

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL- FACULTAD REGIONAL TUCUMÁN

Especialización en Ingeniería Gerencial

Diseño de un plan de gestión de personas



Alumna: Lic. Luciana Magalí, Ques.

Director: Mg. Santiago, Foguet.

Octubre 2018

## Resumen

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas que nos ayuda a lograr nuestros objetivos. En este sentido, la Fundación de la Hemofilia de Tucumán como institución de la salud es una organización y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos que la componen. El presente trabajo se propone elaborar un plan para la gestión de las personas que prestan servicios en la fundación. Para ello, se llevará a cabo un trabajo de campo a partir de dos encuestas que se realizarán a dichas personas a fin de indagar respecto de su motivación y el clima laboral de la organización.

Palabras claves: administración- clima laboral- gestión- motivación- organización

## Índice

Introducción.....	4
Capítulo I: Una nueva realidad. A propósito del andamiaje teórico conceptual.....	7
Capítulo II: La Fundación de la Hemofilia de Tucumán. Oportunidades y desafíos.....	20
Capítulo III: Motivación y clima laboral.....	30
Capítulo IV: Propuesta de diseño.....	45
Conclusiones.....	55
Referencias bibliográficas.....	57
Anexo.....	59

## Introducción

Una organización es un grupo de personas con responsabilidades específicas que nos ayuda a lograr nuestros objetivos, en la que cada uno tiene un rol, pero sobre todo un interés que lleva a incorporarnos a la misma. Dado ese interés, se establece una relación de mutua colaboración, ya que si a ella le va bien, a nosotros nos irá bien. En otras palabras, es precisamente ese interés el que impulsa a que pongamos nuestro esfuerzo y conocimiento para que las organizaciones de las que somos parte avancen y mejoren (Martínez, 2016).

Todas las organizaciones tienen objetivos, una estructura y una colectividad de personas. En este sentido, la Fundación de la Hemofilia de Tucumán (FHT) como institución de la salud es una organización, y está conformada por un grupo de elementos interrelacionados entre sí, tales como la estructura organizacional, los procesos que ocurren dentro de ella y la conducta de los grupos e individuos que la componen. La interacción de los componentes antes mencionados produce patrones de relación variados y específicos que encajan en lo que se denomina clima organizacional.

En este orden de ideas se plantea la actual situación de la FHT, un centro de diagnóstico y tratamiento para personas con hemofilia, que no recibe ningún subsidio y se mantiene por fondos propios que son obtenidos a partir de la venta de concentrados anti- hemofílicos de extrema pureza a las obras sociales de sus pacientes, y del ingreso proveniente de su laboratorio especializado en hematología.

Asimismo, esta institución cuenta con un personal de 20 personas que incluyen profesionales médicos y personal administrativo, y está dirigida por un Consejo de Administración compuesto por tres personas, Secretario, Tesorero y Presidente, con una fuerte presencia de este último.

Debido al número de personas que la conforman, y al modo en que se vinculan unos con otros, se puede sostener que es una organización más bien de tipo familiar, con una fuerte estructura patriarcal. Todas las decisiones relacionadas a las personas que trabajan allí son tomadas por el presidente, y se carece de una política, o de una persona especializada en el área de los recursos humanos. Esto ha provocado falencias en el correcto desempeño de la institución detectándose negligencia y falta de cuidado e interés en gran parte de su personal.

El presente trabajo, parte precisamente del interrogante respecto a ¿cuál es el mejor diseño en relación a la gestión de las personas que podría realizarse en esta institución?

Dicho esto se indica pues que el objetivo general del trabajo aquí expuesto es la elaboración de un plan de gestión de las personas que prestan servicios en la FHT.

En consideración de tal objetivo general, el trabajo procura desarrollar otros de carácter específico, a saber: 1) identificar cuáles son las variables involucradas en la motivación de las personas; 2) medir el grado de motivación de las personas que prestan servicios en la FHT; 3) indagar sobre la percepción de dichas personas respecto del clima organizacional.

La hipótesis de trabajo abordada, por su parte, sostiene que el mal desempeño de la institución se debe a la inexistencia de un plan de la gestión de las personas.

Llegado este punto, deviene importante remarcar que este trabajo posiciona su atención sobre un proceso que ha modificado la manera en que las personas han sido consideradas en las organizaciones a lo largo del tiempo. Actualmente, se encuentra en boga el concepto de recursos humanos y adquiere una mayor relevancia el de gestión de personas, ya que se considera que éstas no deben ser consideradas sólo como recursos de las organizaciones, sino más bien como un elemento fundamental de importancia cada vez mayor para el correcto desempeño de las mismas.

De esta manera, se plantean interrogantes respecto a cuáles son las variables involucradas en el clima de la organización, cuál es la percepción de dicho clima entre las personas que forman parte de la misma y, finalmente cuál es su grado de motivación.

En el primer capítulo se va a abordar el andamiaje teórico conceptual que resulta clave para este trabajo. Tal es el caso de los conceptos de administración, gestión, motivación y clima organizacional. Para ello se utilizará la bibliografía específica sobre la materia abordada en los seminarios de administración y en el de gestión de personas.

En el segundo capítulo, se realizará un una breve mención respecto a que es la hemofilia y la historia de la FHT, para poder dimensionar la importancia de su existencia y correcto funcionamiento. Asimismo, se realizará un análisis de la institución a fin de indagar respecto de cuáles son las oportunidades y los desafíos que se le presentan.

En los capítulos III se llevará a cabo un trabajo de campo, a partir de una encuesta que se realizará a todas las personas que presentan servicios en la institución- incluyendo profesionales médicos y personal administrativo- a fin de indagar respecto del clima organizacional de la misma. Asimismo, a partir de la información obtenida se llevará a cabo la medición de la motivación de dichas personas.

Finalmente, en el capítulo IV se desarrollará la propuesta de diseño para la gestión de las personas teniendo como base los resultados obtenidos en una segunda encuesta realizada al persona de la institución.

## Capítulo I

### Una nueva realidad. A propósito del andamiaje teórico conceptual

Uno de los conceptos claves que surgen en este trabajo es el de gestión de personas, como complemento del de administración; en este sentido cabe preguntarnos ¿qué hace un administrador? y ¿por qué hablamos de gestión de personas y no de administración de recursos humanos? Respecto a la primera pregunta, existe una vasta literatura académica sobre la materia la cual ha planteado diversas definiciones de lo que es administrar y de lo que un administrador o gerente hace. Mintzberg lo resume en los siguientes términos: “Henry Fayol vio a la administración a través del ejercicio del control, mientras que Tom Peters la visualizó como hacer. Michael Porter en cambio la ha equiparado con pensar, específicamente analizar. Warren Bennis la ha descrito como liderar, al tiempo que Herbert Simon la ve como tomar decisiones. Todos se han equivocado porque todos estaban en lo correcto. Administrar no es ninguna de estas cosas, sino todas ellas, es controlar y hacer, es manejar y pensar, es liderar y decidir y muchas más, no agregadas, sino mezcladas. Si se quita alguna de estas actividades no es completa la labor del administrador”. Es así que se sostiene que un administrador es quien controla, ejecuta, maneja, analiza, comunica, vincula, planifica, lidera, negocia, motiva, y toma decisiones, entre muchas otras actividades, dentro de una organización (Mintzberg, 2013).

En relación al área de los recursos humanos (RRHH), tradicionalmente se los ha definido haciendo referencia a las personas que forman parte de las organizaciones y que desempeñan en ellas determinadas funciones para mejorar los recursos organizaciones, es decir, las personas son consideradas como recursos, de la misma manera que los recursos financieros, materiales y tecnológicos. En este trabajo se va a sostener que dicha definición peca de reduccionista al tratar a las personas sólo como recursos organizacionales. “Considerar a los individuos de esta manera no es más que cosificarlos, estandarizarlos y uniformar su papel en las organizaciones. Hoy en día las personas ya no son recursos o activos de la compañía, sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización” (Chiavenato, 2011), es por ello que se va a hablar de gestión de personas y no de administrar recursos humanos.

Siguiendo a Cardozo (2012), es difícil encontrar en la actualidad estudios y trabajos relacionados con el área de la gestión de personas que no planteen la necesidad de que las empresas enfatizen el balance de vida de sus empleados, la flexibilidad en la realización de tareas o la

profundización del vínculo entre jefes y colaboradores, temas muy alejados del hecho simple y estricto de mandar y obedecer, presente a lo largo de toda la historia reciente de la empresa como tal.

Por otra parte, a diferencia de otras funciones básicas de la empresa, el área de gestión de personas presenta además una cierta ambigüedad en su definición; existen tantas maneras de definirla como prácticamente autores han estudiado el tema. Maristany (2007), por ejemplo, la define como “aquella que estudia las relaciones de las personas en las organizaciones, la relación entre las personas y dichas organizaciones, las causas y consecuencias de los cambios en ese ámbito, y la relación de ambas con la sociedad”. Bolaños (2007) denomina a la función como “Gestión de Personas (GDP) desde una perspectiva estratégica, refiriéndose a las decisiones que corresponden al CEO (Chief Executive Officer) y a la alta dirección en relación con las personas y "Gestión de Capital Humano, GCH, al área responsable de aplicar las políticas y definiciones de dicha alta dirección”. El autor plantea que la razón por la cual la estrategia de la GDP se ubica en el nivel más alto de la organización es porque las personas constituyen el factor fundamental para concretar una estrategia de negocios. "¿Qué perfil de gente se necesita en este negocio para asegurar que dentro de cinco o diez años esté funcionando como lo imaginamos?"; "¿qué clima organizacional debe existir para atraer, retener y motivar a ese perfil de gente?"; "¿qué estrategia de cambio debemos encarar para transformar la situación actual de la organización en la dirección requerida para el futuro del negocio?"; estos serían algunos de los interrogantes que este nivel de la función debería responder. En tanto, la GCH se entiende como la actividad que se realiza en la empresa a fin de obtener, formar, motivar, retribuir y desarrollar la gestión de las personas que la organización requiere; diseñar e implantar la estructura y los sistemas y mecanismos organizativos que coordinen los esfuerzos de dichos recursos para que los objetivos se consiguen de la forma más eficaz posible; y crear además una cultura en la empresa que integre a todas las personas que la componen en una comunidad de intereses y relaciones, con unas metas y valores compartidos que den sentido, coherencia, motivación y dedicación.

Finalmente, para Chiavenato (2009) en los tiempos actuales las organizaciones están ampliando su visión y actuación estratégica. Todo proceso productivo se realiza con la participación conjunta de diversos socios. Cada uno de los cuales contribuye de alguna manera. Los proveedores contribuyen con materias primas, insumos básicos, servicios y tecnología. Los accionistas e inversionistas contribuyen con capital e inversiones que constituyen el aporte



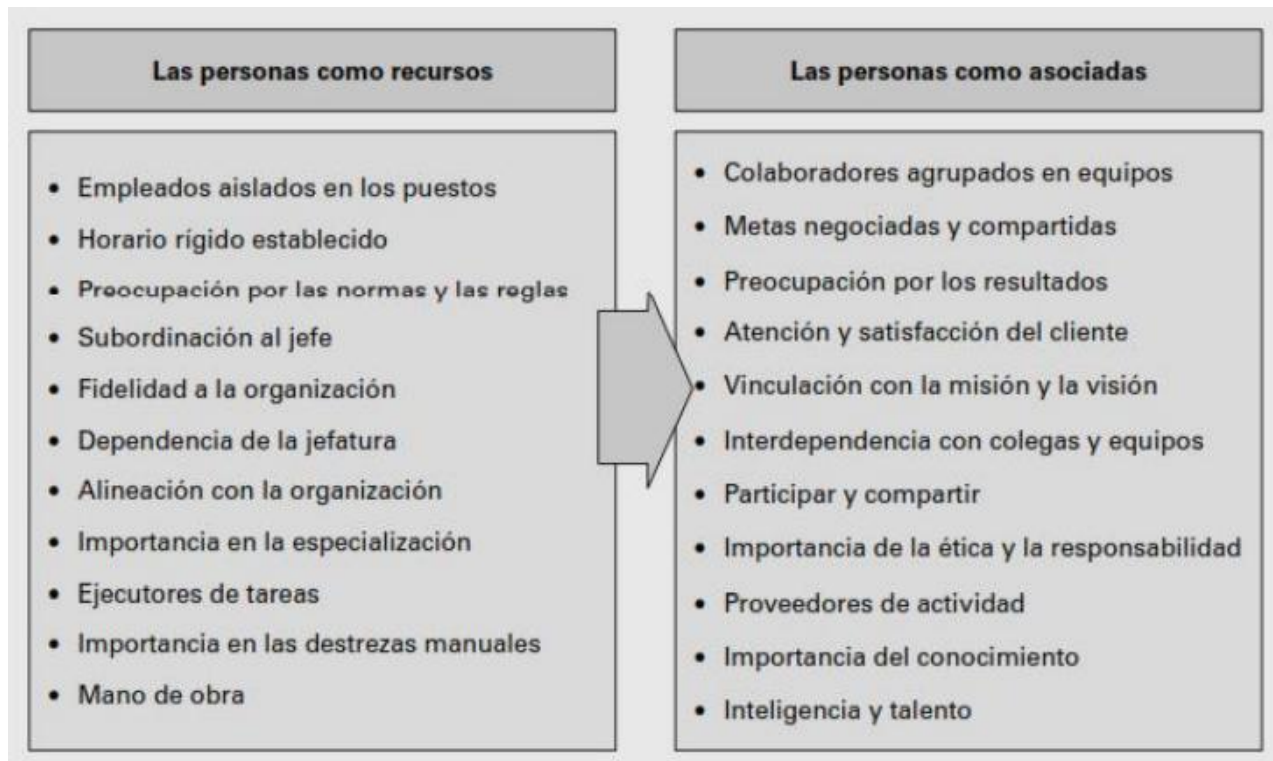
financiero para adquirir recursos; los empleados contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades para toma de decisiones y elección de alternativas que dinamicen la organización; los clientes y los consumidores contribuyen adquiriendo los bienes o servicios colocados en el mercado; los socios de la organización contribuyen con algo esperando obtener un retorno por su inversión. Las alianzas estratégicas constituyen medios a través de los cuales la organización obtiene nuevos socios para fortalecer y consolidar sus negocios y ampliar fronteras. El socio más íntimo de la organización es el empleado: está dentro de ella y le da vida y dinamismo.

Es así que las personas pueden ser vistas como socias de las organizaciones. Como tales, son proveedoras de conocimientos, habilidades, capacidades indispensables y sobre todo, del más importante aporte a las organizaciones: la inteligencia, que permite tomar decisiones racionales e imprime significado y rumbo a los objetivos generales. En consecuencia las personas constituyen el capital intelectual de la organización. Las organizaciones exitosas que descubrieron esto tratan a sus miembros como socios del negocio y no como simples empleados.

De esta manera, se sostiene que la gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales:

1. Son seres humanos: están dotados de personalidad y poseen conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales.
2. Activadores inteligentes de los recursos organizacionales: Las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, y no agentes pasivos, inertes y estáticos.
- 3 Socios de la organización: Invierten en la organización esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos, etc. Con la esperanza de recibir retornos de estas inversiones: salarios, incentivos financieros, crecimiento profesional, carrera, etc. Cualquier inversión solo se justifica cuando trae un retorno razonable.

Gráfico 1



Fuente: Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2009.

Las personas constituyen el principal activo de la organización. Las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados. La gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales (Chiavenato, 2009).

Dentro de esta visión de las personas, no como recursos, sino como socios, se dará principal atención al concepto de motivación. Éste ha sido objeto de diversas teorías que son relativamente nuevas, puesto que no es sino hasta la segunda mitad del siglo XX que se profundiza verdaderamente este aspecto, no obstante aún continúan las investigaciones sobre el tema.

Este trabajo sostiene que es difícil comprender el comportamiento de las personas sin tener un mínimo conocimiento de lo que los motiva. Sin embargo, no es fácil definir exactamente el concepto de motivación, pues se utiliza en sentidos diversos.

De manera general, se va a entender como motivo a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico. Ese impulso a la acción puede ser consecuencia de un estímulo externo (proveniente del ambiente) o generarse internamente por los procesos mentales del individuo. En ese sentido existen tres premisas que explican la conducta humana (Chiavenato, 2011):

1. La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
2. La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que siempre se orienta y dirige a un objetivo.
3. La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica. Aunque el modelo básico de motivación anterior sea el mismo en todas las personas, el resultado varía indefinidamente, pues depende de la percepción del estímulo (que varía de una persona a otra, y con el tiempo en una misma persona), de las necesidades (que también varían de una persona a otra) y de la cognición de cada quien. La motivación depende sobre todo de esas tres variables.

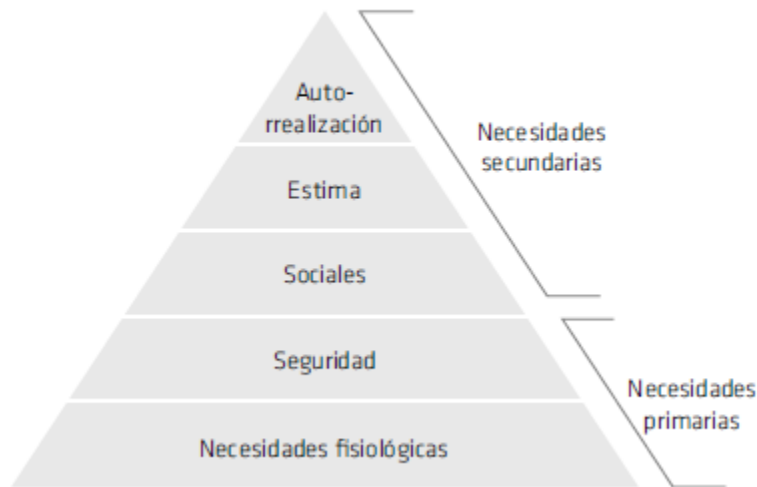
En la literatura académica existen distintas teorías para explicar qué es lo que produce la motivación de las personas. Sin ánimo ni propósito de realizar una revisión exhaustiva de todas ellas, a los fines de este trabajo nos centraremos en dos teorías, la de las necesidades y la teoría de las expectativas.

La Teoría de las necesidades tiene una diversidad de autores, pero todas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no.

La teoría motivacional más conocida es la de Maslow, y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas. Según Maslow, las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto de la conducta humana. En la base de la

pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más elaboradas e intelectuales (necesidades secundarias).

Gráfico 2



Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011.

En términos generales, la teoría de Maslow presenta los aspectos siguientes:

1. Una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta. Sólo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales.
2. El individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas, innatas o hereditarias. Al principio, su conducta se encamina de manera exclusiva a la satisfacción cíclica de esas necesidades: hambre, sed, ciclo sueño/actividad, sexo, etcétera.
3. A partir de cierta edad, el individuo inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones de necesidades. Surgen las necesidades de seguridad, encaminadas a la protección contra el peligro, las amenazas y la privación. Las necesidades fisiológicas y las de seguridad constituyen las necesidades primarias del individuo, orientadas a su conservación personal.
4. A medida que el individuo logra controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen poco a poco las necesidades más elevadas: sociales, de estima y de auto-realización.

Pero cuando el individuo alcanza la realización de las necesidades sociales, surgen las de autorrealización. Esto significa que las necesidades de estima son complementarias de las

sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias de las de estima. Los niveles de necesidad más elevados sólo surgen cuando se controlan y satisfacen los niveles más bajos. No todos los individuos llegan al nivel de las necesidades de autorrealización o al de las necesidades de estima. Esto constituye una conquista individual.

5. Las necesidades más elevadas no sólo surgen a medida que se satisfacen las más bajas, sino que predominan sobre éstas de acuerdo con la jerarquía de las necesidades. Un gran número de necesidades influyen en la conducta del individuo, pero las necesidades más elevadas predominan sobre las más bajas.

6. Las necesidades más bajas requieren un ciclo motivacional corto (comer, dormir, etc.), mientras que las más elevadas requieren un ciclo largo. Sin embargo, si alguna necesidad más baja deja de satisfacerse durante mucho tiempo, se vuelve imperativa y neutraliza el efecto de las necesidades más elevadas. La privación de una necesidad más baja desvía las energías del individuo hacia la lucha por su satisfacción.

En tanto Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas (perspectiva introvertida), Herzberg se basa en el ambiente externo (perspectiva extravertida) (Chiavenato, 2011). Para Herzberg, la motivación para trabajar depende de dos factores:

a) Factores higiénicos: se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo; comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos, oportunidades, etcétera. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una capacidad muy limitada para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión higiene refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico, e indica que sólo se destinan a evitar la insatisfacción en el medio o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, pues su influencia en la conducta no eleva la satisfacción de manera sustancial y duradera. Pero si son precarios provocan insatisfacción, razón por la que se les llama factores de insatisfacción, y son los siguientes:

- Condiciones de trabajo y bienestar.
- Políticas de la organización y administración.
- Relaciones con el supervisor.

- Competencia técnica del supervisor.
- Salario y remuneración.
- Seguridad en el puesto.
- Relaciones con los colegas.

Los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

b) Factores motivacionales: se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de tareas y actividades que representan desafíos y tienen significado en el trabajo. Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción. Constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden:

- Delegación de responsabilidad.
- Libertad para decidir cómo realizar una labor.
- Posibilidades de ascenso.
- Utilización plena de las habilidades personales.
- Formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos.
- Simplificación del puesto (por quien lo desempeña).
- Ampliación o enriquecimiento del puesto (horizontal o verticalmente).

En esencia, la teoría de los factores afirma que:

1. La satisfacción en el puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes que implica; éstos son los llamados factores motivacionales.
2. La insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto; son los llamados factores higiénicos. Herzberg concluyó que los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsables de la insatisfacción profesional. Lo opuesto a la satisfacción profesional no es la insatisfacción, sino carecer de satisfacción profesional; de la misma manera, lo opuesto a la insatisfacción profesional es carecer de insatisfacción, no la satisfacción.

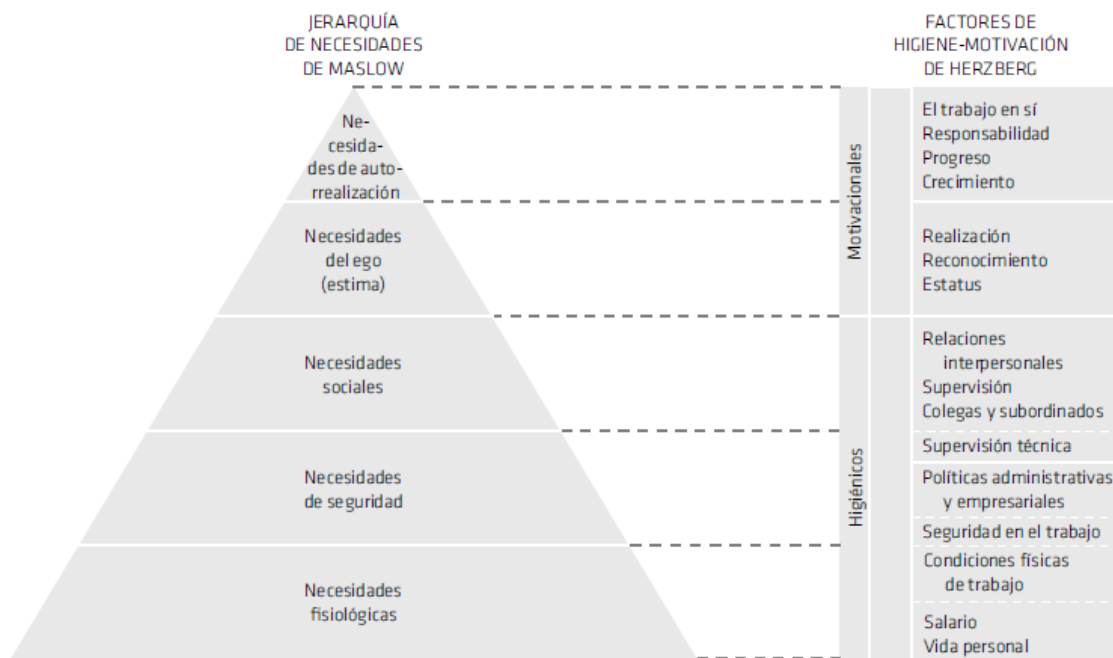
Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone el enriquecimiento de las tareas (job enrichment), que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y

el desafío de las actividades del puesto. En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en Recursos Humanos se analizan aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto.

En la práctica, el enfoque de Herzberg resalta los factores motivacionales que las organizaciones suelen desatender en su afán por aumentar el desempeño y la satisfacción de las personas. Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen poco efecto motivacional.

Los planteamientos de Maslow y de Herzberg coinciden en algunos puntos que permiten una configuración más amplia y rica de la motivación de la conducta humana. No obstante, también presentan diferencias importantes. En la figura que se presenta a continuación se comparan estas dos teorías.

Gráfico 3



Comparación de los modelos de motivación de Maslow y Herzberg.

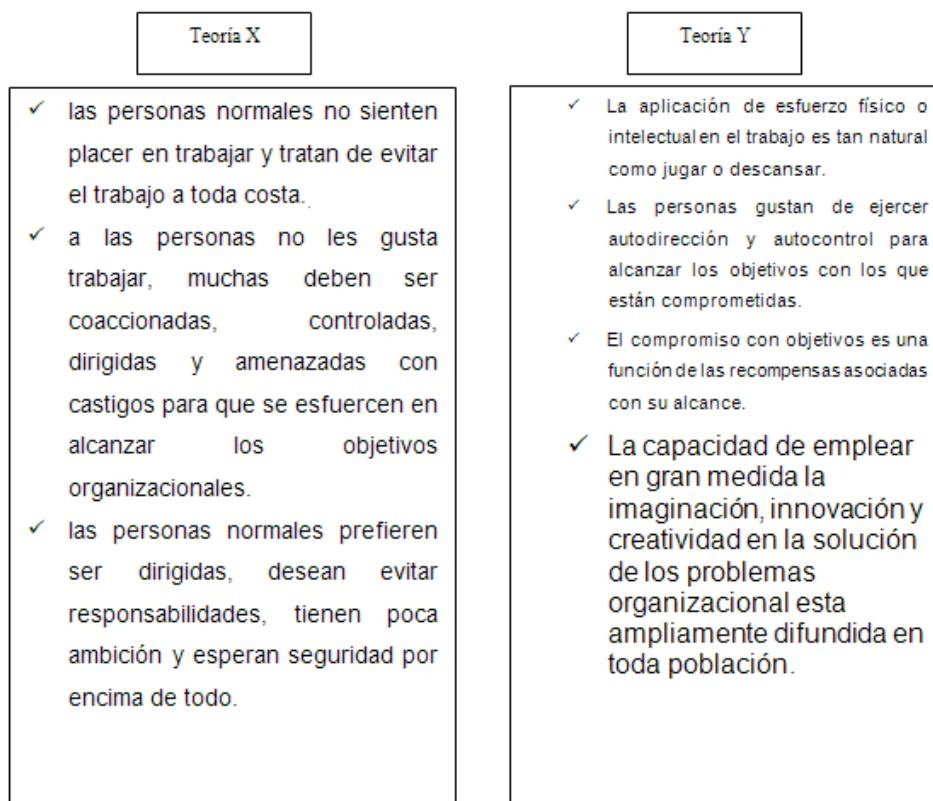
Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011.

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades, y la de Herzberg, en dos clases de factores. Ambas parten de la suposición implícita de que existe “una

mejor manera” (the best way) de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas o la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. Sin embargo, la evidencia demuestra que la gente reacciona de manera diferente de acuerdo con su situación.

Asimismo, la Teoría de las Necesidades Humanas de McGregor Utilizó como base de sus supuestos la jerarquía de necesidades de Maslow y la denominó teoría X y teoría Y, que corresponden a dos concepciones opuestas acerca de la naturaleza del hombre.

Gráfico 4



Fuente: Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2011.

La teoría X supone que el ser humano siente repugnancia al trabajo y lo evita; las personas deben ser impulsadas, controladas y a veces amenazadas para que se orienten a cumplir con los objetivos de la organización; el único incentivo para los trabajadores es el salario. La teoría Y, por el contrario, tiene una visión positiva acerca del desempeño del hombre; dependiendo de algunas condiciones, el trabajo es una fuente de satisfacción, y en condiciones normales asume



responsabilidades; una recompensa importante para el hombre es la satisfacción de la necesidad de autorrealización. Los estudios de McGregor no están sustentados empíricamente, pero han sido de gran ayuda como referencia para otras investigaciones (Chaparro Espitia, 2006).

Finalmente, McClelland por su parte describe tres necesidades importantes que ayudan a explicar la motivación: una necesidad de realización que impulsa a las personas a desempeñar un papel activo en la determinación del resultado; les agrada fabricar sus propias oportunidades. Una necesidad de poder, que se manifiesta por medio de las acciones que buscan ejercer dominio y control; estas personas quieren modificar los comportamientos de los individuos, tener influencia y control sobre los demás, y la necesidad de afiliación, que se infiere por los comportamientos que se encaminan a obtener, conservar y restaurar una relación afectiva con una persona, a mantener relaciones amigables y estrechas, y a preferir situaciones donde haya cooperación y ausencia de competencia. Este enfoque facilitó la comprensión de algunas características del comportamiento humano, como las acciones tendientes al logro, poder y afiliación (Chaparro Espitia, 2006).

Es a partir del aporte de estos cuatro autores, que se realizará la medición de la motivación de las personas que trabajan en la FHT.

Por último, como consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Vimos que las personas están en un proceso continuo de adaptación a muy diversas situaciones con objeto de satisfacer sus necesidades y mantener cierto equilibrio individual. Esta adaptación no se restringe a la solución de las necesidades fisiológicas y de seguridad (las llamadas necesidades básicas), sino que también comprende la satisfacción de las necesidades sociales de estima y autorrealización (las llamadas necesidades superiores). Como la satisfacción de las necesidades superiores depende mucho de otras personas, en especial de las que ocupan posiciones de autoridad, es importante comprender la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. La adaptación, como cualquier otra característica de la personalidad, varía de una a otra persona y, aun en un mismo individuo, de un momento a otro. Esa variación puede entenderse como un continuum que va desde una adaptación precaria, en un extremo, hasta una excelente adaptación, en el otro. Una buena adaptación significa salud mental. Las tres características principales de las personas mentalmente sanas son:

- a) Las personas se sienten bien consigo mismas.
- b) Se sienten bien en relación con otras personas.
- c) Son capaces de enfrentar las demandas de la vida y de las circunstancias.

La literatura ha sido abundante en el análisis relacional del clima con otras categorías objeto de estudio, si bien y entre tantas, parecen destacar de un modo más relevante aquellas que la relacionan con la satisfacción en el puesto de trabajo (Olaz, 2013). Las razones que justifican esta conexión se basan en como el clima global de la organización repercute en el grado de satisfacción que experimenta el individuo en el puesto, así como la satisfacción en dicho puesto puede incidir en la percepción y construcción del clima laboral. Es así que el concepto de clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la “cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta” (Chiavenato, 2011). Este término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que causan diferentes tipos de motivación en sus participantes.

Como ya se sostuvo, el clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización. Cuando la motivación entre los participantes es elevada, el clima organizacional tiende a ser elevado y a proporcionar relaciones de satisfacción, ánimo, interés y colaboración entre los participantes. Sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras para la satisfacción de las necesidades individuales, el clima organizacional tiende a bajar.

El clima organizacional bajo se caracteriza por estados de desinterés, apatía, insatisfacción, depresión y, en casos extremos, por estados de inconformidad, agresividad o tumulto, situaciones en las que los miembros se enfrentan abiertamente contra la organización (como huelgas, grupos de activistas en favor de un movimiento, etcétera). Así, el clima organizacional representa el ambiente interno entre los miembros de la organización, y está íntimamente relacionado con el grado de motivación existente.

El clima organizacional es alto y favorable en las situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevan la moral; es bajo y desfavorable en las situaciones que frustran esas necesidades. En el fondo, el clima organizacional influye en el estado motivacional

de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una realimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.

## Capítulo II

### La Fundación de la Hemofilia de Tucumán. Oportunidades y desafíos

- ¿Qué es la hemofilia?

La hemofilia es un problema hemorrágico. Las personas con hemofilia no sangran más rápido de lo normal, pero pueden sangrar durante un período más prolongado, puesto que su sangre no contiene una cantidad suficiente de factor de coagulación. El factor de coagulación es una proteína en la sangre que controla el sangrado.

Asimismo, la hemofilia es una enfermedad bastante infrecuente- aproximadamente 1 de cada 10.000 personas nace con ella-, y existen dos tipos: la más común se denomina hemofilia A- esto quiere decir que la persona no tiene suficiente factor VIII – y un tipo menos común es la hemofilia B- esta persona no tiene suficiente factor IX-. El resultado es el mismo para la hemofilia A y B, o sea, un sangrado por un tiempo mayor que el normal.

Gráfico 5

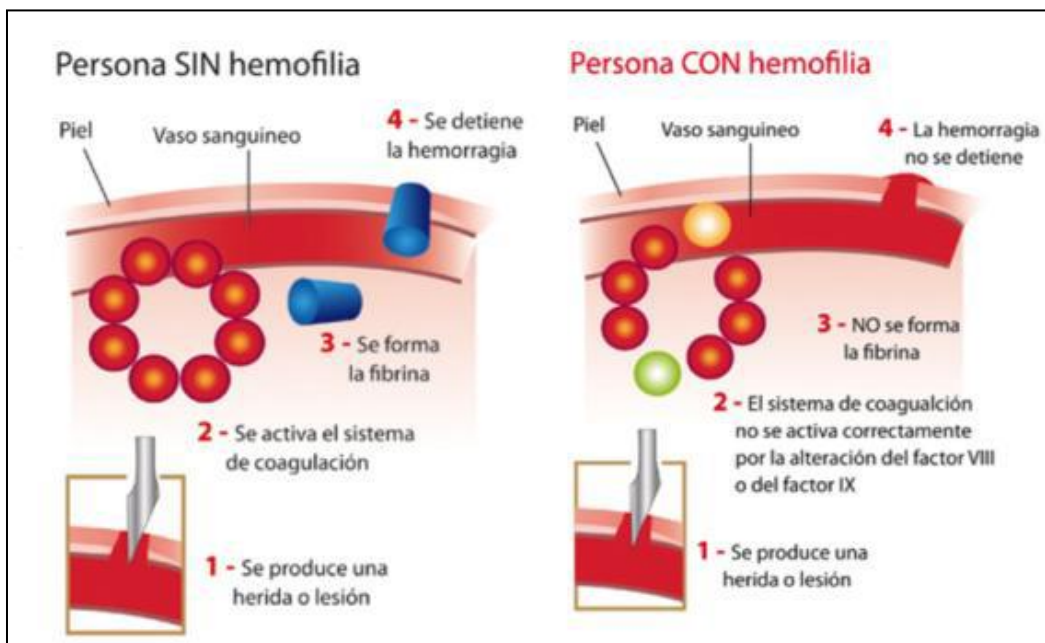


Imagen obtenida de: <http://www.hemofiliatenerife.org>

Las personas nacen con hemofilia-; esto quiere decir que se transmite a través de los genes de la madre y del padre. Sin embargo, a veces la hemofilia puede ocurrir sin que haya antecedentes familiares de la enfermedad. Ésta se denomina hemofilia esporádica. Alrededor del 30% de las personas con hemofilia no la contrajeron por medio de los genes de sus progenitores. Fue causada por un cambio en sus propios genes.

- ¿Cómo se hereda la hemofilia?

Gráfico 6

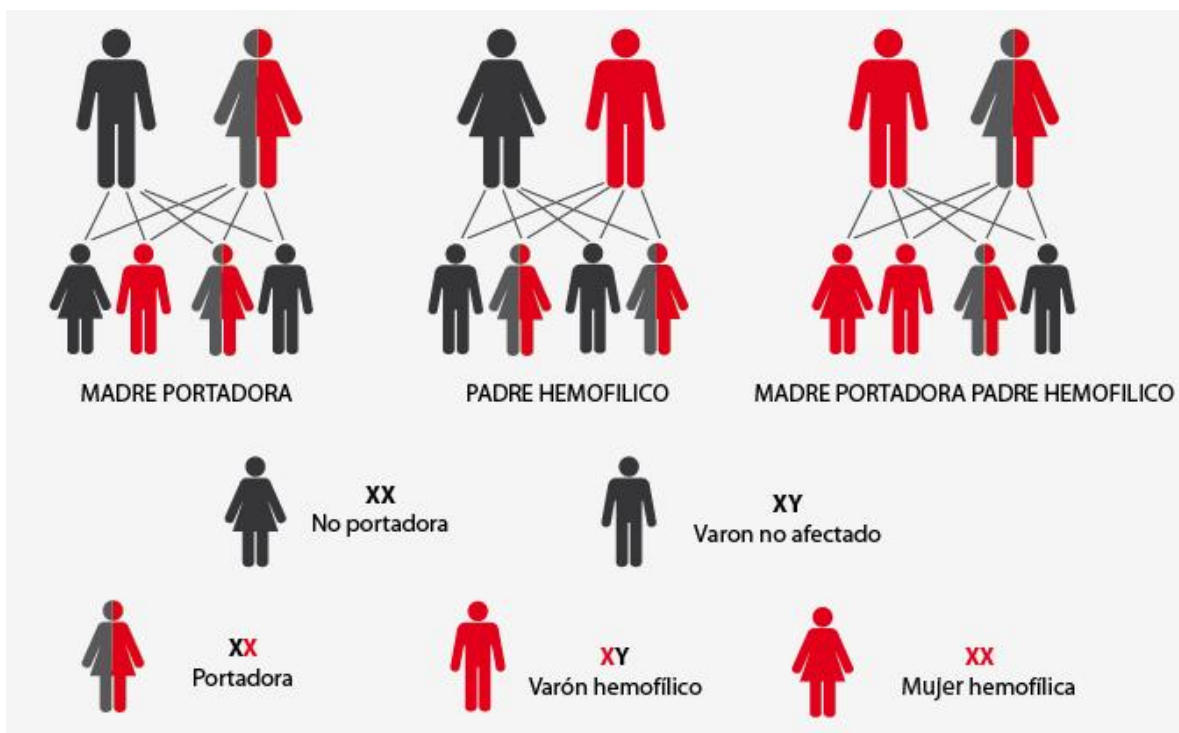


Imagen obtenida de: <http://www.fundamet.org/historia-de-la-hemofilia.html>

Como ya se sostuvo anteriormente, el gen de la hemofilia pasa de uno de los padres al hijo. Los genes de la hemofilia A y B se encuentran en el cromosoma X. Por eso, la hemofilia se describe como “ligada al cromosoma X”.

Los cromosomas X e Y definen nuestro sexo, presentando las mujeres dos cromosomas X (XX) y los hombres uno X y uno Y (XY). De esta manera, como puede observarse en el gráfico, tendremos varias combinaciones posibles:

1. Un hombre sano y una mujer portadora: existe un 50 por ciento de probabilidad de que el hijo varón tenga hemofilia, y un 50 por ciento de probabilidad de que la hija sea portadora.
2. Una mujer sana y un hombre con hemofilia: todas las hijas serán portadoras obligadas, y sus hijos serán sanos.
3. Un hombre con hemofilia y una mujer portadora: hay un 50 por ciento de probabilidad de que el hijo varón tenga hemofilia, y en el caso de las hijas todas serán portadoras. Pero también puede suceder, aunque existen muy pocos casos en el mundo, que una de las hijas tenga hemofilia.

- Tratamiento

El mismo consiste en inyectar el factor de coagulación faltante al torrente sanguíneo utilizando una aguja. El sangrado se detiene cuando una cantidad suficiente de factor de coagulación llega al sitio que está sangrando.

Los sangrados deben tratarse rápidamente. El tratamiento precoz le ayudará a disminuir el dolor y el daño a las articulaciones, músculos y órganos. Si el sangrado es tratado prontamente, se necesitará una menor cantidad de factor coagulante para detener la hemorragia.

Con el tratamiento adecuado, las personas con hemofilia pueden llevar vidas perfectamente saludables. Sin él, muchas morirán jóvenes. Lamentablemente, sólo cerca del 25% por ciento<sup>1</sup> de las 400 mil personas que se calcula padecen hemofilia recibe tratamiento<sup>2</sup> adecuado.

- La creación de la Fundación de la Hemofilia de Tucumán

En este orden de ideas es que adquiere fundamental importancia la creación de la Fundación de la Hemofilia de Tucumán (FHT), un centro de diagnóstico y tratamiento para personas con hemofilia creado en septiembre del año 1984, por iniciativa de la Sra. Sara Lía Alfaro de Saravia con el asesoramiento del Dr. Daniel Cohen Imach. Según su estatuto fundacional, el objetivo es el estudio, tratamiento y la ayuda social al paciente, y a ese efecto deberá:

---

<sup>1</sup> Este porcentaje es obtenido de estadísticas realizadas por la Federación Mundial de la Hemofilia. Disponible en: <https://www.wfh.org/es/page.aspx?pid=781>

<sup>2</sup> Es importante tener en cuenta que el costo mensual del tratamiento de una persona adulta es de aproximadamente \$160.000.

- 1) Colaborar con su beneplácito con la Honorable Academia de Medicina y con el Instituto de Investigaciones Hematológicas de dicha Academia en todo aquello que directa o indirectamente se relacione con estos objetivos y en la solución de los problemas económicos, sociales y asistenciales relacionados con dicha enfermedad.
- 2) Procurar la formación de investigadores especializados, pudiendo a tal efecto otorgar becas, facilidades y recompensas para autores de trabajos originales.
- 3) Prestar asistencia necesaria a través del Centro de Asistencia Social llevando ayuda moral y económica a los pacientes.
- 4) Crear servicios informativos que difundirán las nuevas investigaciones en el país y en el extranjero para el diagnóstico y tratamiento de la enfermedad. La FHT podrá realizar toda clase de publicaciones (libros, folletos, boletines, revistas, etc.) que se relacionen en forma directa con sus fines específicos.
- 5) Arbitrar toda la asistencia posible o ayuda a los pacientes necesitados dentro de los propósitos enunciados.
- 6) Vincularse con las entidades afines para una adecuada cooperación.

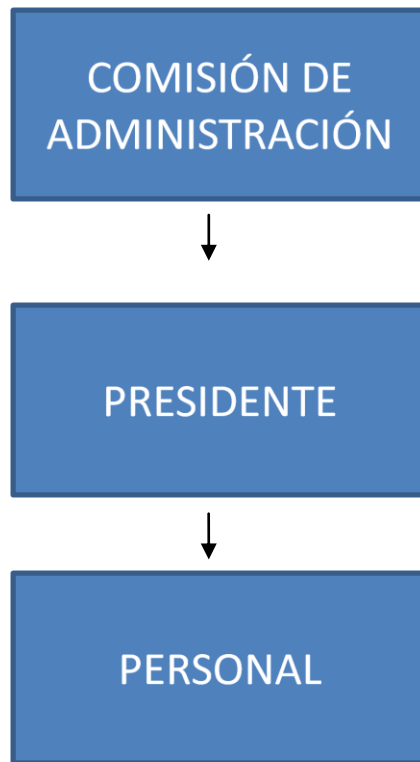
Cabe destacar que la FHT no recibe ningún subsidio y se mantiene por fondos propios que son obtenidos a partir de la venta de concentrados anti- hemofílicos de extrema pureza a las obras sociales de sus pacientes, y del ingreso proveniente de su laboratorio especializado en hematología.

Asimismo, esta institución cuenta con un personal de 20 personas, a saber: 3 médicas hematólogas, 1 pediatra, 1 gastroenteróloga, 1 odontóloga, 1 kinesióloga, 1 trabajadora social, 1 psicóloga, 1 farmacéutica, 1 bioquímica, 1 técnica en hemoterapia, 1 técnico en recursos humanos, 1 contadora, 1 recepcionista, 3 administrativas, 1 ingeniero en sistemas, 1 personal de limpieza; y está dirigida por un Consejo de Administración compuesto por tres personas, Secretario, Tesorero y Presidente, con una fuerte presencia de este último.

Debido al número de personas que la conforman, y al modo en que se vinculan unos con otros, se puede sostener que es una organización más bien de tipo familiar, con una fuerte estructura patriarcal. Todas las decisiones relacionadas a las personas que trabajan allí son tomadas por el presidente, y se carece de una política o de una persona especializada en el área de la gestión de personas. Esto puede observarse en el siguiente gráfico:

Gráfico 7

Organigrama de la FHT



Fuente: Elaboración personal en base al análisis de la información obtenida para este trabajo.

Actualmente, la FHT tiene un total de 200 pacientes de Tucumán y el noroeste argentino, ya que en esa región no hay otro centro de atención de este tipo. Los servicios que brinda son los siguientes:

- Servicio de hematología
- Servicio de pediatría
- Servicio de gastroenterología
- Servicio de traumatología
- Servicio odontológico
- Servicio de kinesiología y fisioterapia
- Servicio psicosocial
- Farmacia
- Laboratorio
- Soporte administrativo



- Misión y Visión

La misión de una organización puede ser definida como su propósito general. Responde a la pregunta ¿qué hace la organización?. En este sentido, la misión debe incluir al menos tres elementos (Martínez, 2016, pág. 87):

- a quienes busca atender,
- qué trata de satisfacer y
- cómo suministrará valor.

Teniendo en cuenta estos puntos se plantea que la FHT tiene como misión:

“El tratamiento integral, y la ayuda social necesaria para que las personas con hemofilia de la provincia de Tucumán mejoren su calidad de vida”<sup>3</sup>

Por su parte, la visión se refiere a la imagen que la organización tiene de sí misma para el futuro. “La visión representa un destino inspirado por la pasión, busca exteriorizar el por qué estamos juntos, debe inspirar planteos y retos para su logro” (Martínez, 2016, pág. 88). De modo que la visión de la FHT es:

“Ser una institución líder en brindar a todas las personas con hemofilia del Noroeste Argentino, un tratamiento integral adecuado para mejorar su calidad de vida”<sup>4</sup>

- Valores

Si bien no existe un lineamiento en cuanto a los valores que como institución se busca sostener, se puede observar- a partir de la carta de confidencialidad que las personas que trabajan en la FHT firman- que es un requisito indispensable poseer integridad, entendida como la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento.

De acuerdo a lo establecido en el artículo 22 de la Convención Internacional de los Derechos de las Personas con Discapacidad y su Protocolo facultativo, a la cual Argentina adhirió mediante

---

<sup>3</sup> Esto no se encuentra establecido de forma escrita, sino que se llegó a esta conclusión a partir de la observación y análisis del modo en que se maneja la institución.

<sup>4</sup> Ídem.

ley N° 26.378, dispone la protección de confidencialidad de información personal y en materia de salud, por lo que la fundación dispone lo siguiente:

- Debido a la naturaleza del trabajo que se realiza se tiene acceso a información y documentación de tipo confidencial.
  - La información referida al paciente podrá serle brindada cuando sea mayor de edad. Caso contrario dicha información deberá ser entregada a sus padres.
  - A las personas que concurran a la fundación no se le permite acceso al laboratorio ni a la parte de informes donde se encuentran las historias clínicas de los pacientes, ni proporcionar ningún tipo de información, salvo pedido escrito y previa autorización del paciente y del profesional interviniente.
  - Asimismo, queda totalmente prohibido el acceso a la parte interna de la fundación, tanto a pacientes como a cualquier persona que concurra a la institución.
- 
- Sus fortalezas y debilidades

A nivel externo, desde su creación en el año 1984 hasta la actualidad, la FTH ha buscado proyectar una imagen que la vincule con los conceptos de integridad, responsabilidad y confiabilidad, entendidos como la capacidad para decidir responsablemente sobre nuestro comportamiento y ser previsible, manteniendo la confianza de los demás en la institución<sup>5</sup>.

Para ello se ha esforzado en cumplir concienzudamente con las habilitaciones requeridas por el Sistema Provincial de Salud (SI.PRO.SA) a través de la Dirección General de Fiscalización Sanitaria (DGFS), y con las inspecciones que el mismo realiza a través de sus diferentes departamentos:

En primer lugar, la FHT se encuentra inscrita en el Registro Nacional de Prestadores (RNP) del Ministerio de Salud de la Nación como Centro Médico para Diagnóstico y Tratamiento de Personas con Hemofilia y Enfermedad de Von Willebrand, y en el Sistema Provincial de Salud (SI.PRO.SA) de la provincia de Tucumán; cuya inspección es realizada por el Departamento de Fiscalización de Servicios de Salud del SI.PRO.SA. Asimismo, el laboratorio de análisis bioquímicos se encuentra habilitado por el DGFS.

---

<sup>5</sup> Esto no se encuentra establecido de forma escrita, sino que se llegó a esta conclusión a partir de la observación y análisis del modo en que se maneja la institución.

En segundo lugar, todos los profesionales se encuentran inscriptos en el SI.PRO.SA. Toda alta o baja de los mismos debe ser informada a la DGFS. En el caso de la Directora Médica de la FHT, ésta se encuentra también inscripta a nivel nacional en el RNP del Ministerio de Salud de la Nación.

En tercer lugar, la farmacia interna se encuentra autorizada por la Administración Nacional de Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), está a cargo de una Directora Técnica que es farmacéutica, y aplica el Sistema de Trazabilidad que asegura al paciente calidad y seguridad en relación a los medicamentos.

Finalmente, la FHT cumple anualmente con la elaboración y presentación de los Estados Contables que son elaborados por un contador externo y aprobado por el Colegio de Graduados en Ciencias Económicas de Tucumán. Dichos Estados Contables luego son presentados en personería jurídica, quien decide mantener o no el carácter de fundación para la FHT. Sin embargo, la FHT en la elaboración de su Balance presta atención a cuestiones meramente económicas, haciendo una breve mención de las sociales; y estas últimas adquieren una importancia fundamental debido al carácter principalmente social que tiene la FHT. Además, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas requiere que las organizaciones expresen su comportamiento respecto de cuestiones relativas con los derechos humanos, el ambiente, la sociedad. En este sentido, los denominados Balances Sociales se originan por la necesidad de las organizaciones de expresar su comportamiento respecto de la sociedad y el ambiente. Dicha necesidad surge de los requerimientos de los grupos de interés por conocer el desenvolvimiento de estos entes (más allá de lo que exponen en sus Estados Financieros), en lo que respecta al impacto de sus acciones y políticas.

Por otra parte, en lo que respecta al nivel interno, la única normativa existente en la FHT es la que se desprende del Estatuto del año 2006<sup>6</sup>. En su Art. VIII, inc. 2, sostiene que es deber y atribución del Consejo de Administración dictar el Reglamento de organización interna para la buena marcha de la FHT, debiendo someter a la aprobación de la Inspección General de Justicia toda reglamentación que exceda el límite de mera organización interna. Asimismo, el inc. 3 de dicho artículo, sostiene que debe cumplir y hacer cumplir el presente Estatuto y Reglamento de

---

<sup>6</sup> Dicho Estatuto se crea cuando la FHT se independiza de la Fundación de la Hemofilia Argentina en la provincia de Buenos Aires. Anteriormente, la FHT funcionaba como su dependencia y se regía de acuerdo a sus normas.

organización interna. Sin embargo, dicho reglamento no existe, nunca se elaboró, por lo que hay una falta total de políticas y procedimientos en cuanto al accionar del personal que presta servicios en la institución, provocando un gran número de problemas y falencias en el correcto desempeño de la misma. Esto genera un mal clima laboral que afecta enormemente la motivación de las personas- se ha detectado negligencia, y falta de cuidado e interés en gran parte del personal-.

- Sus oportunidades y amenazas

Si bien la FHT no es una empresa, sino una organización sin fines de lucro, necesita dinero para poder llevar a cabo su labor, y para ello tiene un convenio con diferentes obras sociales para hacerles de nexo con las grandes compañías farmacéuticas. En otras palabras, la FHT compra medicamentos a bajo costo debido a su condición de exenta y es ella quien provee a las obras sociales de sus pacientes. El excedente que obtiene entre el precio de venta y el precio de compra- que por ley debe ser del 25%- lo utiliza para su funcionamiento.

A pesar de esta situación que podría ser considerada como “de privilegio” para la FHT, existen un gran número de competidores que con una política de bajos precios podrían ser sumamente peligrosos para la continuidad de los convenios antes mencionados- pues lo que todo el mundo desea es comprar al menor precio-, este es el caso de las grandes compañías farmacéuticas, y de las droguerías que se han multiplicado considerablemente ya que, pese a los enormes costos que implica su instalación, constituyen una gran oportunidad de negocio por las enormes ganancias que se obtienen de la venta de medicamentos. Esta amenaza se vio acrecentada en la actualidad, debido a las recientes políticas de centralización del gobierno actual en lo que refiere a la provisión de medicamentos. Cabe destacar que los principales “compradores” de la FHT son el Instituto de Previsión y Seguridad Social de la provincia de Tucumán, y el Programa Incluir Salud (PROFE), cuya dirección responde a un carácter eminentemente político.

Sin embargo, se considera que el carácter social y la atención que la FHT brinda a sus pacientes, le otorga cierto resguardo frente a esta situación de contingencia. La institución les provee de personal especializado en hemofilia, apoyo y contención, además del medicamento; y esto resulta fundamental para asegurar la inclusión y una buena calidad de vida a las personas con hemofilia. La FHT, es una institución que atiende a un sector sumamente vulnerable del noroeste argentino. Dicha vulnerabilidad se debe, no sólo al hecho de padecer la enfermedad, sino

también a los bajos recursos con los que cuenta la mayor parte de la población afectada por esta problemática. Es así, que cobra una fundamental importancia el apoyo que el Estado pueda brindar para mantenimiento de instituciones como la FHT.

## Capítulo III

### Motivación y clima laboral

Como se sostuvo al comienzo de este trabajo, el objetivo es la elaboración de un plan de gestión de personas para la FHT, y en este sentido resultó imperiosa la necesidad de evaluar la motivación del personal y el clima laboral de la institución. Dicho clima se define como el ambiente de trabajo que se percibe en una empresa- expresado por los propios empleados- que influye en la satisfacción y motivación de los mismos, y en consecuencia también en el desempeño y en los resultados.

La herramienta que se utilizó para dicha evaluación fue la encuesta. La misma fue de carácter cerrado, y consistió en medir del 1 al 5 distintos interrogantes a fin de medir el grado de satisfacción de las 20 personas que prestan servicios en la FHT:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

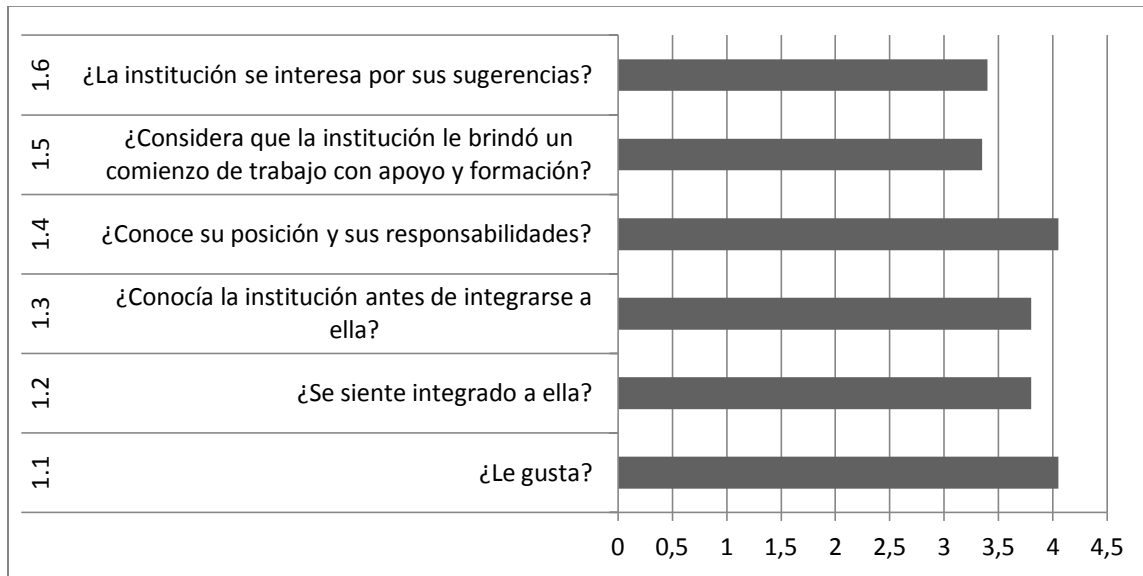
Asimismo, fueron tres los indicadores utilizados:

- A. Puesto de trabajo: relación con los compañeros y superiores, motivación.
- B. Entorno de trabajo: condiciones físicas, organización, comunicación, igualdad.
- C. Cultura organizacional: carga de trabajo, identificación con la organización.

Los resultados obtenidos se detallan a continuación:

- Sobre la institución

Gráfico 8



En primer lugar, se pidió a los participantes que valoraran distintos aspectos relacionados con la institución, a fin de medir su grado de integración e identificación con la misma. Como valor promedio y moda se obtuvieron los puntajes que se muestran en el siguiente gráfico:

Gráfico 9

Pregunta N°	Valor promedio	Moda
1.1	4,05	5
1.2	3,8	5
1.3	3,8	5
1.4	4,05	5
1.5	3,35	5
1.6	3,4	5

Ahora bien, si observamos además la frecuencia de cada valor obtenido como respuesta a los interrogantes del primer grupo, encontramos que el valor 5 es el que más se repite, seguido por los valores 4, 3 y 1. El valor que menos se repite es el 2. Esto nos permite sostener que el grado de satisfacción en relación al primero grupo de interrogantes es elevado. Cabe aclarar, que dicho grupo pertenece al conjunto de variables del indicador C- Cultura organizacional.

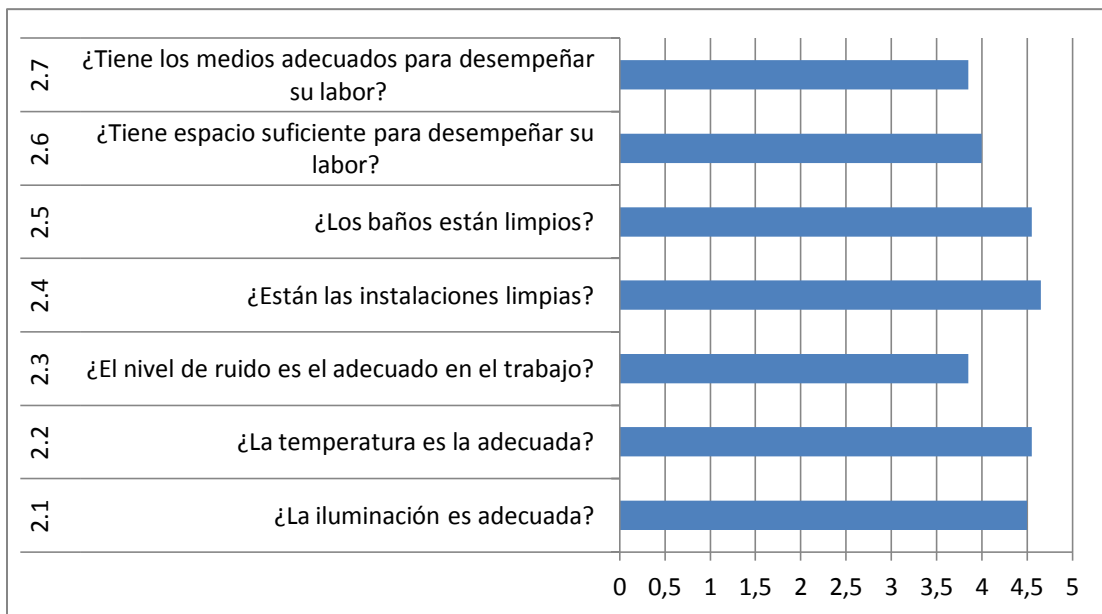
En el gráfico 10 que se muestra a continuación podemos ver con detalle la frecuencia de cada valor:

Gráfico 10

VALORES	FRECUENCIA
1	18
2	8
3	18
4	19
5	57

- Sobre el puesto de trabajo

Gráfico 11





En segundo lugar, se evaluaron las condiciones del entorno de trabajo, en este caso haciendo énfasis en las condiciones físicas del mismo. Los resultados de valor promedio y moda se muestran a continuación:

Gráfico 12

Pregunta N°	Valor promedio	Moda
2.1	4,5	5
2.2	4,5	5
2.3	3,8	3
2.4	4,6	5
2.5	4,5	5
2.6	4,0	5
2.7	3,8	5

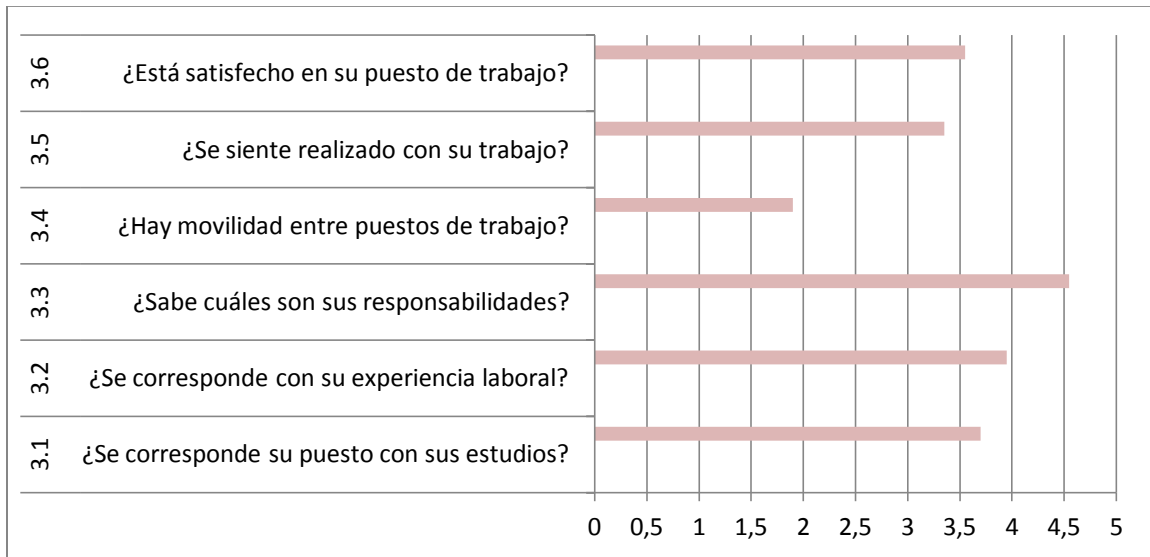
Si observamos la frecuencia de cada valor obtenido como respuesta a los interrogantes de este segundo grupo, encontramos que el valor 5 es el que predomina, superando en alta medida a los otros valores. En segundo lugar se encuentra el valor 4 y 3, seguidos de las menores frecuencias en los valores 1 y 2:

Gráfico 13

VALORES	FRECUENCIA
1	5
2	5
3	21
4	24
5	85

- Sobre el puesto de trabajo (específico)

Gráfico 14



En tercer lugar, se indagó sobre el puesto de trabajo que específicamente realiza la persona, teniendo como principal objetivo evaluar el grado de satisfacción con el mismo. Los resultados de valor promedio y moda se detallan a continuación:

Gráfico 15

Pregunta N°	Valor promedio	Moda
3.1	3,7	5
3.2	3,9	5
3.3	4,5	5
3.4	1,9	1
3.5	3,4	5
3.6	3,5	5

En el caso de las preguntas correspondientes a este tercer grupo, el valor 5 es el de mayor frecuencia. Luego le siguen en orden descendente los valores 1, 3, 4 y 2. En su conjunto puede sostenerse que el grado de satisfacción es elevado. Esto se debe a que el valor 5 duplica en frecuencia al menor valor 1; el valor medio 3 es menor que esos valores extremos, y entre los valores intermedios el valor 4 es mayor al valor 2.

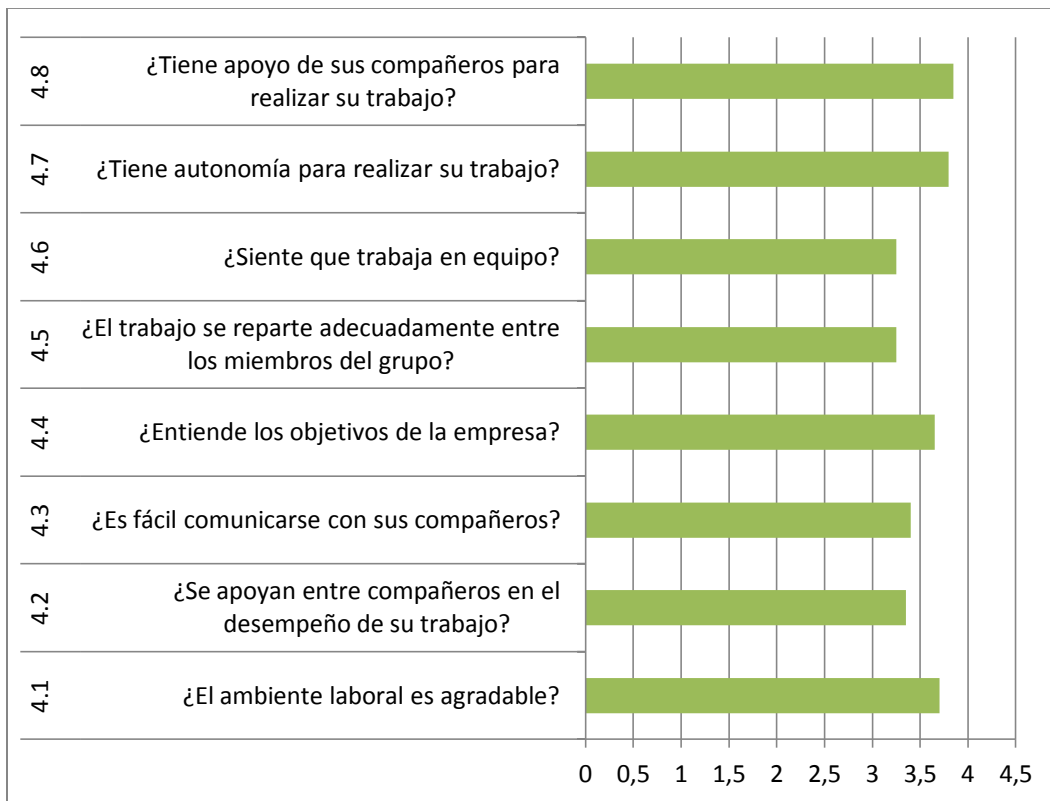
A continuación, podemos observar la tabla con el detalle de las frecuencias de los valores obtenidos para el tercer grupo:

Gráfico 16

VALORES	FRECUENCIA
1	27
2	8
3	18
4	12
5	55

- Sobre el ambiente de trabajo:

Gráfico 17



En cuarto lugar, el énfasis estuvo puesto en el ambiente de trabajo; en otras palabras, en la percepción que tiene la persona sobre su trabajo, la relación con sus compañeros, y los objetivos de la empresa. Los resultados de valor promedio y moda se muestran a continuación:

Gráfico 18

Pregunta N°	Valor promedio	Moda
4.1	3,7	5
4.2	3,4	5
4.3	3,4	5
4.4	3,7	5
4.5	3,3	5
4.6	3,3	3
4.7	3,8	5
4.8	3,9	5

Si observamos la frecuencia del conjunto de valores obtenidos, podemos sostener que el grado de satisfacción es medio- alto. El valor con mayor frecuencia es el 5, seguido por el valor 3, y descendiendo con los valores 4, 1 y 2.

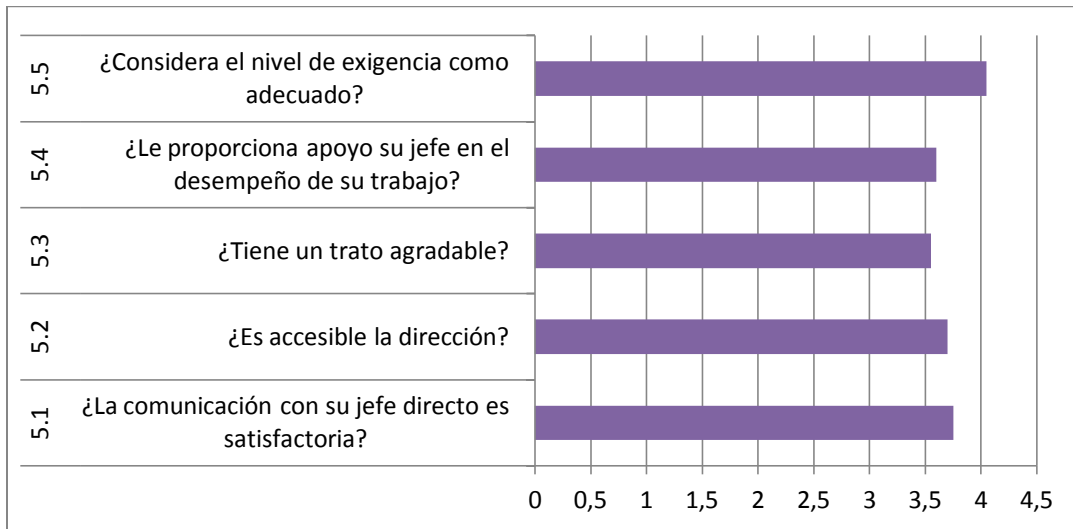
A continuación, podemos observar la tabla con el detalle de las frecuencias de los valores obtenidos para el cuarto grupo:

Gráfico 19

VALORES	FRECUENCIA
1	20
2	16
3	41
4	25
5	58

- Sobre su jefe directo o superiores:

Gráfico 20



En quinto lugar, se buscó medir el grado de relación y satisfacción de la persona en relación a su jefe directo/dirección. Los resultados de valor promedio y moda se muestran a continuación:

Gráfico 21

Pregunta N°	Valor promedio	Moda
5.1	3,8	5
5.2	3,7	5
5.3	3,5	3
5.4	3,6	3
5.5	4,1	4

Si observamos la frecuencia de los valores obtenidos podemos concluir que el grado de satisfacción es medio-alto, puesto que las mayores frecuencias se encuentran en los valores 3, 5 y 4- en orden descendente. Los valores 1 y 2 tienen muy poca frecuencia en comparación a los ya mencionados.

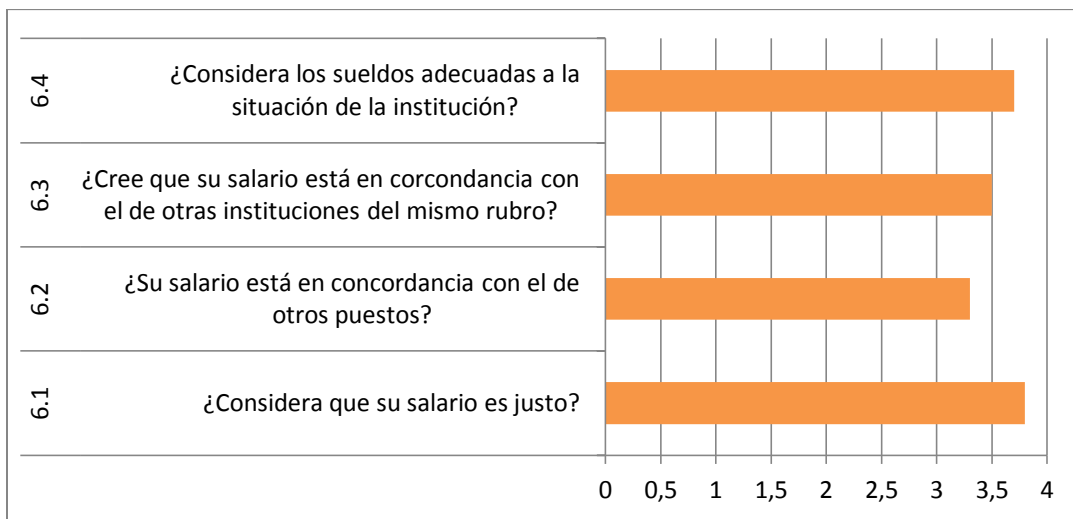
A continuación, se podemos observar la tabla con el detalle de las frecuencias de los valores obtenidos para el quinto grupo interrogantes:

Gráfico 22

VALORES	FRECUENCIA
1	3
2	9
3	32
4	24
5	32

- Sobre su salario:

Gráfico 23



En sexto lugar, los interrogantes planteados tuvieron como fin evaluar el grado de satisfacción que la persona tiene en relación a su salario. Los resultados de valor promedio y moda se detallan a continuación:

Gráfico 24

Pregunta N°	Valor promedio	Moda
6.1	3,8	4
6.2	3,3	3
6.3	3,5	4
6.4	3,7	3

Si observamos la frecuencia de cada valor en el conjunto de valores obtenidos como respuesta a los interrogantes del sexto grupo, encontramos que entre los valores con frecuencia más alta se encuentran el 4 y 3, seguimos por el valor 5, 2 y 1- en orden descendente. En este caso el grado de satisfacción es considerado como medio, y esto puede deberse al hecho de que si bien los salarios son justos en cuanto al convenio colectivo de trabajo y en comparación a los salarios otorgados por otras instituciones del mismo rubro, no existe concordancia entre el salario que una persona percibe en relación al del compañero que tiene un puesto que implica una menor carga horaria y responsabilidad, o incluso entre personas del mismo puesto.

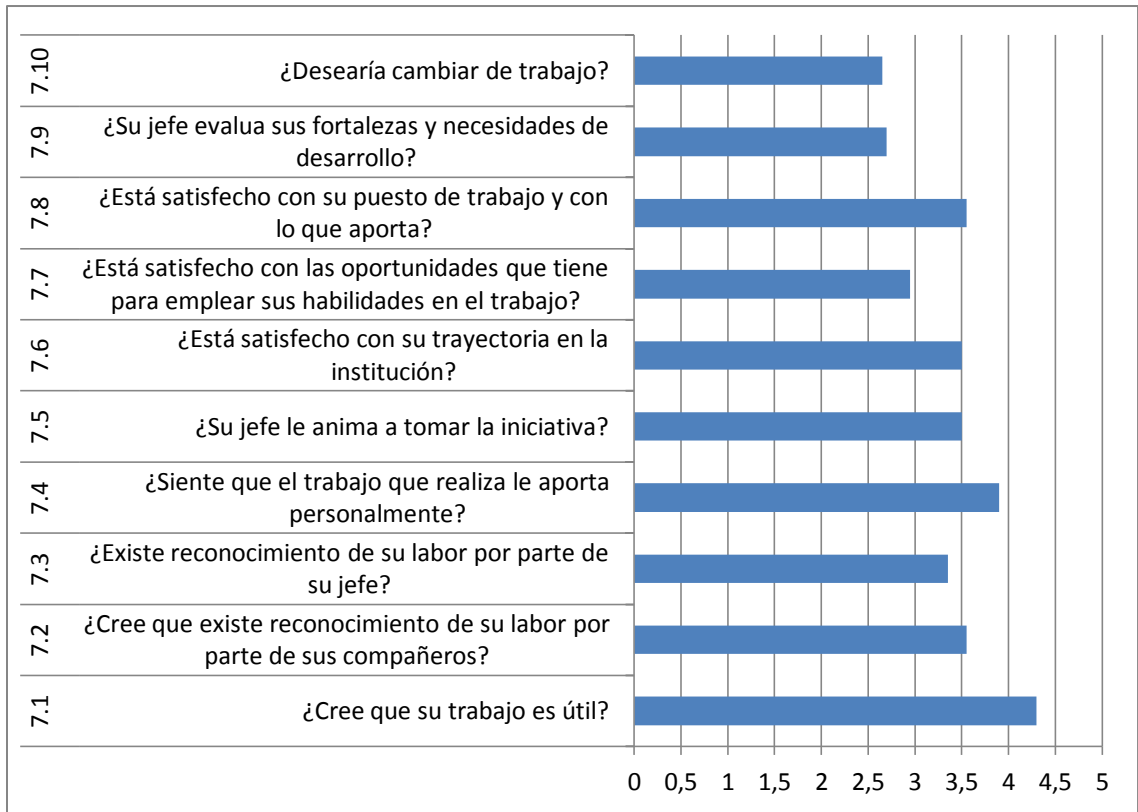
A continuación, se muestra la tabla con el detalle de las frecuencias de los valores obtenidos para este sexto grupo:

Gráfico 25

VALORES	FRECUENCIA
1	2
2	7
3	27
4	31
5	13

- Sobre la satisfacción personal:

Gráfico 26



Finalmente, se indagó específicamente sobre la satisfacción personal en la institución; en este sentido los interrogantes estuvieron centrados en la utilidad del trabajo, el reconocimiento, y el sentido de pertenencia percibidos por la persona. Los resultados de valor promedio y moda se muestran a continuación:



Gráfico 27

Pregunta N°	Valor promedio	Moda
7.1	4,3	5
7.2	3,5	3
7.3	3,4	3
7.4	3,9	5
7.5	3,5	3
7.6	3,5	3
7.7	3,0	3
7.8	3,5	5
7.9	2,7	2
7.10	2,7	3

Si observamos la frecuencia de los valores obtenidos en este séptimo grupo, podemos concluir que el grado de satisfacción es de nivel medio. La mayor frecuencia obtenida fue en el valor 3, seguida con el valor 5, 2, 4 y 1- en orden descendente. Se puede observar, teniendo en cuenta la tabla anterior, que el nivel medio obtenido se debe a un conjunto de factores entre los que se destacan la falta de reconocimiento de los compañeros y del jefe directo, y de incentivos por parte de este último.

A continuación, se muestra la tabla con el detalle de las frecuencias de los valores obtenidos para este último grupo interrogantes:

Gráfico 28

VALORES	FRECUENCIA
1	19
2	30
3	63
4	29
5	52

A continuación, vamos agrupar los indicadores mencionados al comienzo de este capítulo, con el grupo de preguntas que sirvieron de variables para medirlos, y con los valores de satisfacción obtenidos:

A. Puesto de trabajo:

- Grupo de preguntas 2- Sobre el puesto de trabajo
- Grupo de preguntas 3- Sobre el puesto de trabajo específico
- Grupo de preguntas 5- Sobre su jefe directo o superiores
- Grupo de preguntas 6- Sobre su salario
- Grupo de preguntas 7- Sobre la satisfacción personal

Valor promedio: 3,8

B. Cultura empresarial:

- Grupo de preguntas 1- Sobre la institución

Valor promedio: 3,7

C. Entorno:

- Grupo de preguntas 4- Sobre el ambiente de trabajo

Valor promedio: 3,8

Si observamos el valor promedio de cada grupo en su conjunto, podemos concluir que los resultados obtenidos son buenos, puesto que superan el 3,5 del puntaje- siendo 1 el menor grado de satisfacción y 5 el máximo. Ahora bien, pero si tenemos en cuenta las frecuencias obtenidas anteriormente, junto con el valor promedio que se obtuvo de cada uno de los interrogantes, podemos identificar concretamente cuales son los puntos en los que la FHT podría optimizar para motivar a su personal, y contribuir a mejorar el clima laboral de la institución.

A continuación, se muestran las preguntas que obtuvieron un valor promedio inferior a 3,5:



1. Estructura organizativa: tendrá como principal objetivo realizar una mejora en lo relacionado a la falta de comunicación.
2. Necesidades de los puestos de trabajo: el hincapié estará puesto en el reconocimiento por la labor realizada, y en identificar las necesidades de apoyo y formación.
3. Retribuciones: la finalidad es combatir la falta de incentivos y la inequidad interna.

## Capítulo IV

### Propuesta de diseño

Para esta propuesta de diseño se realizó una segunda encuesta de carácter abierto que- junto con la detallada en el capítulo anterior- van a ser la base sobre la cual se lleve a cabo la realización de un plan de gestión de personas para la FHT<sup>7</sup>. El objetivo es dotar a esta institución de una herramienta para la consulta ágil y eficaz, para que las personas contribuyan con los objetivos generales de la misma.

En primer lugar, se va a sostener que el primer paso necesario para un buen plan de gestión de personas es definir la estructura organizativa de la empresa.

Los organigramas no son otra cosa que la representación gráfica de la estructura de una organización, y su principal objetivo es el suministrar un cuadro que ponga en evidencia:

1. La articulación de funciones.
2. Los puestos de trabajo y las unidades existentes, y su posición en la estructura.
3. Las relaciones formales, las líneas de comunicación y las conexiones existentes entre los distintos puestos y unidades.

Entre las ventajas que nos ofrece el organigrama- y que serán utilizadas para desarrollar la propuesta de diseño- se encuentran:

1. Definen con claridad las funciones y las tareas así como los titulares de los distintos puestos.
2. Aclaran las relaciones entre los distintos órganos.
3. Obligan a un examen profundo favoreciendo así la comprensión de la estructura y sus problemas.
4. Sacan a la luz los defectos, desequilibrios e imperfecciones existentes.
5. Facilitan la orientación de los recién admitidos.
6. Permiten programar con suficiente claridad las líneas de promoción.
7. Constituyen una guía para la definición de una estructura ideal.

---

<sup>7</sup> Cabe destacar que la propuesta parte desde cero, ya que la FTH no cuenta con ningún tipo de acción en este sentido, ni con ningún tipo de documentación que pueda servirnos de base.

8. Suministran a las personas ajenas a la empresa una visión general de su estructura.

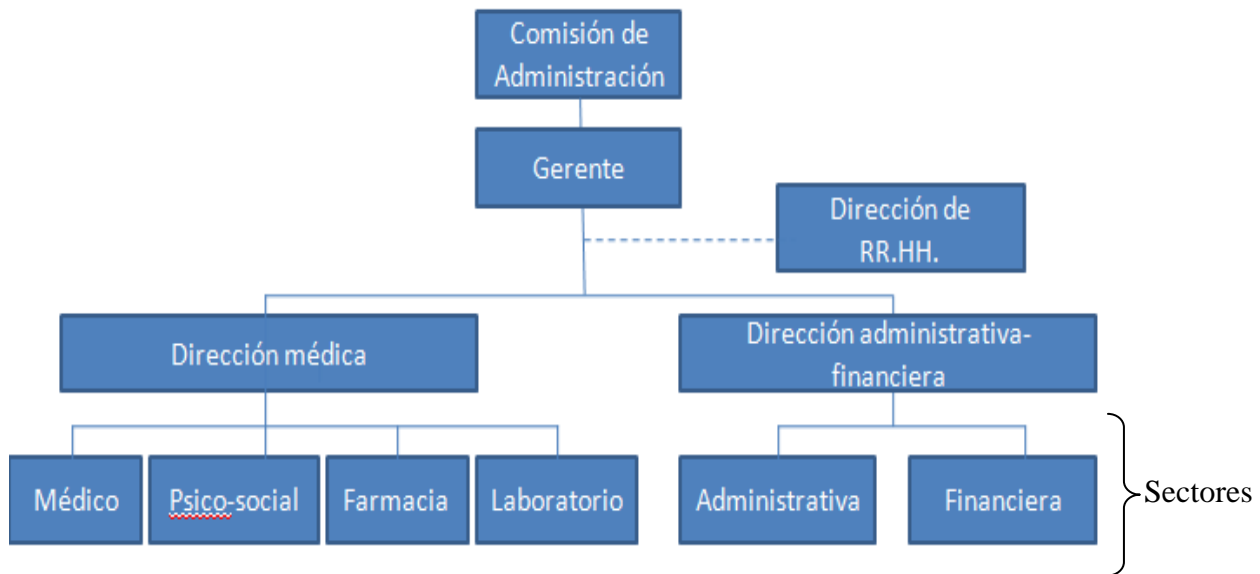
Actualmente, la FHT posee el siguiente organigrama:

Gráfico 30



Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, y buscando optimizar los recursos con los que la FHT ya cuenta, se propone el siguiente organigrama para la institución:

Gráfico 31



Citando a Martínez, “Cuando un empleado nuevo ingresa a trabajar a una organización, lo primero que se le dice es “va a trabajar para el señor tal en el departamento cual”. De modo que todo empleado debe aprender el nombre y función de los diversos departamentos y las relaciones formales existentes entre dichos departamentos. En forma simple, se puede considerar la estructura como el patrón establecido de relaciones entre los componentes o partes de la organización” (Martínez, 2016, pág. 139). En este sentido, el cambio más importante en relación al organigrama original de la FHT y el nuevo diseño será el papel del Gerente. En la persona que desempeñe ese cargo recaerá la toma de decisiones que permita a la organización desarrollarse.

Si bien el Gerente responderá directamente al Presidente de la Comisión de Administración, resulta fundamental poder separar el cargo de este último del de la toma de decisiones. Esto permitirá mejorar la resolución de problemas y el desempeño de quienes forman parte de la institución. Asimismo, la Comisión de Administración velará por el cumplimiento de los objetivos plasmados en el Estatuto de la FHT.

El Gerente tendrá a su cargo dos Direcciones que se detallan a continuación:

1) La primera-de carácter netamente médico- será dirigida por un Director Médico, quien tendrá a su cargo cuatro sectores: médico, psico-social, farmacia y laboratorio, cada uno de los cuales

tendrá un responsable, que tendrá como fin hacer que los objetivos y directivas del Director Médico sean llevadas a cabo.

En lo que atañe al sector médico, su principal función será la atención al paciente, buscando siempre la coordinación y coherencia entre el diagnóstico dado por cada uno de los profesionales que forman parte del mismo.

Respecto al sector psico-social, éste será el encargado de brindar la contención necesaria al paciente con hemofilia y a su familia; así como también, deberá otorgar las herramientas necesarias para los distintos trámites que dicho paciente necesite realizar para la obtención de su medicamento, o para adquirir el carnet de discapacidad.

Por otra parte, dicho sector tendrá la responsabilidad de la ayuda social al paciente, seleccionando- a partir de un análisis exhaustivo y equitativo- a aquéllos más vulnerables que requieren ayuda monetaria para mejorar su calidad de vida.

Finalmente, este sector tendrá a su cargo la organización de talleres y eventos de diversa índole, los cuales responderán a los objetivos de Plan Trienal que la Comisión de Administración presenta en personería jurídica cada tres años.

El sector farmacia, será el responsable del pedido y la traza de los concentrados anti-hemofílicos en el Sistema de la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Asimismo, será el encargado de entregar la medicación a los pacientes, siempre teniendo en cuenta los pedidos médicos.

Finalmente, el sector de laboratorio, realizará los análisis clínicos requeridos por los médicos hematólogos a cada paciente.

2) En segundo lugar, se encuentra la Dirección financiera-administrativa, a cargo del Director financiero-administrativo, quien estará a cargo de dos sectores que responden directamente a él: el administrativo y el financiero. El sector administrativo, será el encargado de manejar al personal de maestranza y de llevar a cabo los distintos trámites que sean necesarios en las obras sociales de los pacientes, en el SI.PRO.SA, y en el Registro Nacional de Prestadores. Por su parte, el sector financiero tendrá como objetivo mantener en buen estado la recolección de activos de la institución, al igual que mantener buenos niveles de compras y gastos. Asimismo,



será el encargado del manejo de caja chica, de la confección de cheques y de la realización de transferencias bancarias para el pago al personal y a los proveedores,

Por último, relacionado al tema que nos compete en este trabajo, que es el de la gestión de personas; puesto que la FHT es una organización pequeña que no necesita de mucho personal para su funcionamiento, se va a sostener que no es necesario contar con una dirección o sector dedicado a esta área dentro de la institución. Se considera que sería más serio y factible contratar los servicios de una empresa especializada en el área de la gestión del personal cuando sea necesario. Es así, que el encargado de llevar a cabo la tarea de considerar las necesidades, buscar a dicha empresa, y mantener una adecuada relación con la misma, será el Gerente.

Ahora bien, definida la estructura organizativa, en segundo lugar realizaremos un análisis de las necesidades de los puestos de trabajo. Para ello resulta fundamental la elaboración de una planilla con la descripción detallada de dichos puestos. En otras palabras, se deben definir las funciones que tendrá cada uno de los trabajadores, lo que nos permitirá optimizar los tiempos y aumentar la eficiencia en el desempeño.

Asimismo, la planificación de la planilla deberá servir para buscar candidatos interesados, y para satisfacer las necesidades de formación y desarrollo profesional de las personas que ya prestan servicios en la FHT.

De esta manera, se sostiene que la planificación de la planilla permitirá:

- Prever la evolución según las necesidades que requieran nuestros objetivos estratégicos.
- Reaccionar rápidamente y con el menor coste ante cambios imprevistos en las necesidades del personal.
- Priorizar decisiones de subcontratación conociendo el coste.
- Mejorar la adecuación persona- puesto conociendo su coste.
- Formación.
- Motivar al personal reduciendo la incertidumbre por la previsión de acontecimientos.

Tal y como se ha comentado anteriormente, la FHT no disponía de una descripción detallada de los puestos de trabajo. Las fichas de cada puesto se han confeccionado en base a las contestaciones de los empleados, y se buscó indagar acerca de:

- Actividades: qué es lo que realmente hacen los titulares en el trabajo
- Percepciones: qué es lo que los titulares creen que hacen en el trabajo.
- Normas: qué es lo que debería hacer los titulares en el trabajo.
- Capacidad: qué es lo que pueden hacer los titulares en el trabajo.
- Potencial: qué es lo que los titulares pueden hacer, pero no están haciendo de hecho.

Teniendo en cuenta los puntos citados, se hace la siguiente propuesta para los puestos directivos:

#### FICHA 1

Nombre del puesto:	Gerente
Jefe directo:	Presidente del Consejo de Administración
Formación académica:	Magister en Administración de Empresas
Objetivo del puesto:	Hacer posible el cumplimiento de los objetivos y metas de la institución en las direcciones a su cargo.
Competencias necesarias:	Debe ser una persona con un excelente sentido de organización y planificación. Debe conocer los procesos de proyecciones de ingresos vs gastos. Debe tener muy buenas relaciones interpersonales.
Habilidades deseables:	Deseable experiencia gerencial en instituciones de la salud.
Principales funciones del puesto:	1) La planeación, organización, análisis y coordinación de las direcciones a su cargo. Esto incluye el correcto manejo del personal y el reparto de asignaciones para que, al final del día, se cumpla con los objetivos planteados. 2) Será el representante de la instituciones en reuniones en el ámbito nacional. 3) Tendrá a su cargo el flujo de documentación interna y externa (memorándums, status, reportes, etc.) 4) Deberá elaborar los objetivos para las distintas direcciones, enlistar las acciones y necesidades materiales que deben contemplarse y evaluar de manera constante el avance registrado de dichas metas. 5) Mantener la comunicación eficaz de toda la institución

Funciones adicionales del puesto:	Realizar reportes mensuales para el Consejo de Administración, y asistir a las reuniones de mismo.
-----------------------------------	--

## FICHA 2

Nombre del puesto:	Director administrativo- financiero
Jefe directo:	Gerente
Formación académica:	Contador Público Nacional
Objetivo del puesto:	Hacer cumplir los objetivos y metas de la institución en relación a la gestión administrativa- financiera.
Competencias necesarias:	Indispensable experiencia en las normativas contables. Debe manejar los programas contables y las herramientas tecnológicas (hojas de cálculo y hojas de trabajo). Debe ser una persona enfocada a resultados, analítica, y con poder de liderazgo.
Habilidades deseables:	Maestría en Administración de Empresas.
Principales funciones del puesto:	1) Realizar la revisión de costos de la empresa de forma mensual. 2) Realizar y proponer los presupuestos anuales de la institución. 3) Realizar la liquidación de sueldos 4) Realizar los estudios de los estados financieros y emitir las recomendaciones de acuerdo a resultados. 5) Supervisar que la información contable sea veraz y que esté debidamente respaldada. 6) Proponer las proyecciones de inversión y las proyecciones de recuperación. 7) Estudiar las propuestas de financiamiento externo para futuras inversiones. 8) Revisar y validar toda la información para el fisco y las entidades gubernamentales.
Funciones adicionales del puesto:	Asistir a reuniones de la Comisión de administración para exponer los datos. Coordinar reuniones con entidades gubernamentales o bancarias en caso de ser necesario.

FICHA 3

Nombre del puesto:	Director médico
Jefe directo:	Gerente
Formación académica:	Médico Hematólogo Especializado en Hemofilia
Objetivo del puesto:	Hacer cumplir los objetivos y metas de la institución en lo relacionado al tratamiento integral y la ayuda social al paciente.
Competencias necesarias:	Debe ser una persona con un excelente sentido de organización y planificación. Y debe contar con una amplia trayectoria en instituciones de la salud.
Habilidades deseables:	Maestría en Gerencia
Principales funciones del puesto:	1) Dirigir, programar, planificar, supervisar y controlar todas las áreas a su cargo. 2) Asesorar de manera permanente al equipo médico en lo relacionado a diagnóstico y tratamiento de los pacientes. 3) Identificar y proponer al Gerente las necesidades de capacitación del personal a su cargo. 4) Implementar y velar por la aplicación de un modelo de salud integral. 5) Proponer la necesidad de incorporar nuevos profesionales para asegurar el adecuado funcionamiento del área médica. 6) Mantener actualizadas las competencias profesionales, promoviendo el mejoramiento continuo de la calidad de la atención. 7) Colaborar y promover en actividades de Investigación. 8) Aprobar las iniciativas del área psico-social relacionadas con ayudas sociales y eventos para los pacientes.
Funciones adicionales del puesto:	Realizar reportes mensuales para el Consejo de Administración, y asistir a las reuniones de mismo.

Por último, realizaremos una propuesta para tener en cuenta a la hora de fijar las retribuciones.

Los principios que siguen una organización a la hora de fijar las mismas normalmente vienen influidos por unos objetivos fundamentales:

- Equidad interna: entendida como un equilibrio que se crea entre lo que la persona percibe que aporta a la empresa, para que esta consiga sus objetivos, y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, y todo esto comparando con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

Teniendo en cuenta este punto hablaríamos de “sueldos justos” en puestos de trabajo similares en la organización y con respecto a otras personas que actúan en el mismo sector. Esta equidad interna reducirá los conflictos. Además, para fijar una retribución correcta, teniendo en cuenta esta equidad interna, debemos basarnos en el análisis de puestos de trabajo, donde serán retribuidos mejor aquellos puestos que requieran un mayor conocimiento o habilidades.

- Equidad externa: se refiere a que las empresas suelen competir por un mercado laboral, y están a la búsqueda del talento.
- Equidad individual: hace referencia a la justa distribución entre el esfuerzo personal y las recompensas económicas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos de las preguntas correspondientes al grupo 6- que se referían específicamente al tema salarios- se desprende que el nivel de satisfacción de la mayor parte del personal es de nivel medio. Esto se debe a que si bien los salarios se encuentran de acuerdo al convenio colectivo de trabajo- como se ha comprobado por medio de la lectura del mismo-, la insatisfacción se debe a la existencia de inequidad interna en la institución. No hay una correcta compensación de acuerdo a la labor realizada, y no se tienen en cuenta aspectos tan básicos como el presentismo y las horas realizadas. Asimismo, la categoría que posee el empleado en algunos casos no se condice con su nivel de responsabilidad, su capacidad, y su compromiso para con el trabajo que realiza, sino con cuestiones de “amiguismos”. Todo esto genera una situación de insatisfacción en algunos de los trabajadores que afectan su motivación y su rendimiento, y contribuyen a generar malestar con sus compañeros afectando el clima laboral de la institución.

Partiendo de estas bases se sostiene que resulta imprescindible debe mejorar la equidad en los salarios, lo que podría realizarse mediante el aporte de una serie de complementos que motiven de otra manera y mejor al empleado. Este tipo de complementos o incrementos pueden ser:

- Posibilidades de participación: esta es una buena forma de que la persona se sienta identificada con la institución, y se considere parte de la misma. Podrían establecerse

grupos de trabajo que cada dos o tres meses se reúnan con la persona a cargo y expliquen cómo ha ido la actividad. Esto podría generar un ambiente de mayor confianza y comunicación entre los miembros.

- Enriquecimiento de los puestos de trabajo: resulta indispensable el establecimiento de metas y objetivos.
- Respetar la dignidad personal y profesional de las personas, impulsando el espíritu de equipo. Alentando la creatividad y la innovación.
- Desarrollar programas de capacitación y desarrollo profesional.
- Reconocimiento por méritos.
- Flexibilización en el horario de trabajo. Esta puede ser una buena forma de mantener contento al trabajador, y que perciba que la institución se siente identificada con sus aspectos personales.

## Conclusiones

El presente trabajo tuvo por objeto la elaboración de un plan de gestión de las personas que prestan servicios en la FHT. Para ello se consideraron otros de carácter específico, a saber 1) identificar cuáles son las variables involucradas en la motivación de las personas, 2) medir el grado de motivación de las personas que prestan servicios en la FHT, e 3) indagar sobre la percepción de dichas personas respecto del clima organizacional.

Asimismo, se sostuvo la hipótesis de que el mal desempeño en la institución se debía a la inexistencia de un plan de gestión para el personal.

En relación al primer objetivo, se plantearon tres indicadores: puesto de trabajo, entorno de trabajo, y cultura organizacional, a partir de los cuales se identificaron una serie de interrogantes para poder medirlos que se agruparon en siete grupos. Dichos grupos tuvieron como fin, valorar distintos aspectos relacionados con la institución para medir el grado de integración e identificación con la misma, evaluar las condiciones del entorno de trabajo haciendo énfasis en las condiciones físicas, indagar sobre el puesto de trabajo que específicamente realiza la persona para medir el grado de satisfacción con el mismo, analizar la percepción que se tiene respecto al trabajo en equipo y a la relación con sus compañeros, medir el grado de satisfacción respecto a la relación con el jefe directo, evaluar la equidad del salario, e indagar sobre la satisfacción personal en la institución haciendo hincapié en la utilidad percibida por el trabajo realizado y la cuestión del reconocimiento.

En relación al segundo objetivo, teniendo como base los indicadores y variables antes mencionados, se elaboró una encuesta que fue realizada por las 20 personas que prestan servicios en la FHT. En aquella, tuvieron que responder del 1 al 5 a los diferentes interrogantes de cada grupo. Siendo 1 el menor grado de satisfacción y 5 el mayor, los resultados obtenidos reflejaban un buen grado de motivación y clima laboral, puesto que los tres indicadores obtuvieron un puntaje superior al 3,5.

Sin embargo, al observar con detalle el valor promedio de cada una de las preguntas- y no el valor total del grupo- la situación fue diferente, puesto que se detectó un considerable grado de insatisfacción en lo relativo al reconocimiento, a los incentivos, al apoyo y formación, a la comunicación, y a los salarios en la institución. Estos sin duda son aspectos que repercuten en la motivación de las personas y, relacionado al tercer objetivo, en el clima laboral de la institución.

Teniendo en cuenta que la motivación afecta enormemente sobre dicho clima, a partir de los resultados en las variables antes mencionadas, se podrían explicar las falencias en el correcto desempeño de la FHT, traducidos en negligencia y falta de cuidado e interés en gran parte del personal.

Finalmente, se realizó una propuesta de diseño con énfasis en la estructura organizativa, las necesidades de los puestos de trabajo y las retribuciones. En lo relativo a la primera cuestión, se planteó la necesidad de un cambio total, siendo la incorporación de un Gerente el punto más importante del nuevo organigrama. Asimismo, se considera como una medida adecuada acudir a una empresa externa especializada en el área de la gestión del personal cuando se requieran incorporaciones o cambios en la estructura organizativa y en los puestos de trabajo.

Por último, en cuanto a las retribuciones se vio como imprescindible mejorar la equidad interna en los salarios, por ello se realizó en el último capítulo una serie de recomendaciones de complementos al salario que motiven de otra manera y mejor al personal.



## Referencias bibliográficas

### Libros:

- Bolaños, Horacio, *Del dicho al hecho: el posicionamiento estratégico de la gestión de personas en el entorno*, Temas Grupo Editorial, Primera Edición, Buenos Aires, 2007.
- Cardozo, Alejandro Pablo, *Desarrollo Humano en las Organizaciones*, Temas Grupo Editorial, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2012.
- Chiavenato, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, McGraw-Hill, Novena Edición, México D.F., 2011.
- Chiavenato, Idalberto, *Gestión del talento humano*, McGraw-Hill, 2009.
- Dubrin, Andrew J., *Relaciones Humanas: Talento Humano en el Trabajo*, Pearson Education, Novena Edición, México, 2008.
- Maristany, Jaime, *Administración de Recursos Humanos*, Pearson Education, Segunda Edición, México, 2007.
- Martínez, Víctor, *Administración: de lo simple a lo complejo*, Pluma digital Ediciones, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 2016.
- Mintzberg, Henry, *Simply Managing: What Managers Do and Can Do Better*, Berrett-Koheler Publishers, San Francisco, 2013.

### Revistas:

- Olaz A. (2013). El clima laboral en cuestión: Revisión bibliográfico- descriptiva y aproximación a un modelo explicativo multivariable. *Aposta Revista de Ciencias Sociales*. Disponible en: <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aolaz1.pdf>.

- Bernal González, I., Pedraza Melo, N. A. & Sánchez Limón, M. L. (2015) El clima organizacional y su relación con la calidad de los servicios públicos de salud: diseño de un modelo teórico. *Estudios Gerenciales*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/212/21233043002.pdf>.
- Chaparro Espitia, L. (2006) Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones. *Innovar Journal*. Disponible en: <http://www.redalyc.org/pdf/818/81802802.pdf>.
- Sánchez, Mariano & Cano, Matías (2014) La industria farmacéutica argentina: presente y perspectivas. *KPMG*. Disponible en: <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/pdf/2014/12/La-industria-farmacautica-argentina-presente-y-perspectivas.pdf>

Tesis:

- Molina Segura, María Emilia, *El desafío de la Gestión de Recursos Humanos en Pymes Familiares* (tesis de grado). Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2015.
- Uviz D' Agostino, Silvina, *Estrategia para administrar con éxito el talento organizacional: El caso High Tech* (tesis de maestría). Universidad de San Andrés, Buenos Aires, 2015.

Anexo

**ENCUESTA SOBRE MOTIVACIÓN LABORAL**

- Colocar una x según corresponda:

Nunca	Casi nunca	Ocasionalmente	Casi siempre	Siempre
1	2	3	4	5

1. Sobre la institución		1	2	3	4	5
1.1	¿Le gusta?					
1.2	¿Se siente integrado a ella?					
1.3	¿Conocía a institución antes de integrarse a ella?					
1.4	¿Conoce su posición y sus responsabilidades?					
1.5	¿Considera que la institución le brindó un comienzo de trabajo con apoyo y formación?					
1.6	¿La institución se interesa por sus sugerencias?					

2. Sobre el puesto de trabajo		1	2	3	4	5
2.1	¿La iluminación es adecuada?					
2.2	¿La temperatura es adecuada?					
2.3	¿El nivel de ruido es el adecuado en el trabajo?					
2.4	¿Están las instalaciones limpias?					
2.5	¿Están los baños limpios?					
2.6	¿Tiene espacio suficiente para desempeñar su labor?					
2.7	¿Tiene los medios adecuados para desempeñar su labor?					

3. Sobre el puesto de trabajo (específico)		1	2	3	4	5
3.1	¿Se corresponde su puesto con sus estudios?					
3.2	¿Se corresponde con su experiencia laboral?					
3.3	¿Sabe cuáles son sus responsabilidades?					
3.4	¿Hay movilidad entre puestos de trabajo?					

3.5	¿Se siente realizado con su trabajo?					
3.6	¿Está satisfecho en su puesto de trabajo?					

4. Sobre el ambiente de trabajo		1	2	3	4	5
4.1	¿El ambiente laboral es agradable?					
4.2	¿Se apoyan entre compañeros en el desempeño de su trabajo?					
4.3	¿El fácil comunicarse con sus compañeros?					
4.4	¿Entiende los objetivos de la institución					
4.5	¿El trabajo se reparte adecuadamente entre los miembros del grupo?					
4.6	¿Siente que trabaja en equipo?					
4.7	¿Tiene autonomía para realizar su trabajo?					
4.8	¿Tiene apoyo de sus compañeros para realizar su trabajo?					

5. Sobre su jefe directo o superiores		1	2	3	4	5
5.1	¿La comunicación con su jefe directo es satisfactoria?					
5.2	¿Es accesible la dirección?					
5.3	¿Tiene un trato agradable?					
5.4	¿Le proporciona apoyo su jefe en el desempeño de su trabajo?					
5.5	¿Considera el nivel de exigencia como adecuado?					

6. Sobre su salario		1	2	3	4	5
6.1	¿Considera que su salario es justo?					
6.2	¿Su salario está en concordancia con el de otros puestos?					
6.3	¿Cree que su salario está en concordancia con el de otras instituciones del mismo rubro?					
6.4	¿Considera los sueldos adecuados a la situación de la institución?					

7. Sobre la satisfacción personal		1	2	3	4	5
7.1	¿Cree que su trabajo es útil?					
7.2	¿Cree que existe reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros?					
7.3	¿Existe reconocimiento de su labor por parte de su jefe?					

7.4	¿Siente que el trabajo que realiza le aporta personalmente?					
7.5	¿Su jefe le anima a tomar la iniciativa?					
7.6	¿Está satisfecho con su trayectoria en la institución?					
7.7	¿Está satisfecho con las oportunidades que tiene para emplear sus habilidades en el trabajo?					
7.8	¿Está satisfecho con su puesto de trabajo y con lo que aporta?					
7.9	¿Su jefe evalúa sus fortalezas y necesidades de desarrollo?					
7.10	¿Desearía cambiar de trabajo?					

## CUESTIONARIO DE ANÁLISIS DE CARGOS

### I. Identificación de la persona

1. Nombre:

2. Formación académica (marque con una X solo una respuesta):

<input type="checkbox"/>	Primaria completa
<input type="checkbox"/>	Secundaria completa
<input type="checkbox"/>	Terciario completo
<input type="checkbox"/>	Universitario completo
<input type="checkbox"/>	Posgrado completo

### II. Identificación del puesto

1. Denominación del puesto:

2. Horas trabajadas.

Número de Horas	Horario

3. Formación y experiencia exigida por el puesto de trabajo:

Titulación:

Conocimientos específicos:

Formación complementaria:

4. Análisis de tareas. Periódicas:

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	% Tiempo

Ocasionales:

¿Qué hace?	¿Cómo lo hace?	% Tiempo

**III. Factores de exigencia del puesto:**

Parámetros de valoración:

1. Factor no exigido por el puesto
2. Grado bajo (inferior al normal)
3. Grado normal
4. Grado superior
5. Grado muy elevado

<b>EXIGENCIAS DEL PUESTO</b>		<b>GRADO</b>				
<b>FACTORES COGNITIVOS</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1	Compresión					
2	Atención					
3	Observación					
4	Orientación espacial					
5	Memoria visual					
6	Memoria auditiva					
7	Memoria para ideas					
<b>FACTORES SENSORIALES</b>						
8	Agudeza visual					
9	Agudeza auditiva					
10	Sentido de olfato					
<b>APTITUDES FÍSICAS</b>						
11	Resistencia					
12	Fuerza					
13	Coordinación manipulativa					
14	Manutención y transporte de cargas					
<b>FACTORES ACADEMICOS</b>						
15	Lectura					
16	Escritura					
17	Conocimientos matemáticos					
<b>HABILIDADES SOCIALES Y COMUNICATIVAS</b>						
18	Expresión verbal					
19	Escucha activa					
20	Empatía					
21	Asertividad					
<b>AUTONOMÍA PERSONAL</b>						
22	Toma de decisiones					
23	Desplazamientos					
24	Adaptabilidad					
25	Iniciativa					
<b>HÁBITOS Y APTITUDES SOCIOLABORALES</b>						
26	Responsabilidad					
27	Apariencia personal					
28	Relaciones laborales					
29	Ritmo de trabajo					
30	Organización					