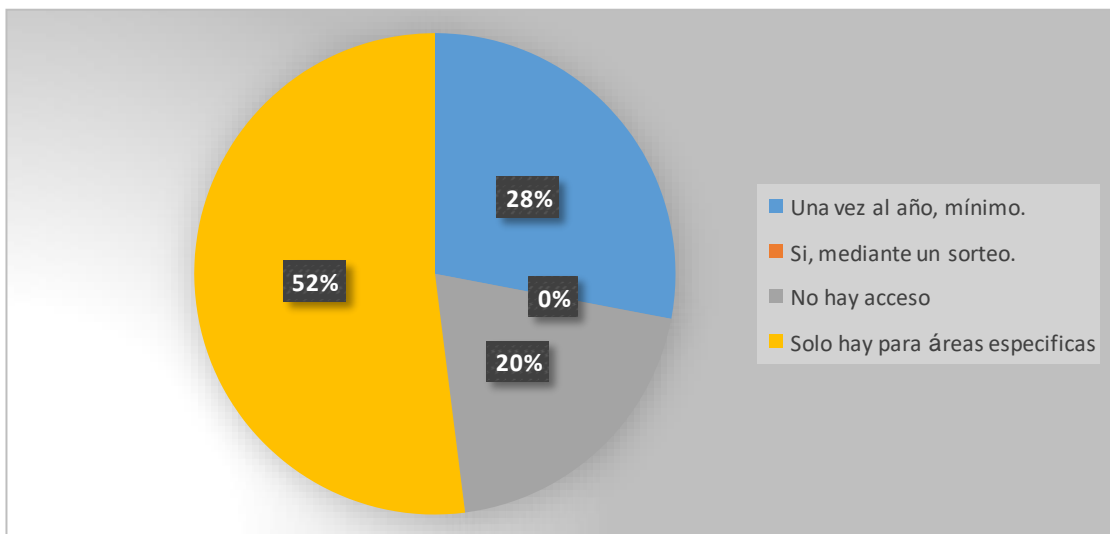
rapidez, pero al estar improvisando las cosas pueden salir mal, como consecuencia se entrega un mal servicio a la comunidad.

Hablamos de calidad en cada proceso, y esta instancia se está fallando, son detalles más que importante, hay que empezar a trabajar para evitar este tipo de momentos, este hecho puede generar y dañar profundamente todo el proceso que se esté haciendo bien dentro de la entidad.

Gráfico 6

Acceso a capacitación

➤ 25 encuestados.



Podemos observar que el 52% de las personas admite que no todos tienen acceso a una capacitación, que la misma solo está disponible para algunas personas. El 28% aclara que por lo menos una vez al año tienen una y el 20% no tiene acceso.

De acuerdo con el análisis concluimos que la entidad debería brindar capacitación a todos los miembros de la institución por igual sin importar el puesto o papel que ocupan dentro del área.

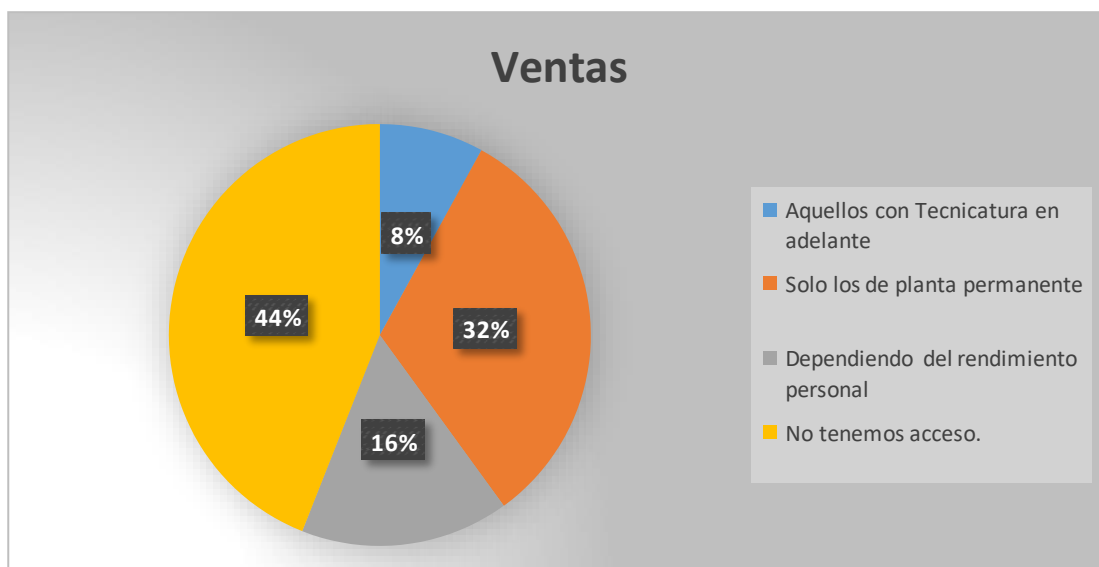
Lo único importante en este punto es el crecimiento profesional y el bienestar para los empleados, el hecho de estar eligiendo entre uno u otro trabajador no debería existir. Hay que enfocarse en el desarrollo integral de cada persona, mejorar sus aptitudes, conocimientos y habilidades así elevar su desempeño laboral.

Como resultado tendremos mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades, sabiendo que la capacitación juega un papel preponderante para el logro de tareas y proyectos.

Gráfico 7

Acceso a planes de carrera.

➤ 25 encuestados.



El 44% de los encuestados no tiene acceso al mismo esto equivale a la cantidad de 11 personas del sistema administrativo, cuyo mayor problema

es no tener esta posibilidad. Mientras que el 32% adhiere a que solo tienen acceso a ella los que forman parte de planta permanente, e incluso hablan de que aun así es demasiado difícil poder lograr esto.

Luego el 16% de trabajadores de la administración asume que se debe al rendimiento de cada empleado, que si se esforzaran al máximo podrían acceder a ello, pero en cualquier situación no había seguridad.

Por último, el 8% afirma que los que más posibilidad tienen son aquellos que tienen un título terciario, una tecnicatura, que es lo que abunda en el sector.

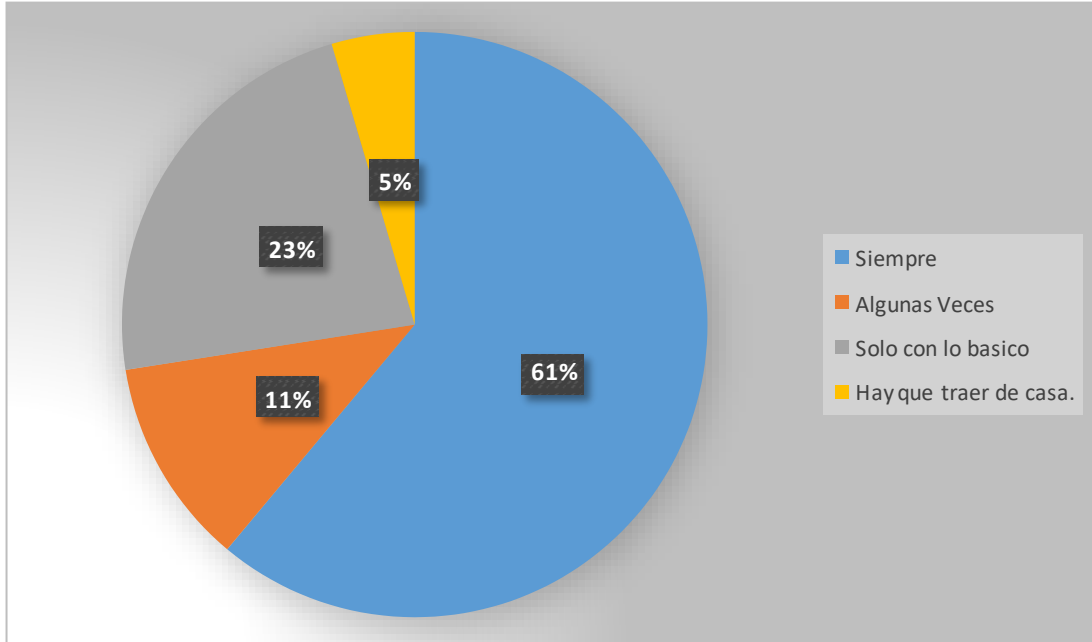
De acuerdo con esto se puede decir que hay mucho trabajo que hacer, en este caso, debería existir un plan de carrera al que todos puedan acceder ya que sirve como elemento motivador, como factor fundamental para retener el talento y trabajar con su potencial.

Quizás al no tener área de recursos humanos como tal, estos temas pasan desapercibido, y no se le da la importancia necesaria como fuente principal para el desarrollo y crecimiento futuro de la persona, a través del establecimiento de metas y objetivos profesionales.

Gráfico 8

Recursos para el ejercicio de las actividades.

➤ 25 encuestados.



En este gráfico que habla de la cantidad de recursos, se observa que el 61% de los encuestados afirman que siempre tuvieron los elementos necesarios para el desarrollo de sus actividades, que jamás hubo inconveniente con ello, así también el 23% dice que poseen solo lo básico, y si necesitaban algo más tienen que hacer pedido con antelación.

Mientras que el 11% cuenta que no siempre tienen todo, algunas veces no hay elementos. Y el 5% dijo que tuvo que traer de casa, en algún momento en particular.

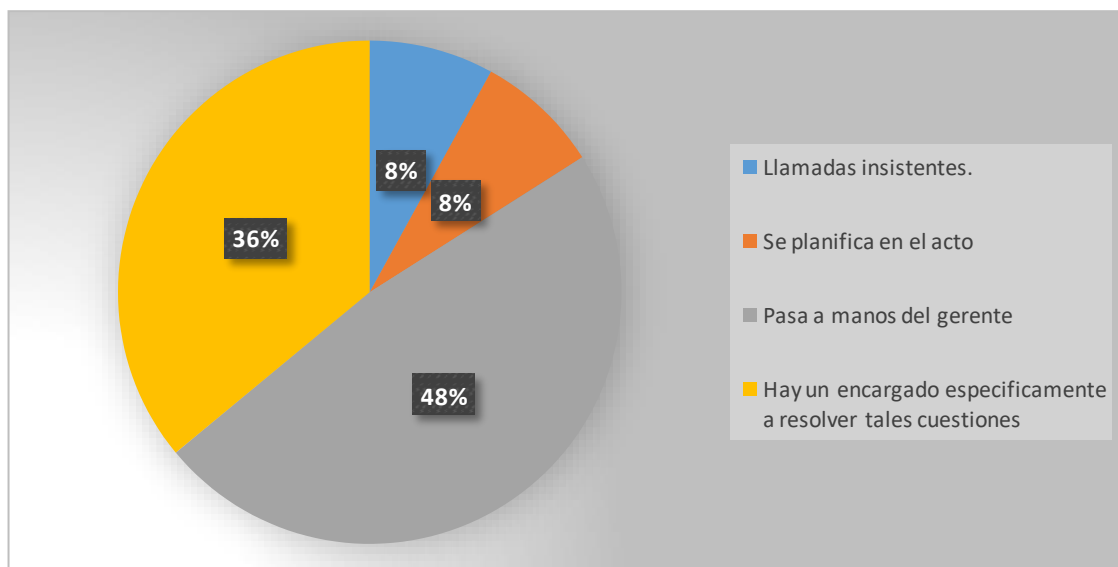
Debido a que en muchos casos los pedidos se deben hacer con antelación y los mismos estaban sobre la hora afirmaron que hubo que improvisar con lo que tenían, pero que no se trata de algo que suceda siempre.

Para ello la empresa debe trabajar en ese porcentaje de hechos aislados para que ya no vuelvan a suceder y tratar de erradicarlos, así evitamos que esto se haga cada vez más habitual.

Gráfico 9

Actuación ante la demora de recursos.

➤ 25 encuestados



Con un 48% las personas encuestadas afirman que cuando los recursos no llegan, sea de su área u otro se dirigen a hablar directamente con la gerente del hospital, la misma lo tiene presente y pide tiempo para poder resolverlo.

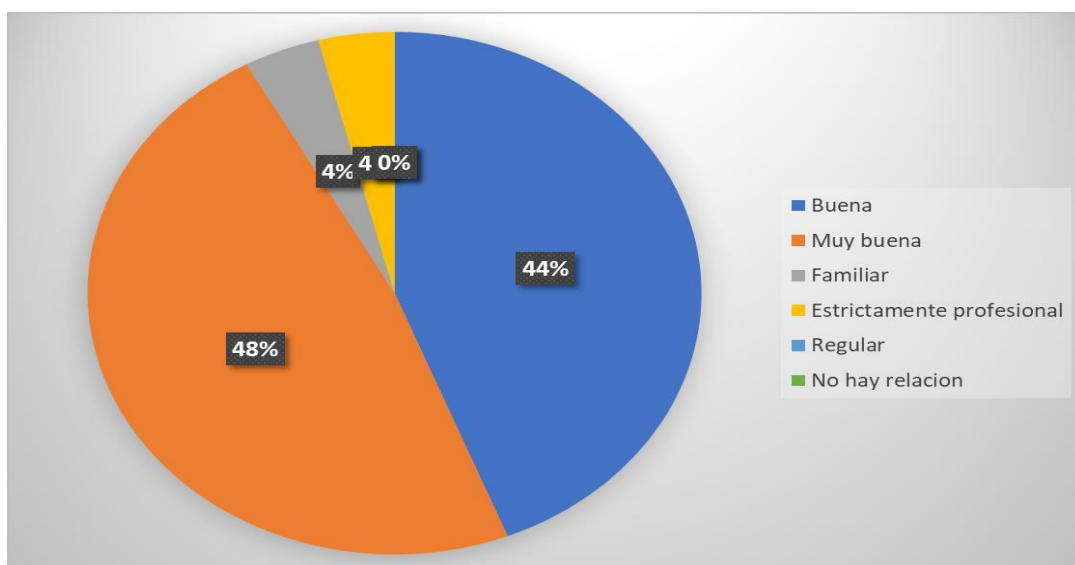
El 36% del personal nos cuenta que hay un encargado particular que suele resolver estos tipos de cuestiones, mientras que el 8% realiza llamadas insistentes hasta que reciben una respuesta, por último, el 8% restante planifican en el acto, en conjunto con el encargado y los demás miembros que se ven afectados por la demora de los recursos.

En este aspecto podemos observar dos tipos de personal, el que intenta resolverlo en conjunto con los demás compañeros, lo cual personalmente me parece bastante considerable y el otro porcentaje que directamente se lo deja en manos de la dirección, ambos casos son permitido y aceptable, pero que un grupo intente resolver por sí mismo y que se le haya brindado la confianza para hacerlo es realmente admirable, no todos tienen la capacidad de delegar responsabilidad. Considero que el primer grupo gana más, en liderazgo, confianza, responsabilidad y capacidad de resolver problemas. La dirección debería enfocarse en lograr que el 100% de sus empleados tengan este tipo de aperturas e iniciativas. Así mismo brindarle la confianza y recursos que considere necesario, esto ayuda al crecimiento profesional de la persona.

Gráfico 10

Relación entre compañeros de trabajo

➤ 25 encuestados



Observamos que el 48% del personal encuestado tienen una muy buena relación entre ellos, hablaron de relaciones basadas en el compañerismo y la confianza. El 44% asume que los lazos que establecieron con sus pares son buenos, los mismos se conocen desde hace tiempo y confían uno y otros.

Mientras que el 4% restante afirman que la relación es estrictamente profesional, y un 4% finalmente hablan de familiaridad con sus compañeros, en todo caso se son dos contrastes, uno donde no se busca generar más vínculo que el profesional y el otro que va más allá, es decir que son empleados que suelen encontrarse en la vida diaria, fomentando la amistad fuera de la institución de forma constante y genuina. Por último los ítems restantes quedan nulos ya que nadie los eligió.

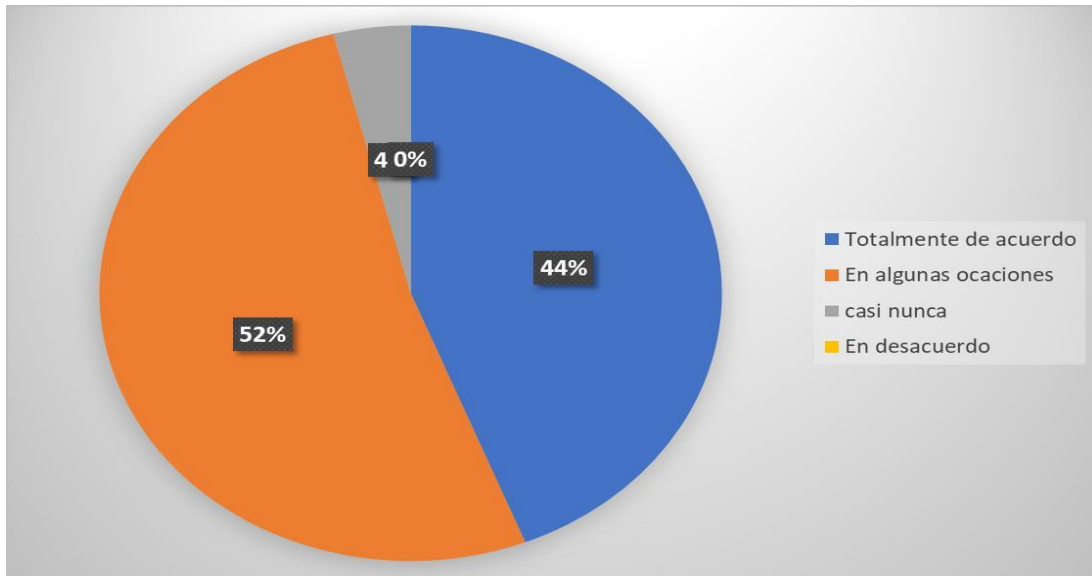
Notamos un clima de trabajo en armonía donde todos los miembros contribuyen a generar un ambiente saludable, sabiendo que el impacto del mismo es determinante en la productividad de los empleados para bien o para mal. Se puede tomar como otra fortaleza dentro de la organización.

El clima laboral es un elemento muy considerado en el área de recursos humanos, porque lo tomamos como uno de los elementos fundamentales que influyen en el desempeño del trabajador, un mal clima genera un decrecimiento en el rendimiento, porque afecta de forma física y emocional. Y un clima positivo desemboca en el rendimiento satisfactorio, motivación por ir a trabajar, potenciando el compromiso o disminuyendo el ausentismo, entre otros.

Gráfico 11

Liderazgo y motivación.

➤ 25 encuestados



En el siguiente gráfico obtuvimos que el 52% de los entrevistados afirman que en algunas ocasiones la alta dirección ha facilitado este proceso, mientras que el 44% destaca que siempre tuvieron el apoyo de los mismos. Y el 4% casi nunca encontraron ese apoyo que necesitaban.

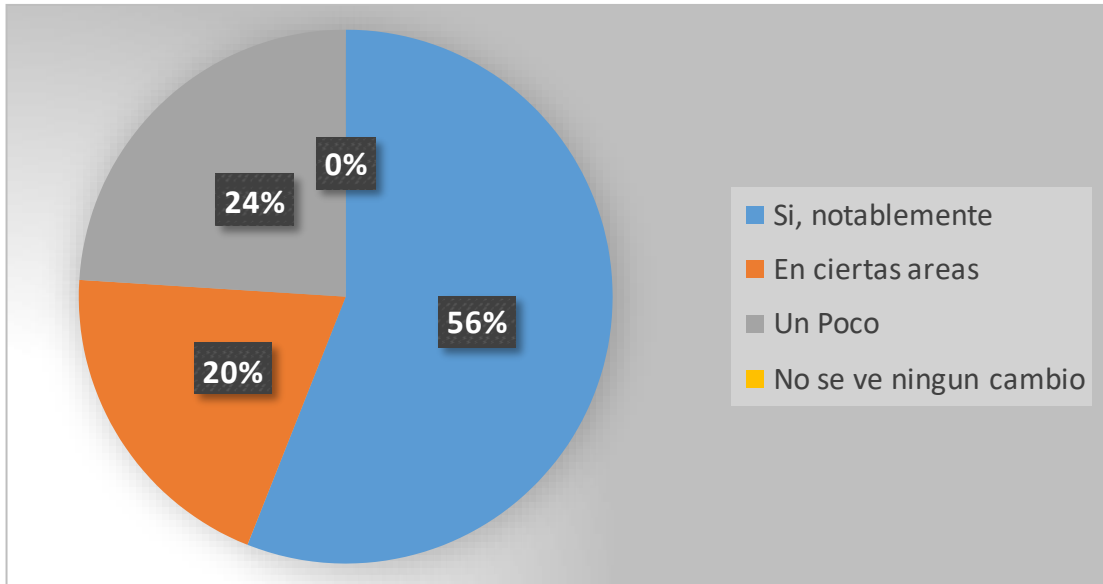
En este punto se deben trabajar en el apoyo hacia este tipo de políticas que en el fondo buscan concientizar al trabajador, buscando elevar y mejorar el funcionamiento de la entidad.

Se debería trabajar en generar más actividades relacionadas a esta índole, alentar a que sucedan y se involucren todos, porque el trasfondo del mismo, el objetivo final es sumamente significativo y genera mucha información que puede ser utilizada para los objetivos que tenga preparado la entidad a futuro.

Gráfico 12

políticas de calidad.

➤ 25 encuestados



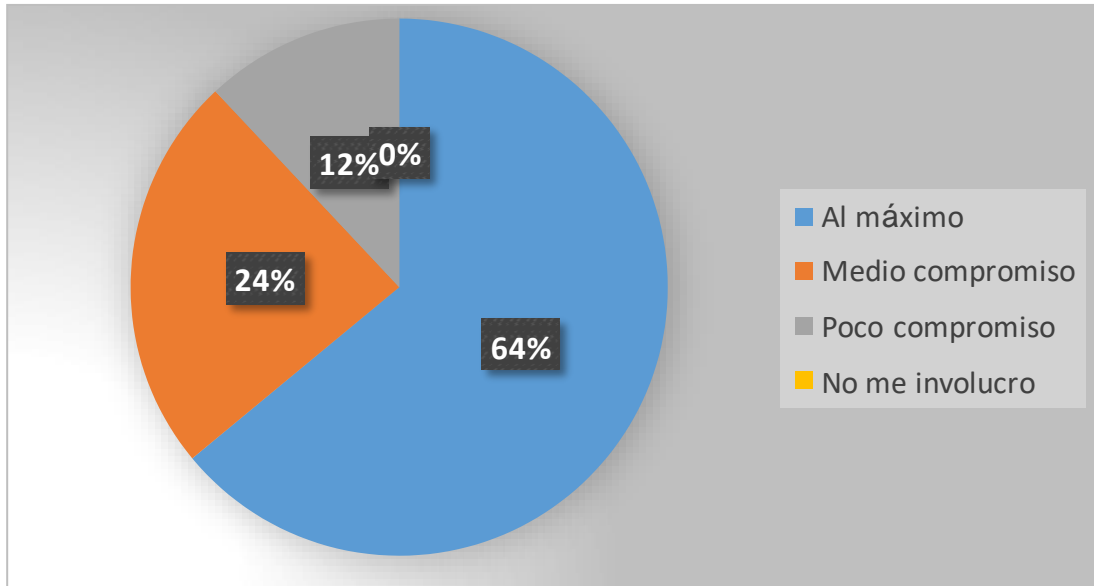
En este grafico observar que el 56% considera que los cambios generados a partir de la política de calidad implementada en este año por la empresa han sido notables, el 24% nota el cambio, pero solo un poco, en detalles que van viendo diariamente, 20% considera que ha notado diferencias en el desempeño, pero en algunas áreas, por ejemplo mantenimiento ha recibido mucha atención por parte de la máxima autoridad, ya que era una parte de la institución que solía estar abandonada.

Es normal que los cambios se vayan viendo de apoco, lo importante es que sucedan, que avancen. Paso a paso el desempeño de la institución en su conjunto o totalidad llegara al punto deseado, aquel que busca el equilibrio justo.

Gráfico 13

Grado de compromiso.

➤ 25 encuestados

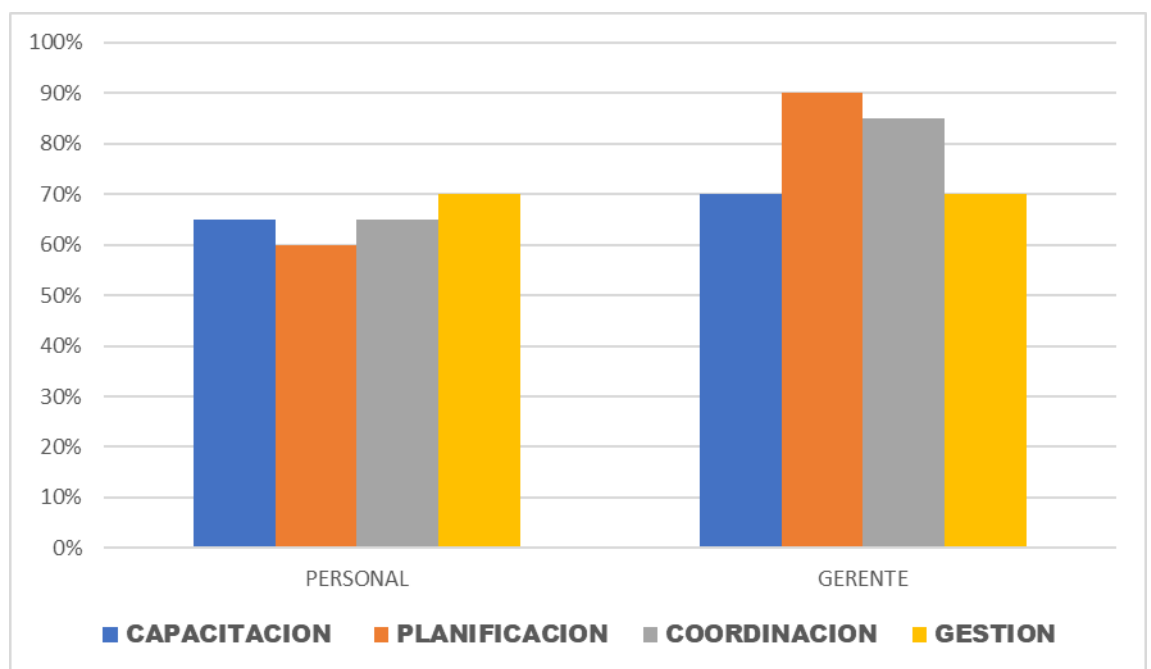


Se puede observar que el 64% de los encuestado poseen un gran compromiso con la entidad, mientras que el 24% tiene medio compromiso, es decir que si se encuentran disponible y tienen los recursos se involucraría. El 12% son del poco compromiso.

En este caso la entidad debería trabajar con aquellos que están ahí pero no se terminan de involucra lo suficiente, buscar el apoyo y consenso de todos debe ser el objetivo de la institución, sabiendo que cada uno de sus empleados puede aportar desde su lugar a la evolución y avance de la entidad, porque cada uno tiene una imagen y se conecta de diferentes maneras con las cosas y desde esa particularidad aprovechar las riquezas del entorno.

Entrevista a la Gerente del hospital

Analizando las palabras de la gerente se puede decir que la misma ha entendido cuán importante es estar orientado y tener bien planificado cada paso ya que la misma en sus inicios contaba con poco material de gestión y tubo que empezar prácticamente desde cero, con un equipo que ya trabaja, al cual se adaptó y tuvo que coordinar. así también considera que ha sido un desafío más allá de cualquier miedo. Lo que destacamos es el crecimiento personal y la posibilidad de seguir desarrollando las habilidades de gestión y liderazgo que son consideradas sumamente importante para el cargo, ya que aún le falta desarrollar



Así también se tuvo en cuenta cuatro aspectos importantes dentro de esta entrevista como lo son la capacitación, planificación, coordinación y gestión para poder contrastarlo con lo dicho por los empleados, por el simple motivo de saber que tan cercano o alejado se encuentra la gerencia de la realidad de la institución.

Hablando de planificar todo como tal, los trabajadores han afirmado que

Segundo Zaida Ana Belén

en muchas ocasiones se coordina en el momento mientras que la dirección dijo que se planifica todo. En este sentido muchas veces estamos arriesgando demasiado a que las improvisaciones del momento no sean las correctas y la situación se vuelva en contra y se termine desvirtuando todo, afectando la imagen de la institución por calificarlo de mal servicio, por ende, no se recomienda este tipo de hechos, lo mejor es tener todo bien preparado y planeado, para que cuando suceda no nos tome por sorpresa, gracias a esto hemos notado la diferencia que hay entre la realidad de la gerencia con la de los empleados , se nota que los mismo no coinciden en formas de pensar y cada quien tiene su propio cuento y esto afecta el desempeño del personal si es que los mismo no están aptos para trabajar bajo presión

Nos habla de que siempre está entre su política que sus empleados tengan acceso a capacitación, pero que muchas veces no hay presupuesto para todo el personal, que la misma desearía darles a todo las mismas posibilidades, y en este último año ha sido más difícil, ya que no era posible ir a capacitaciones, y si es que hubo la misma requiere que todos tengan una computadora o elemento electrónico para poder acceder en línea y la institución no es capaz de hacer frente a este hecho por falta de presupuesto, los mismos empleados son consciente y si bien entienden la situación consideran que es un hecho que ya viene de hace más de un año y que la pandemia solo los alejo más de obtener algún tipo de capacitación.

Lo más factible es crear un cronograma y establecer turnos de capacitación para empleados, de esta manera todos podrían tener acceso a la misma, en distinto tiempo y momento, de esta forma evitamos conglomeración en un solo hecho.

Otros aspectos importantes, es el hecho de que los empleados no

Segundo Zaida Ana Belén

tengan tanta información acerca de los planes de carrera, la misma gerencia nos confirma que esta herramienta no está desarrollada, existe, pero que la mayoría no la conoce, es necesario que se gestione la misma lo antes posible, porque sería un factor motivacional muy importante para el empleado, y un disparador esencial en el crecimiento y desarrollo de quien se interese por el mismo.

Otro factor importante es enfrentar los desafíos, es normal considerarlos como tal porque cada uno es un mundo aparte, cada persona es un ser único y lo emocional juega un papel fundamental y lo físico también ya que están expuesto a un ambiente que se juega la vida constantemente. Todos actúan y se desenvuelven de forma diferente todos los días. así también las críticas del entorno es otro desafío, los mismos pueden ser muy destructivas, pero deben tener la capacidad de enfrentarlas y mirar para adelante, es muy importante que quien esté al frente de todo esto sea fuerte y astuto para salir fortalecido, ser resiliente y buscar siempre aprender del mismo

Así también los recursos juegan un papel muy importante en la institución y se sabe que muchas veces tuvo que comunicarse personalmente con las autoridades encargadas de suministrar los recursos a cada entidad porque los tiempos de llegada de este eran muy lento, pero hoy podría decirse que no tuvo tanto inconveniente con ello, en este transcurso avanzo bastante. Se rescata la capacidad de resolución de conflicto, saber actuar y que los empleados acudan o intenten solucionarlos por sí solo, habla del poder y la confianza que le brinda al empleado, así mismo esto genera un gran entusiasmo y la sensación de libertad a la hora de tomar una decisión y la seguridad que siente hacia su trabajo. Permitiendo que la persona desarrolle sus habilidades y se destaque al cien su potencial, así mismo se debería trabajar y observar de cerca el crecimiento de esos trabajadores porque pueden ser o son ese elemento de valor que hace la diferencia.

También es fundamental que los empleados se involucren en las políticas implementadas en la institución pero que la gerencia también sea parte de esta es mucho mejor, desde la dirección tienen que incentivar este tipo de eventos a través de ello se va fortaleciendo los vínculos, y sobre todo sin son para crear actividades productivas para ambas partes, lo elemental es que sean aceptadas y cumplidas por todos los miembros que componen la institución. La dirección debe fijar maneras de expresarse lo más clara posible, que sean accesibles a todo el mundo dentro y fuera de la empresa. Estos hechos concuerdan con lo dicho por las personas que trabajan en la administración, de esta manera se reconoce el esfuerzo que hacen ambas partes para unir fuerzas y buscar las fortalezas y enfrentar las debilidades.

Segundo Zaida Ana Belén

Finalmente se agradece el hecho de que la gerencia este pidiendo que se inaugura un área especializado en recursos humanos, porque lo considera imprescindible y le delegaría muchas de las actividades en las que se consideran no del todo aptos. Se reconoce el hecho de que haya sido sincera en sus dichos, ya que no todos son capaces de admitir sus debilidades y de pedir ayuda en temas que no dominan lo suficiente, es por esto que acentuamos su sinceridad, lo más importante es pedir ayuda y aprender en el proceso que implicaría este nuevo cambio

Ya que hay más acompañamiento este sería el momento justo para avanzar y luchar por ese cambio, ya que el mismo le traería grandes ventajas a la institución y sería de gran ayuda al trabajador, sentir que tiene un lugar en donde puede acercarse para hablar de su trabajo o necesite una mano para buscar crear políticas para el desarrollo y crecimiento profesional entre otras cosas.

Conclusiones

En el presente trabajo que fue llevado a cabo en el hospital público Dr. Vicente Arroyabe, en la localidad de Pichanal, provincia de Salta, en el año 2020, el cual se enfocaba en la gestión de calidad y su influencia en el rendimiento laboral dirigida a los trabajadores del área administrativa.

Para el mismo se realizó encuestas personales a los empleados para comprobar nuestra hipótesis que se centraba en afirmar que ***La planificación e implementación de un sistema de gestión de calidad, impactara favorablemente en el desempeño del personal del hospital público Dr. Vicente Arroyabe. Y debe ser sostenida a través de la mejora continua,*** la misma podría decirse que es afirmativa, asimismo hay ciertos detalles que todavía queda mucho por trabajar, pero desde un paneo general se considera positiva, ya que la mayoría de las personas coinciden en que la gestión llevada adelante, los procesos y pasos que van emprendiendo han sido bien edificados, tanto como los recursos para sus actividades, el lugar y la capacidad de respuesta de la organización hacia ellos.

En una institución pública la posibilidad de lograr los objetivos y contar con todos los recursos en un tiempo específico suele ser difícil y lograrlo en esa circunstancia es aún más destacable. En un principio esto era muy común, sufrir para conseguir algo, pero en el transcurso de este año las cosas han mejorado para el bien de toda la comunidad. Esto ha sido confirmado por ambas partes, debido a nuevas políticas implementadas por la institución enfocadas en la calidad y bien recibida por sus empleados

desde ese punto se puede observar cuanto a crecido, aunque se admite que e hay ciertas proceso que aún se deben mejorar. Tanto la gerencia como los trabajadores rescatan el hecho de que después de mucho tiempo las cosas se tornaron a favor de la institución, a favor de los trabajadores.

Es allí donde notamos cuan efectivo y necesario es tener todas las cosas claras, cuan necesario es tener una gestión que encamine y sea el guía en cada proceso, cuán importante es la calidez y el clima con el que se trabaja, también la sencillez y el deseo de querer ayudar al compañero, eso es muy destacable, no cualquiera lo hace, no cualquiera es capaz de enseñar lo que sabe.

El compromiso es algo que se nota en toda el área, así también reconocer la capacidad de liderazgo de la dirección es sumamente importante, a través de la descripción de sus cualidades, como la escucha activa, motivación, resolución de conflicto y darle la oportunidad de tomar sus propias decisiones, son fortalezas que se deben potenciar. La gerencia misma quiere crear empleados con capacidad de resolución de conflicto, porque eleva el desempeño no solo de él, sino de quien los rodea.

Debido a esto hay que destacar lo importante que es para la institución saber el camino a donde quieren llegar, tener un objetivo en el corto y largo plazo es por donde comienza, de allí surge la pregunta que tipos de recursos o herramientas tengo y cuales me falta para poder lograrlo, así mismo se trabaja en ello todos los días, desde donde cada uno puede aportar, el compromiso existe, solo hay que saber aprovechar los momentos para sacar ventaja de este. También es fundamental tener a la persona correcta, que sea capaz de administrar y maximizar los beneficios que se les

presente, pero para que esto siga sucediendo es necesario el apoyo de todas las aristas que rodean a la institución.

Por ultimo este ha sido un año de gran crecimiento institucional, desde dentro hacia afuera, de repente todo empieza a funcionar como debe ser, lo que ha provocado la satisfacción no solo de quien recibe los servicios sino la alegría de quien las brinda, debido a esto el rendimiento va creciendo en gran escala, por lo que los mismo trabajadores admiten que este lugar no es el mismo de hace unos años atrás, recalcan que su voz está siendo escuchada, se sienten contenidos y el espacio de trabajo es más cómodo y lo que más destacan es la posibilidad de seguir agregando especialidades y herramientas para los médicos, ya que el pueblo lo necesita y es digno de un mejor servicio. Eso habla de la empatía y la capacidad de ver aquello en lo que carecemos.


Concluimos que, en este año al aplicar una gestión más eficiente, mejor planificada, enfocada en lograr objetivos en potenciar el clima laboral y brindarle los recursos a cada trabajador fue de gran motivación para que estos trabajen de la mejor manera. El mismo se ve reflejado en el rendimiento de los empleados, los mismos han admitido que esto le ha dado la fuerza necesaria para ejercer de la mejor manera sus actividades. Cada paso que está dando esta institución ha sido notable y los cambios provenientes de la misma se ha notado en el transcurso de este año, aún queda mucho camino por recorrer ya que esto, se va moviendo, todo cambia, nada es constante, el mismo debe ser esperado y planeado, hay que enfocar las energías en válvulas de soluciones posibles para cualquier tipo de evento que se presente, buscar el equilibrio en todas las


etapas y mantenerla. Hay un fenómeno llamado retroalimentación, el mismo debe ser un factor importante para obtener datos de todo tipo, desde lo que funciona para seguir mejorando y potenciando, como aquello que no es sinónimo de eficiencia y calidad, pero que de alguna manera nos brinda información que podemos utilizar a nuestro favor.

Finalmente, las grandes bases de la calidad ya se encuentran en funcionamiento, lo que hay que hacer es seguir mejorando día tras día, con pasos seguros y con la determinación de que se lograra alcanzar objetivos y la optimización del desempeño de los empleados.

Aporte profesional

La gestión eficiente radica en la capacidad de respuesta, conocimiento y administración de recursos como algunos de los pilares fundamentales de la misma para alcanzar un nivel alto de calidad en los productos o servicios que nuestra institución brinda. En el caso de un hospital público se ve como un gran desafío alcanzar este hecho. Así mismo no es imposible, pero para que ello suceda deben alinearse una serie de aristas, trabajar en conjunto y tener un buen líder capaz de actuar en el momento y lugar adecuado.

 *Muchos de admitieron que llevan más de cinco años en el mismo puesto, por ahí esto desmotiva. Se debería buscar la posibilidad de crecer, hacer carrera dentro de ella, asimismo son consciente que para obtener este redito es necesario una preparación continua y actualización constante de contenidos pertenecientes a su área. La voluntad y motivación de los empleados son buenas, pero para que esto sea retributivo es necesario que mis recursos humanos se sientan más contenidos, que todos sean capaces de adquirir y crecer dentro de la institución. Se recomienda crear un Plan de Carrera para todo el personal administrativo del hospital, que sirva como incentivo para que el empleado se prepare académicamente, obteniendo de esta manera un recurso humano más calificado.*

 *Las capacitaciones son de mucha ayuda, sin embargo, no existe un periodo definido para las misma, por lo que llegan de sorpresas y tienen que modificar aspectos personales para asistir. El programa de capacitación,*

debe ser integral y estar encaminado a perfeccionar las competencias necesarias de cada área, para conseguir los objetivos estratégicos de la institución.

✚ *Otro hecho trascendental es mejorar los procesos de inducción dentro de la institución, ya que muchos admiten que tuvieron solo una charla general cuando empezaron a trabajar en la empresa y que eso provocó incertidumbre y miedo.*

✚ *Debería exigir que se inaugure un departamento de recursos humanos, en estos momentos son de las áreas más relevantes dentro de una organización y es casi una aberración no contar con una, si bien hay personas que están haciendo ese trabajo sin el nombramiento de área de recursos humanos como tal, no es sinónimo de conocimientos y habilidades necesarias para el éxito en ella, así mismo que sepa llevar los tiempos y administrar los recursos. De esta forma se evita cargar a la dirección con todo el peso de ser la única área que se responsabiliza de todo.*

✚ *Así también es de gran ayuda saber qué es lo que quiere la sociedad, que considera fundamental para que haya en el hospital. Por lo tanto, recomiendo un testeo de las principales enfermedades que transitan por allí, puede ser por medio de encuestas a las personas de allí determinamos que hacen falta en el hospital, no solo en especialidad médica sino en cualquier otro que lo involucre, a partir de allí planificar, observar que*

tan factible es poder conseguirlo, en cuanto tiempo y lo que cuesta. Se trata de saber actuar y entender que es lo necesario hoy en día.

Pensando que el mundo es tan cambiante es necesario tener gente capaz que pueda resolver las situaciones que se les presente, o detectar aquellas que todavía no han sucedido y estaremos cada día más cerca de lograr el equilibrio en cada área de la institución, una vez que todo se conecte armónicamente se lograra cualquier objetivo, sin importar que tan difícil se observe.

Finalmente se percibe que la fortaleza principal del lugar es el ambiente de trabajo y la estabilidad de este, lo que motiva que los mismos permanezcan dentro de la institución y deseen crecer dentro de ella, por lo que es importante, crear, planear actos que hagan potenciar estos aspectos y no perderlos porque son elementos valiosos que serán de ayuda en el logro de los objetivos del hospital.

CAPITULO V

ANEXO

Encuesta sobre gestión de calidad y su influencia en el rendimiento del trabajador administrativo

Soy una joven de esta localidad, estudiante de la carrera Lic. En Recursos Humanos de la Universidad Católica de Salta. Desearía que pudieran responder con total sinceridad esta encuesta, la misma es parte importante de mi trabajo final de graduación. Gracias (marque con X su respuesta)

- 1) ¿Tiene alguna idea acerca de lo que implica la gestión de calidad y la importancia que es en el desarrollo y desempeño laboral?

Si.	<input checked="" type="checkbox"/>
No.	<input type="checkbox"/>

- 2) ¿Como es la relación que mantiene con su jefe directo?

a. Familiar	<input type="checkbox"/>
b. Muy buena	<input type="checkbox"/>
c. Excelente	<input checked="" type="checkbox"/>
d. Estrictamente profesional	<input type="checkbox"/>

- 3) ¿Quién organiza su horario de trabajo de la semana/ mes?

a. En coordinación con la institución	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Están preestablecidos desde siempre	<input type="checkbox"/>
c. Con libertad personal	<input type="checkbox"/>
d. Lo manejo con mi compañero	<input type="checkbox"/>

- 4) ¿Sus necesidades e inquietudes con respecto al puesto son consideradas por las autoridades del hospital?

a. Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Existe un libro de recomendación	<input type="checkbox"/>
c. Algunas veces	<input type="checkbox"/>
d. No se permite cuestionar.	<input type="checkbox"/>

- 5) ¿Existen protocolos para manejar de forma eficiente varias emergencias al mismo tiempo?

a. Si, pero no las conozco	<input type="checkbox"/>
b. Tenemos alguien que se encarga específicamente de ello	<input type="checkbox"/>
c. Se coordina en el momento	<input checked="" type="checkbox"/>
d. Cada uno hace lo que puede	<input type="checkbox"/>

- 6) ¿Tiene acceso a capacitación?

a. Una vez al año, como mínimo	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Si pero si salgo sorteado/a	<input type="checkbox"/>
c. No hay acceso	<input type="checkbox"/>
d. Solo hay para áreas específicas	<input type="checkbox"/>

- 7) ¿Usted tiene acceso a planes de carreras dentro de la institución?

a. Aquellos con tecnicatura en adelante	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Solo los de planta permanente	<input type="checkbox"/>
c. Depende del rendimiento personal	<input type="checkbox"/>
d. No hay posibilidad.	<input type="checkbox"/>

- 8) ¿Cuenta con todos los elementos necesarios para el desarrollo de su trabajo?

a. Siempre	<input checked="" type="checkbox"/>
b. Algunas veces	<input type="checkbox"/>
c. Solo con lo básico	<input type="checkbox"/>
d. Hay que traer de casa	<input type="checkbox"/>

- 9) ¿Cómo actúan cuando no ingresa los recursos que la institución requiere?

a. llamadas insistente hasta que respondan	<input type="checkbox"/>
b. Se planifica en el acto	<input type="checkbox"/>
c. Pasa a manos del gerente	<input checked="" type="checkbox"/>
d. Hay un encargado para resolverlo	<input type="checkbox"/>

- 10) ¿Cómo es la relación/ comunicación con sus compañeros?

a. Buena	<input type="checkbox"/>
b. Muy buena	<input checked="" type="checkbox"/>
c. Familiar	<input type="checkbox"/>
d. Estrictamente profesional	<input type="checkbox"/>

- 11) ¿El liderazgo y compromiso de la alta dirección ha facilitado la promoción de políticas y objetivos para incrementar la conciencia, motivación y participación de los servidores de la entidad?

a. Totalmente de acuerdo	<input checked="" type="checkbox"/>
b. En algunas ocasiones	<input type="checkbox"/>
c. Casi nunca	<input type="checkbox"/>
d. En desacuerdo	<input type="checkbox"/>

- 12) ¿La política de calidad ha permitido la mejora del desempeño de la entidad?

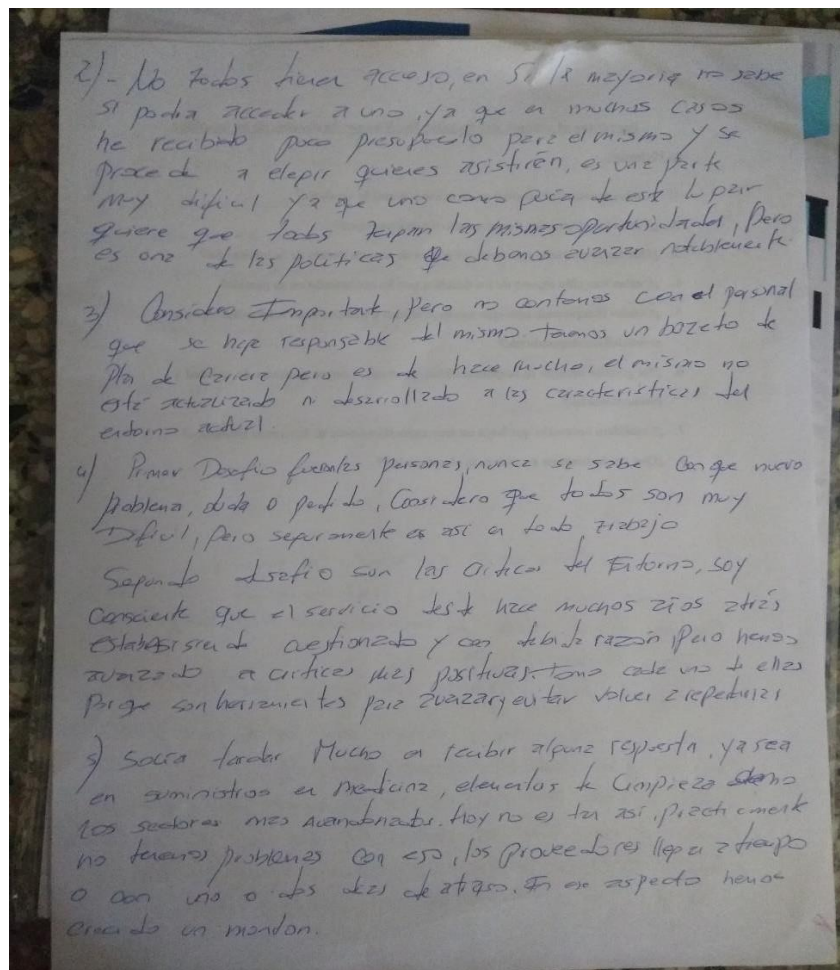
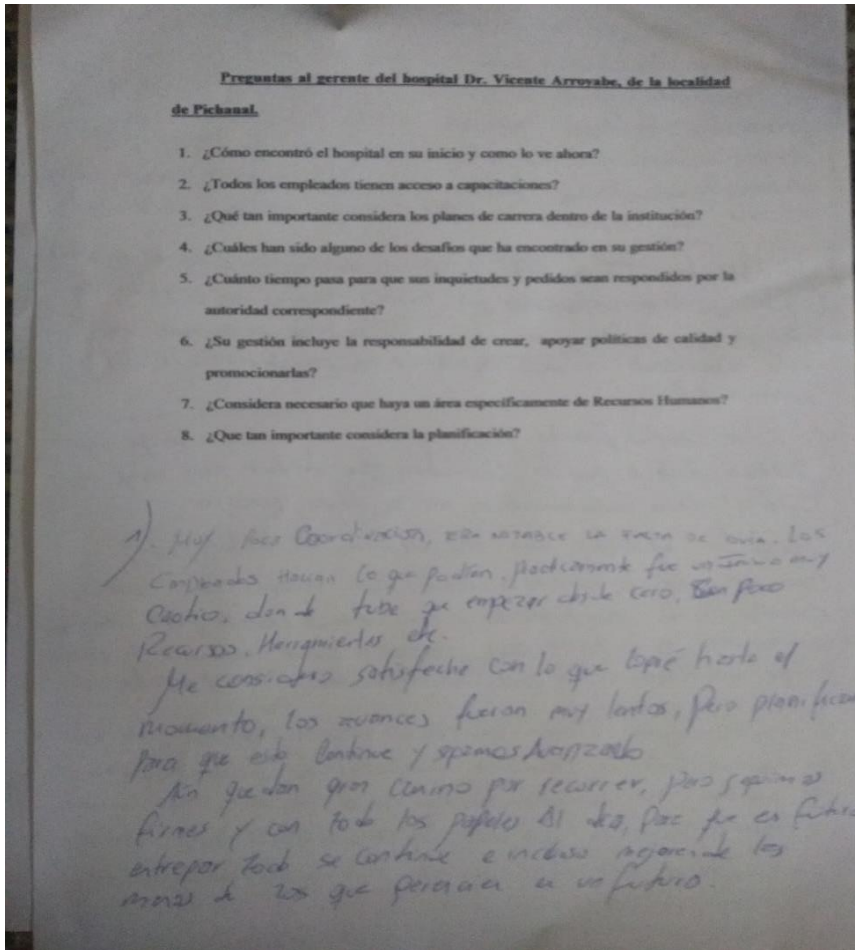
a. Si, notablemente	<input checked="" type="checkbox"/>
b. En ciertas Areas	<input type="checkbox"/>
c. Un poco	<input type="checkbox"/>
d. No se ve ningún cambio	<input type="checkbox"/>

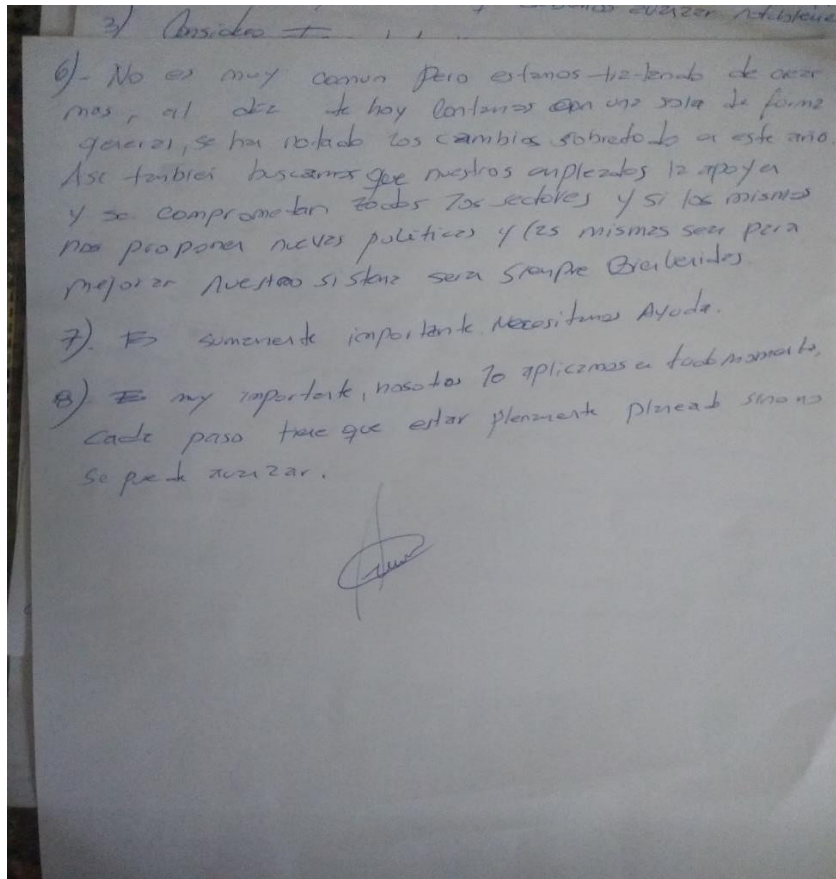
- 13) ¿Cual es el grado de compromiso de usted con la Institucion?

a. Al maximo	<input type="checkbox"/>
--------------	--------------------------

b. Medio compromiso	<input checked="" type="checkbox"/>
c. Poco compromiso	<input type="checkbox"/>
d. No me involucro	<input type="checkbox"/>

Zaida Ana Belén





Bibliografía

✚ Adalberto Chiavenato (2000). Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw- Hill interamericana, 2000.

✚ Luis María Cravino. Metáforas del desempeño: innovación para el desarrollo organizacional. Editorial Temas grupo. Año 2017.

✚ ISO 9001. AÑO 2008. Organización internacional para la estandarización. Argentina

✚ Sistema de gestión de calidad del PRONAHEBAS. Programa nacional de Hemoterapia y banco de sangre. Ministerio de salud. NT.NO013- MINSA/DGSP- v-01. *Guía de procesos 2014. Peru.*

✚ UNENSE- ISO 9001. AÑO 2015. Organización internacional para la estandarización. Argentina.

Web grafía

✚ Consulting group answers & solutions
<https://www.google.com/search?ei=UdPHX5X4E-HB5OUP89Wo4Aw&q=consulting+answer+%26+solutions&>

✚ IMF. Business School. Blog de Recursos Humanos.
<https://blogs.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/>

✚ Arete active. Desarrollando las personas. Potenciando las organizaciones. Empresa idividual
<http://www.arete-activa.com/%20evaluacion-del-desempe%C3%B1o-laboral>

✚ IRAM - Referencial de Gestión de la Calidad Ocupacional
<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/equidad/referencial>

✚ ISO Tools Excellence. Modelo de gestión de calidad. Aplicados a la salud
<https://www.isotools.org/2015/02/24/modelos-de-gestion-de-calidad-aplicados-a-la-salud/>