

Universidad Empresarial Siglo XXI

Trabajo Final de Graduación  
Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

# Evaluación 180° para Clínica Privada de la Familia S.R.L



Clínica Privada  
de la Familia S.R.L.

Comisión evaluadora

---

Lic. Laura Rosso

Lic. Mariela Demaría

Alumna

---

Guadalupe García Rosso

Córdoba, Noviembre de 2008

# [ INDICE ]

---

● Introducción .....	4
● Fundamentación .....	7
● Objetivos .....	9
● Metodología .....	11
● Descripción de la organización.....	13
● Marco Teórico .....	18
Diagnóstico organizacional .....	19
Diagnóstico de clima organizacional.....	20
Gestión por competencias .....	21
Clasificación de competencias .....	23
Diccionario de competencias .....	26
Enfoques para el relevamiento de competencias .....	27
Proceso de identificación de competencias .....	30
Evaluación y desarrollo de competencias.....	31
Evaluación 360º .....	32
Evaluación 180º .....	35

● Diagnóstico de la organización.....	40
Análisis de los resultados .....	41
Interpretaciones y reflexiones sobre los datos obtenidos.....	53
● Plan de acción .....	57
Etapa nº1.....	59
Etapa nº2.....	62
Etapa nº3.....	70
Presupuesto .....	72
● Reflexión final.....	73
● Bibliografía .....	75
● Anexo .....	79
Instrumentos utilizados para el diagnóstico .....	80
Gráficos .....	85
Transcripción de entrevistas.....	99

# [INTRODUCCIÓN]

El presente Trabajo Final de Graduación fue realizado bajo la modalidad Proyecto de Aplicación Profesional (PAP). El objetivo principal del proyecto es elaborar un proceso de evaluación por competencias 180° para la Clínica Privada de la Familia S.R.L situada en la localidad de Justiniano Posse, provincia de Córdoba.

Desde hace varios años se comenzó a hablar de la Gestión por Competencias; de un enfoque nuevo e integral para gestionar y desarrollar competencias que potencien a la empresa y la diferencien de otras.

Esta nueva forma de gestión permite, además, alinear la selección, evaluación y desarrollo de las personas con las características y habilidades requeridas por la empresa para un desempeño competente.

Particularmente en este trabajo se tratará el desarrollo de las personas a través de la evaluación 180° o *feedback* 180°. Ésta es la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no sólo de su jefe sino también de sus pares.

El propósito de aplicar esta herramienta es darle al empleado la retroalimentación necesaria para que él mismo, junto a sus superiores, pueda planificar las acciones necesarias para mejorar sus competencias.

La evaluación 180° es una variante de la evaluación 360°; lo que las diferencia es que la primera no incluye la mirada de los subordinados. Como en el área donde será aplicado este proyecto los empleados no cuentan con personas a su cargo se optó por la evaluación 180°.

El objetivo principal de esta herramienta es el desarrollo de las personas, lo que implica confianza y confidencialidad entre sus pares en la aplicación de esta herramienta. Por esta razón, es necesario que la organización cuente con un clima organizacional óptimo.

Para implementar la evaluación 180° es necesario, previamente, identificar cuáles son las competencias requeridas por la empresa para toda la organización y para cada puesto. Una vez realizado esto se determina un diccionario de competencias específico para Clínica Privada de la Familia S.R.L.

La información que brinda esta evaluación permite que la organización conozca el grado de desarrollo de sus competencias y planear las capacitaciones necesarias para su personal.

Cabe aclarar que el proyecto apuntará a las llamadas áreas de apoyo de la organización: administrativos y enfermeras (puede hacerse extensivo a todo el personal de la organización).

**[FUNDAMENTACIÓN]**

---

---

Gestionar el desempeño de nuestra gente tiene entre sus principales objetivos el desarrollo personal y profesional de empleados y la mejora permanente de los resultados de la organización.

La razón principal de este proyecto de aplicación es poner a disposición de la organización una herramienta que le permita conocer cómo se encuentra su personal en relación con las competencias definidas, orientar y acompañar al personal para que logren desarrollar al máximo sus competencias.

Además, con esta herramienta se busca crear un puente de diálogo y comprensión entre jefes y empleados, sobre qué se espera de cada uno, la forma en que se satisfacen las expectativas y cómo hacer para mejorar los resultados. Esto motivaría a las personas y aumentaría su *performance* y su empleabilidad.

Los resultados esperados a partir de este proyecto son:

- Desarrollo del potencial de los Recursos Humanos.
- Mayor motivación de las personas debido a la comunicación de su desempeño y la información de lo que se espera de ellas.
- Mejora en la comunicación, dando un espacio para el diálogo entre jefes y empleados.
- Aumento en la productividad y mejores resultados.
- Disminución de los conflictos laborales.
- Retención de talentos.

**[OBJETIVOS]**

## **Objetivo General**

Crear una herramienta para Clínica Privada de la Familia S.R.L que apunte a la mejora permanente de sus resultados y al desarrollo personal y profesional de sus empleados.

## **Objetivos Específicos**

- Determinar un diccionario de competencias para la Clínica Privada de la Familia S.R.L
- Diseñar un cuestionario o formulario de evaluación 180° basado en las competencias requeridas por la empresa.
- Generar un plan de desarrollo de las competencias.

**[METODOLOGÍA]**

---

El instrumento principal que se utilizará para la recolección de información es un cuestionario de tipo estructurado con preguntas cerradas donde el entrevistado, de acuerdo a la pregunta formulada, puede responder atendiendo a seis alternativas que se señalan en cada una de las preguntas del instrumento.

Esta herramienta está formada por cuarenta y dos (42) preguntas dirigidas a conocer las percepciones de los empleados acerca del clima laboral de Clínica Privada de la Familia S.R.L. Será aplicada a una población de quince (15) personas pertenecientes a las áreas de apoyo de la organización.

La investigación será dividida en 11 (once) ejes temáticos con el fin de optimizar la calidad de las respuestas de los encuestados:

- Descripción de puestos.
- Selección.
- Capacitaciones.
- Evaluaciones de desempeño.
- Remuneración.
- Condiciones ambientales.
- Comunicación.
- Relación con compañeros de trabajo.
- Relación con superiores.
- Valoración del puesto.
- Empresa en general.

**[DESCRIPCIÓN DE LA  
ORGANIZACIÓN]**

---

## HISTORIA

Clínica Privada de la Familia S.R.L se fundó hace 14 años. En el año 1993, Justiniano Posse contaba con alrededor de 8.000 habitantes y coexistían para atender la salud, un Hospital Municipal y tres clínicas privadas: Sanatorio Rubio, Sanatorio San José y Policlínico Dr. Rodríguez.

Sobre la base de una correcta relación entre los profesionales que las integraban, y viendo que se dispersaban recursos humanos y replicaban infraestructuras y aparatología, se estableció un canal de comunicación entre los médicos propietarios, con el propósito de fusionar las entidades privadas.

De esa manera, la idea era concentrar esfuerzos, optimizar funcionamientos, abaratar costos y hacer eficiente la atención integral de la salud de la comunidad. De aquella intención primaria se logró el objetivo en forma parcial al conformarse un reagrupamiento de médicos del Sanatorio Rubio y del Sanatorio San José para formar la Clínica Privada de la Familia SRL.

En el año 2000, esta sociedad adquiere al Policlínico Dr. Rodríguez destinándoselo a Consultorios de Especialidades Médicas, donde concurren médicos de las diversas especialidades, Laboratorio, Kinesiología y la Unidad de Diálisis, tal como funciona hasta el presente.

De esta forma, las actividades de la clínica quedaron divididas en dos establecimientos:

- Consultorios externos e Internación
- Consultorio de Especialidades Médicas

Sus principales clientes son pacientes de todas las obras sociales y mutuales, local, municipal, provincial, nacional, compañías de seguro y,

además, de un sistema de prepago propio: Cobertura de Salud Justiniano Posse. Con este sistema atienden no sólo a los pacientes del mismo pueblo sino también a personas de los pueblos vecinos.

## POLITICAS

- Injerencia en la comunidad.
- Referencia como centro de salud.
- Interrelaciones profesionales en la región.
- Fuente de trabajo.
- Economía empresarial sana sin desmedro de la aplicación asistencial.

## MISIÓN ESTRATÉGICA

*“Prevenir enfermedades; asistir, preservar y restaurar la salud utilizando a pleno la infraestructura y recursos humanos disponibles en la Institución y aspirar a la permanente capacitación y actualización de sus miembros para aplicarlos en la población.”*

## ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

La estructura organizacional es de pocos niveles, por lo que se la divide en:

- **DIRECTORIO:** que está integrado por los cinco socio- fundadores de la organización.
- **DIRECCIÓN MÉDICA:** está a cargo de uno de los socios y sus responsabilidades son:
  - Representación Institucional.
  - Relaciones Institucionales.
  - Promoción Institucional.

- Proyección a la comunidad.
- Supervisión y apoyatura de las Áreas de Coordinación.
- **GERENCIA GENERAL:** está a cargo de un administrador y sus responsabilidades son:
  - Organización de los servicios administrativos y económicos de ambas entidades.
  - Definición y distribución de funciones, tareas y responsabilidades entre el personal.
  - Recursos Humanos: SELECCIÓN – APLICACIÓN DE NORMATIVAS VIGENTES – RÉGIMEN DISCIPLINARIO – ETC.
  - Informes al directorio.
  - Gestiones administrativas, contables y comerciales.
  - Promoción, desarrollo, inserción y potenciación de ambas entidades.
- **ÁREAS DE COORDINACIÓN:**

#### **COORDINACIÓN DE RELACIONES INTERNAS:**

- Personal
- Auditoria interna.
- Control de legislación laboral
- Protocolo, normas y procedimientos
- Organización y reglamentación
- Control prest. Enfermeras y mucamas.

#### **COORDINACIÓN OPERATIVA:**

- Mantenimiento
- Infraestructura y modificaciones edilicias
- Bioseguridad y protección

- Compras de insumos, aparatología e instrumental y bienes de uso.
- Adecuación a normas legales.

### **COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA:**

- Gestión comercial
  - Fiscalización administrativa
  - Control administrativo
  - Gerenciamiento
  - Estadísticas
  - Auditoría Medica
  - Adecuación a normas legales
  - Archivos
  - Cobertura de Salud
- **ÁREAS TÉCNICAS:** Son aquellas actividades que asisten al área de coordinación, estas son;
- **Asesoramiento en Informática**
  - **Asesoramiento Legal**
  - **Asesoramiento Contable**
- 
- **ÁREAS DE APOYO:** El personal trabaja en horarios rotativos cubriendo las veinticuatro horas del día o realizando guardias pasivas.
- **Administrativos:** Secretarías de atención al público, de facturación de seguros y consultorios externos y de facturación de internación.
  - **Enfermería:** Enfermeras de piso, de UTI y de cirugía.

**[MARCO TEÓRICO]**

## DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

El diagnóstico es un proceso que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, a fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas<sup>1</sup>.

Según Darío Rodríguez, “El diagnóstico organizacional resulta, [...], no sólo necesario sino imprescindible como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y, de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines que la organización haya definido para sí”<sup>2</sup>.

Para llevar a cabo un diagnóstico se utiliza una gran diversidad de herramientas, las cuales dependen de la profundidad que se le quiera dar a la investigación, de las variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar<sup>3</sup>.

El proceso de diagnóstico lo podemos dividir en tres etapas<sup>4</sup>:

- 1) **Generación de información**, donde se tiene en cuenta la metodología utilizada para recoger la información; como pueden ser las entrevistas, los cuestionarios y la observación.
- 2) **Organización de la información.**
- 3) **Análisis e interpretación de la información.** que consiste en separar los elementos básicos de la información y examinarlos con el propósito de responder a las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

---

<sup>1</sup> Meza, Adriana y Carballeda González, Patricia. *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. En: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

<sup>2</sup> Rodríguez, Darío. *Diagnóstico Organizacional*. 3ª Edición. Ed. Alfaomega. 1999. Pág. 37

<sup>3</sup> Meza, Adriana y Carballeda González, Patricia. *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. En: <http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

<sup>4</sup> Op. Cit.

## Diagnóstico de clima organizacional

El clima de una organización es uno de los aspectos que más frecuentemente se tiene en cuenta en el diagnóstico organizacional.

Siguiendo a Rodríguez, podemos hablar de que el concepto de clima está compuesto por un conjunto de variables que ofrecen una visión global de la organización.

Estas variables apuntan a factores internos de la organización; es decir, “[...] el estudio del clima laboral se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización [...]”<sup>5</sup>, pero la aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto que Rodríguez plantea de clima organizacional son:

- variables del ambiente físico: Espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, etc.
- variables estructurales: Tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- variables del ambiente social: Compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- variables propias del comportamiento organizacional: Productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

Así, Rodríguez expone que “El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> Op. Cit. Pág. 158

<sup>6</sup> Op. Cit. Pág. 159

## GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es substancial antes de delimitar los conceptos expuestos en este trabajo, hacer una breve referencia sobre los comienzos de la Gestión por Competencias.

En la década del 90 las grandes multinacionales empiezan a aplicar la Gestión de Recursos Humanos por competencias en sus casas matrices de América Latina y así se promueve la difusión de este concepto.

En principio, se lo suele asociar con grandes compañías o multinacionales pero esto no quiere decir que no sea aplicable a todas las organizaciones.

El concepto de competencias se está instalando rápidamente en el mundo laboral y en la gestión de los Recursos Humanos.

Sin embargo, este concepto no es nuevo. Fue utilizado por David McClelland en la década del 70 para demostrar que las evaluaciones y *tests* tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso, eran insuficientes.

Entre algunos de los autores que trataron el tema se encuentran Spencer y Spencer (citado por ALLES, M) quienes definen las competencias como "...una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación"<sup>7</sup>.

Martha Alles en su libro *Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias* desglosa esta definición:

- *"Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el*

---

<sup>7</sup> Alles, Martha. *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Ed. Garnica, 2000, p.59

*comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.*

- *Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.*
- *Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido según un criterio general o estándar”<sup>8</sup>.*

Esta autora cita así mismo a Ernst & Young, quienes definen las competencias como “la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está en relación con una actuación de éxito en el puesto de trabajo”<sup>9</sup>. Altes las define como conductas de las personas diciendo que “si una persona tiene capacidades naturales éstas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas”.

Para la Organización Internacional de Trabajo “La competencia tiene que ver con una combinación integrada de conocimientos, habilidades y actitudes conducentes a un desempeño adecuado y oportuno en diversos contextos”<sup>10</sup>.

De forma más simple y a modo de resumen podemos definir las competencias como el conjunto de **conocimientos, habilidades y actitudes** para desempeñarse en una tarea o actividad, que se traducen en comportamientos observables.

---

<sup>8</sup> *Ibid.*

<sup>9</sup> *Ibid.*

<sup>10</sup> Irigoin, M.; Vargas, F. *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud*. Montevideo: Cinterfor, 2002. En: [www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

## Clasificación de competencias

Existe una gran cantidad de clasificaciones de competencias. Cada autor que trata sobre éstas les da una tipificación diferente pero podemos comenzar con una muy simple y clara.

Además de las *competencias cognoscitivas clásicas* y más conocidas (pensamiento analítico, razonamiento conceptual), se encuentran otras como las competencias personales y sociales.

Las primeras son aquellas que estipulan cómo la persona se relaciona consigo misma y las *competencias sociales*, determinan el modo en que el individuo se relaciona con los demás<sup>11</sup>.

Ariza Montes, Morales Gutiérrez y Morales Fernández afirman al respecto que la capacidad para gestionar estas últimas “justifica que personas con menor cociente intelectual alcancen metas profesionales más elevadas que otras con puntuación mucho más alta en ese índice”<sup>12</sup>.

En la década del 70 fue McClelland quién advirtió la importancia de los factores emocionales y aseguró que los conocimientos y el expediente académico, así como el coeficiente intelectual, no son buenos predictores del éxito o fracaso en el desempeño del trabajo.

Por otro lado, Spencer y Spencer las clasifican según su facilidad o dificultad de ser detectadas y desarrolladas siendo las primeras *Competencias Tangibles* y las segundas *Competencias Profundas*<sup>13</sup>. Siguiendo esta clasificación, los autores crearon el Modelo del Iceberg. (Ver gráfico)

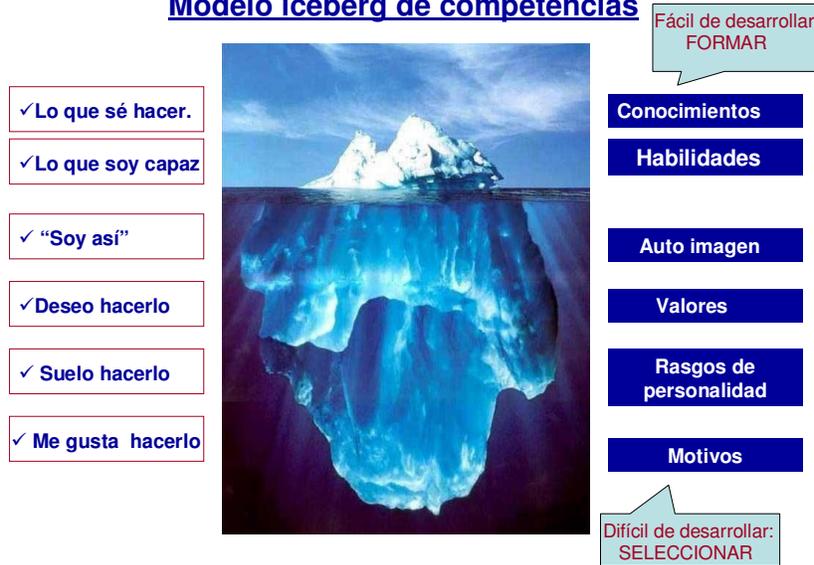
---

<sup>11</sup>Ariza Montes, Morales Gutiérrez, Morales Fernández. *Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica*. Ed. Mc Graw Hill, 2004, pág.19

<sup>12</sup> Ariza Montes, Morales Gutiérrez, Morales Fernández, Op. Cit. Pág. 20

<sup>13</sup> Alles, Martha. Op Cit. Pág. 62

### Modelo iceberg de competencias



Spencer & Spencer: Competence at Work.

### Desarrollo de Competencias



Spencer & Spencer: Competence at Work.

Así mismo, las clasificaron en *Competencias de punto inicial* que son aquellas características esenciales que todos necesitan en cualquier empleo para desempeñarse mínimamente bien y *Competencias*

*diferenciales* que son las que distinguen a las personas de niveles superiores<sup>14</sup>.

Por su parte, De Ansorena Cao habla de dos tipos de competencias: *Competencias generales* y *Competencias técnicas*. Las primeras son aquellas características o habilidades del comportamiento general del individuo en el puesto de trabajo, independientemente de otros aspectos como conocimientos específicos. Y las segundas, son aquellas que están referidas a habilidades específicas relacionadas con el correcto desempeño de una ocupación en un área determinada y que describen competencias conductuales ligadas a esa área y a la ejecución técnica de la ocupación<sup>15</sup>.

A los fines de este trabajo, tomaremos la clasificación hecha por Luis María Cravino<sup>16</sup> quien las clasifica en cuatro tipos de competencias:

- Competencias genéricas.
- Competencias específicas por nivel.
- Competencias particulares por área o familia de puestos.
- Competencias distintivas de un puesto.

Para este autor, las *competencias genéricas* “son las que deben poseer y desarrollar las personas que integran la empresa, para prosperar en su entorno competitivo de acuerdo a su planteo estratégico...<sup>17</sup>”. Estas competencias, describen los comportamientos que todos los empleados deben tener, sin importar el puesto o nivel, para ayudar al éxito de la empresa. Cravino dice al respecto: “Si alguien no posee esas competencias tendrá problemas relevantes en su desempeño laboral [...] Nadie podría ser empleado en una

---

<sup>14</sup> Alles, Martha. Op. Cit. Pág. 67

<sup>15</sup> De Ansorena Cao, Álvaro. *15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos*. Ed. Paidós,

<sup>16</sup> CRAVINO, Luis María. Revista Mercado. Cuaderno nº 24. Septiembre de 1997. Administración de desempeño.

<sup>17</sup> *Ibíd.*

organización si no tiene un desarrollo razonable de las competencias genéricas o centrales requeridas por la misma”<sup>18</sup>.

*Las competencias específicas por nivel* son las que diferencian qué conductas son necesarias en los distintos niveles jerárquicos. “La pregunta básica que se formula es: ¿Qué conocimientos, habilidades, actitudes y valores debe tener un gerente para ser gerente en una empresa determinada, además de las competencias genéricas que son necesarias para ser empleable en esa empresa en un nivel jerárquico menor?”<sup>19</sup>.

*Las competencias particulares por área o familia de puestos* “nos permiten definir cuáles son los conocimientos, habilidades, actitudes y valores (además de las competencias genéricas y competencias específicas por nivel) que debe tener una persona para ser exitosa en un área determinada de la empresa, por ejemplo: finanzas, comercialización o recursos humanos. Estas competencias son comunes a todos los integrantes del área o familia de puestos.”<sup>20</sup>

Por último, *las competencias distintivas de un puesto* son los atributos que debe tener el ocupante de un puesto de trabajo además de todas las competencias anteriormente mencionadas. “En general estas competencias requieren indagar de manera profunda en las tecnologías de operación de ese puesto.”<sup>21</sup>

## Diccionario de competencias

Para aplicar la Gestión por competencia es fundamental que la organización defina previamente sus propias competencias.

El diccionario o directorio de competencias es la forma de darle articulación a esas competencias, “...es el compendio de las

---

<sup>18</sup> *Ibíd.*

<sup>19</sup> *Ibíd.*

<sup>20</sup> *Ibíd.*

<sup>21</sup> *Ibíd.*

competencias necesarias para la consecución de los objetivos empresariales de una organización”<sup>22</sup>.

En el diccionario de competencias se encuentran incluidas las competencias generales, las competencias específicas por puestos, y en menor medida, las particulares por área o familia de puestos o distintivas del puesto<sup>23</sup>.

Es posible que una misma competencia se encuentre en diferentes puestos de la organización. Por esto, es necesario que además de definir las competencias se fijen distintos grados o niveles que se traducen en conductas concretas<sup>24</sup>.

### Enfoques para el relevamiento de competencias

Existen diferentes metodologías para el relevamiento y análisis de las competencias. Entre los más conocidos se encuentran:

- Análisis conductista.
- Análisis funcionalista.
- Análisis constructivista.

A continuación se explican brevemente cada uno de estos enfoques.

---

<sup>22</sup> Aguilera Rebollo, F. J y Reyes Madrid, J. C. *Gestión dinámica de los Recursos Humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)* en Miguel Ordoñez Ordoñez (coordinador), *Modelos y experiencias innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos*. Ed. Gestión 2000, 1996, pág. 204

<sup>23</sup> Oficina Nacional de Innovación de Gestión. *Competencias laborales en la Administración Pública*. En: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>

<sup>24</sup> Alles, Martha. *Diccionario de competencias. Gestión por competencias*. Ed. Granica, 2002.

## ANÁLISIS CONDUCTISTA

El análisis conductista parte de la base de que “el desempeño efectivo es un elemento central en la competencia y se define a su vez en cómo alcanzar resultados específicos con acciones específicas, en un contexto dado de políticas, procedimientos y condiciones de la organización. En este sentido la competencia es sobre todo una habilidad que refleja la capacidad de la persona y describe lo que ésta puede hacer y no necesariamente lo que hace, ni tampoco lo que siempre hace”<sup>25</sup>.

De esta forma, el puesto se define en términos de las características de las personas que se desempeñan mejor en su trabajo. Ésta es una gran diferencia con el análisis funcional que describe el puesto o la función en términos de los niveles mínimos requeridos.

Otra diferencia que destacan los diferentes autores es que “en el conductismo se identifican las características de la persona que causa las acciones de desempeño deseado, mientras que en el análisis funcional [...] la competencia es algo que una persona debe hacer o debería estar en condiciones de hacer”<sup>26</sup>.

## ANÁLISIS FUNCIONALISTA

La teoría del análisis funcional tiene su base en la escuela de pensamiento funcionalista en la sociología.

Para establecer las competencias se comparan las diversas relaciones que existen en la empresa entre los resultados y las habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, buscando detectar aquellos elementos relevantes para la solución del resultado<sup>27</sup>.

---

<sup>25</sup> Mertens, Leonard. *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos*. Cinterfor, 1996, en: <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/mertens/index.htm>

<sup>26</sup> *Ibid*

<sup>27</sup> *Ibid*.

Mertens afirma que no existen garantías absolutas en cuanto al método de procedimientos correctos para conocer las competencias. Sin embargo, "...cuanto más diversas sean las circunstancias que pueden confirmar las habilidades y conocimientos requeridos por parte de los trabajadores, más valor de conocimiento de la función tendrán los resultados de análisis"<sup>28</sup>.

El análisis funcional "*parte de la identificación del o los objetivos principales de la organización y del área de ocupación. El siguiente paso consiste en contestar la pregunta: ¿qué debe ocurrir para que se logre dicho objetivo?*"<sup>29</sup>. Luego se repite el proceso hasta llegar al nivel mínimo en el que la función a realizar puede ser llevada a cabo por una persona. De esta forma va de lo general a lo particular.

Una característica principal de este tipo de análisis es que "describe productos, no procesos: le importan los resultados, no cómo se hacen las cosas"<sup>30</sup>. Esta es también una de las mayores críticas a esta metodología.

## ANÁLISIS CONSTRUCTIVISTA

El método constructivista busca unir la construcción de la competencia y de la norma con la implementación de una política de capacitación. Genera un proceso de formación flexible y permanente a partir de la capacidad de aprender en y para el trabajo, y un proceso para detectar necesidades de capacitación. "Construye la competencia no sólo a partir de la función que nace del mercado, sino que concede igual importancia a la persona, a sus objetivos y posibilidades"<sup>31</sup>.

---

<sup>28</sup> *Ibíd.*

<sup>29</sup> *Ibíd.*

<sup>30</sup> *Ibíd.*

<sup>31</sup> *Ibíd.*

La mayor diferencia con el enfoque conductista -que para construir la competencia toma en cuenta a los trabajadores y gerentes de mayor desempeño- es que el enfoque constructivista "...incluye, a propósito, en el análisis a las personas de menor nivel educativo"<sup>32</sup>.

A los fines de este proyecto, las competencias se identificarán a través del análisis no sólo de las acciones necesarias para llegar a resultados exitosos sino que también de las capacidades, habilidades, actitudes y valores que se ponen en juego para realizar las tareas del puesto teniendo en cuenta, a su vez, a los empleados y sus objetivos.

Se busca así, no limitarse a un modelo sino tomar ideas y conceptos de cada uno de ellos con el objeto de hacer más flexible la determinación de las competencias.

#### Proceso de identificación de competencias

Mediante este proceso se establece, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego para desempeñar dicha actividad.

Es imprescindible el compromiso y la participación de la máxima línea de conducción en la definición de las competencias ya que asegura su adherencia al proyecto y los obliga a pensar sobre el futuro de la empresa y su propio papel en ella<sup>33</sup>.

Si bien existe una amplia literatura respecto al ejercicio de identificación de competencias muy sectorizadas y muy unidas al concepto de tareas, al presente, corresponde tener en cuenta otros factores como: la estrategia de la empresa, la cultura corporativa, definiciones sectoriales de Misiones, Objetivos, Indicadores de resultados, misiones asociadas directamente a los puestos, atributos de

---

<sup>32</sup> *Ibíd.*

<sup>33</sup> <http://feedbackysatisfaccion.wordpress.com/2007/07/26/como-el-feedback-360%C2%BA-impulsa-la-estrategia-de-la-empresa/>

los mismos y de las personas que los ocupen y que les permitan lograr altos niveles de rendimiento, entre otros<sup>34</sup>.

## Evaluación y desarrollo de competencias

Para tener éxito profesional necesitamos, actualizar nuestro conocimiento, desarrollar nuestras competencias y mantenerlas alineadas a las necesidades de la organización, desde la integración de nuestra vida profesional y personal.

Por esto, “el desarrollo profesional [...] supone una responsabilidad compartida entre la empresa y el individuo”<sup>35</sup>. Por lo tanto, para aplicar un programa de desarrollo de competencias la organización debe disponer de un fuerte apoyo de los directivos, una adecuada fijación de metas y una amplia difusión del programa<sup>36</sup>.

El primer paso para el desarrollo de las competencias es evaluar cuáles de ellas poseen los empleados de la empresa y las carencias que existen con respecto a los objetivos de la organización. Es importante que esta evaluación incluya una fase de introspección ya que, como se ha expresado, el desarrollo profesional es en gran medida responsabilidad del propio empleado<sup>37</sup>.

“Las competencias se fijan para toda la empresa en su conjunto y luego por área y nivel de posición. En función de ellas se evaluará a la persona involucrada”<sup>38</sup>.

Luego de la evaluación, la persona debe recibir los resultados y reflexionar junto con su supervisor las acciones concretas a realizar para mejorar aquello que así lo requiera. “Para la organización y para el

---

<sup>34</sup> Chifflet, María Ofelia. *El paradigma de las competencias* En: [www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq75/54879\\_ww7-es.doc](http://www.itu.int/itudoc/itu-d/hrdqpub/hrdq/hrdq75/54879_ww7-es.doc)

<sup>35</sup> Ariza Montes, Morales Gutiérrez, Morales Fernández. Op. Cit. Pág.244

<sup>36</sup> Bohlander, Sherman y Snell, citado por Ariza Montes, Morales Gutiérrez, Morales Fernández. Op. Cit. Pág. 245

<sup>37</sup> Gómez-Mejía, citado por Ariza Montes, Morales Gutiérrez, Morales Fernández. Op. Cit. Pág. 251

<sup>38</sup> Alles, Martha. Op. Cit. Pág. 94

individuo no presupone ningún logro si no se acompaña de un plan de acción concreto para desarrollar las competencias”<sup>39</sup>.

### Evaluación 360°

La evaluación 360° es una herramienta que cada día se está utilizando más en las organizaciones modernas. Entre algunos de sus usos están: medir el desempeño del personal, medir las competencias y diseñar programas de desarrollo<sup>40</sup>.

En estas evaluaciones las personas son evaluadas por sus jefes, sus pares, sus subordinados y puede incluirse a otras personas como clientes y proveedores. Además, la evaluación 360° propone la autoevaluación para lograr una valoración integral del desempeño de la persona.

Es una forma de evaluar que rompe con el paradigma de que "el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus subordinados<sup>41</sup>" pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar.

Maristany sostiene que la Evaluación 360° es una manera negativa de hacer evaluación de desempeño ya que “cuando un jefe se reúne con su supervisado y la opinión de diez personas más, lo único que se logra es aumentar el conflicto”<sup>42</sup>.

Para muchos autores el objetivo principal de este tipo de evaluaciones es el desarrollo de las personas. Esto hace sumamente necesario que se le de a la persona evaluada una adecuada retroalimentación incluyendo pautas a seguir y planes de mejora que

---

<sup>39</sup> <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmcom4.pdf>

<sup>40</sup> <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmcom4.pdf>

<sup>41</sup> Rodríguez Vergara, Rosario. *Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos*. En: [www.psicologiaincientifica.com](http://www.psicologiaincientifica.com)

<sup>42</sup> Maristany, Jaime. Op. Cit. Pág. 318

sean fáciles de alcanzar para que pueda corregir su desempeño personal-profesional<sup>43</sup>.

Según Maristany, "La evaluación 360 es un extraordinario sistema para el desarrollo de personal, pero deben cumplir algunas condiciones..."<sup>44</sup>.

Algunas de las condiciones que este autor plantea son:

- Confidencialidad.
- Participación de quienes trabajan alrededor del evaluado.
- Concretarse en un plan que sea aprobado por la dirección y que tenga seguimiento.

Por otro lado, Alles expone las claves para el éxito de una aplicación de 360°:

- Un adecuado diseño de la herramienta.
- Una prueba piloto.
- Entrenamiento a todos los evaluadores y evaluados.
- Manuales de instrucción claros y simples.
- Procesamiento fuera de la organización.
- La devolución a los evaluados.
- Seguimiento con los evaluados.
- Continuidad del proceso<sup>45</sup>.

Si bien pueden existir varias opiniones sobre estos aspectos, hay un consenso generalizado sobre dos cuestiones importantes de las evaluaciones 360°:

---

<sup>43</sup> BipCoach. *Evaluación 360. Un programa innovador para ayudar al directivo a mantenerse en buena forma....directiva*. En: [www.bipcoach.com](http://www.bipcoach.com)

<sup>44</sup> Maristany, Jaime. *Op cit.* Pág. 320

<sup>45</sup> Alles, Martha. *Op cit.* Pág. 152

- Debe ser objeto de procesamiento externo para asegurar la confidencialidad.
- Debe generar confianza en los evaluadores.

Así mismo, “La evaluación 360 requiere una comunicación clara que abra el camino de la transparencia, que debe ser el criterio que guíe permanentemente su existencia”<sup>46</sup>.

La evaluación 360° se basa en la observación y análisis de los comportamientos y conductas de la persona ya sea en su puesto de trabajo como en su accionar fuera de él en un período determinado. De esta forma, Martha Alles, propone tres pasos claves para analizar las conductas observables:

1. Las conductas o comportamientos sobre los que se basa deben corresponder al periodo evaluado.
2. Una vez que se identifiquen comportamientos habrá que ponerlos en relación con competencias, determinar a cuáles pertenecen y vincularlas con sus respectivos informes descriptivos (definición de competencias)
3. Una vez que se identificó la competencia se deberá correlacionar la conducta con el grado. Este será el nivel de desarrollo que ese empleado tenga respecto de esa competencia. (Grado A, B, C, D o no desarrollada)<sup>47</sup>.

### **La frecuencia como elemento de ponderación**

Alles en su libro *Desempeño por competencias. Evaluación de 360°* sugiere utilizar, para una mayor efectividad del sistema, una segunda valoración o apreciación sobre la conducta o el comportamiento del evaluado: La frecuencia.

---

<sup>46</sup> Maristany, Jaime. Op. Cit.

<sup>47</sup> Alles Matha. Op. Cit Pág.106

Según la autora, "si una persona tuviese una conducta extraordinaria (buena o mala) que no se correspondiera con su comportamiento habitual, este debería ser contemplado de alguna manera. Si una persona sólo esporádicamente se comporta de una manera no es posible decir que ese es su comportamiento. Lo es sólo en determinadas circunstancias extraordinarias.<sup>48</sup>"

Introducir el concepto frecuencia ayuda a los evaluadores a realizar de mejor manera las evaluaciones.

### Evaluación 180°

La evaluación 180° es una variante de la evaluación 360°. Es considerada un paso intermedio entre esta última y la evaluación tradicional.

En este tipo de evaluación la persona es evaluada por su jefe, sus pares, él mismo, y (eventualmente) los clientes. Se diferencia de la evaluación 360° en que no incluye la evaluación por parte de subordinados<sup>49</sup>.

En este proyecto se utilizará la evaluación 180°, debido a tratarse de una estructura plana donde las personas a evaluar no tienen personas a su cargo.

---

<sup>48</sup> *Ibíd.* Pág.120

<sup>49</sup> Alles, Martha. *Op. Cit.* Pág. 213

## **Fases para la implementación**

### Diseño y planificación del proceso:

En el diseño del proceso será necesario decidir quién será evaluado y quién evaluará<sup>50</sup>.

Un primer paso para introducir la evaluación de 180° es ofrecer a los empleados la posibilidad de ser evaluados por las personas que ellos mismos elijan, sin intervención por parte de la empresa.

Para Maristany, "La razón de esto es que si el evaluado cree realmente que se trata de un sistema confidencial, diseñado para obtener la mayor cantidad de información para su desarrollo personal, elegirá a quienes son habitualmente más críticos con él"<sup>51</sup>.

Otras decisiones a tomar en esta instancia sobre el objetivo de la evaluación (motivar, desarrollar o evaluar con consecuencias retributivas) y el tipo de entrevista sobre los resultados.

### Diseño y desarrollo de la herramienta:

Para el diseño de la herramienta se deben identificar cuáles son las competencias que serán evaluadas. Además, por cada competencia se deben generar descripciones sobre los comportamientos esperados<sup>52</sup>.

Una buena herramienta debe ser diseñada en base a los comportamientos esperados por la organización en particular. "De ese modo serán los comportamientos necesarios para alcanzar los objetivos deseados"<sup>53</sup>.

---

<sup>50</sup> Gema Adánez Mateos, *Implantación del Feedback 360°*. En: [www.portaldelconocimiento.com](http://www.portaldelconocimiento.com)

<sup>51</sup> Maristany, Jaime. *Op. Cit.*

<sup>52</sup> <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmcom4.pdf>

<sup>53</sup> <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmcom4.pdf>

La cantidad de planillas o evaluaciones que se confeccionan por cada persona evaluada son una para cada evaluador, incluyendo una para su autoevaluación.

Para que se pueda considerar como evaluación 180° la herramienta debe contener un esquema donde se indique la relación del evaluador con el evaluado<sup>54</sup>.

Cabe recalcar que no existe una única posibilidad en cuanto a la cantidad de evaluadores, sino que dependerá de lo que se considere mejor en cada caso.

#### Entrenamiento de las personas implicadas:

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta en el entrenamiento de evaluados y evaluadores son:

- Que es la evaluación 180°
- Porqué se adopta
- Porqué me importa como evaluado y como evaluador
- Cómo se asegura el anonimato
- Cómo se debe hacer
- Cuál es el tiempo que tengo para hacerlo.<sup>55</sup>

Alles añade otros puntos a considerar en los programas de entrenamiento como la observación de conductas y la utilización de la frecuencia como elemento de ponderación<sup>56</sup>.

#### Administrar el cuestionario:

Para garantizar la continuidad y efectividad del proceso de evaluaciones 180° hay que tener en cuenta todos los pasos.

---

<sup>54</sup> Alles, Martha. *Op Cit.* Pág.153

<sup>55</sup> Maristany, Jaime. *Op Cit.*

<sup>56</sup> Alles, Martha. *Op Cit.* Pág. 264

Gema Adanes Mateos expone los pasos necesarios para implementar con éxito el *feedback* 180<sup>o</sup><sup>57</sup>:

**a) Preparación de los cuestionarios:**

- Se elabora la lista de evaluadores y evaluados.
- Se separan los cuestionarios según los evaluados.
- Se imprime el nombre del evaluado en cada grupo de cuestionarios.

**b) Distribución de los cuestionarios:**

- Se reparten los cuestionarios a los evaluados. Éstos, a su vez, los distribuyen a sus jefes, colegas y colaboradores.
- Los evaluados cumplimentan su autoevaluación y lo devuelven a RR.HH.
- Los evaluadores cumplimentan sus evaluaciones y lo devuelven a RR.HH.

**c) Tratamiento de datos:**

- Se agrupan los cuestionarios por “evaluados”.
- Se registran y resumen las puntuaciones de las hojas de respuesta.
- Se extractan las respuestas abiertas.

**d) Generación de informe:**

- Se genera un informe gráfico o numérico.
- Se incorporan recomendaciones.

---

<sup>57</sup> Gema Adanes Mateos. *Op. Cit.*

A los fines de este trabajo los formularios serán entregados a una persona (consultor) externa a la organización con el propósito de mantener la confidencialidad de los datos. Por otro lado, no se utilizará un espacio para las respuestas abiertas por la misma razón.

Se elaborará un informe de devolución para el evaluado (se le entrega en la reunión de *feedback*), y otro para la empresa, en el cual se presenta el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado<sup>58</sup>.

#### Manejo de resultados:

Después de la evaluación es importante ayudar a los evaluados a interpretar los resultados de su evaluación de forma constructiva.

Normalmente, los evaluados se juntan con sus supervisores para hablar de los resultados de la evaluación, destacar los puntos fuertes y planear acciones concretas para mejorar.

Por otro lado, la empresa al recibir el informe de la evaluación con el grado de desarrollo de las competencias del colectivo evaluado debe analizarlo ya que "...puede enseñar mucho sobre la organización y aportar información muy útil para la estrategia de la empresa"<sup>59</sup>.

Lo importante es utilizar esa información para diseñar planes de formación que se orienten al entrenamiento de las competencias básicas para cumplir con los objetivos de la empresa<sup>60</sup>.

---

<sup>58</sup> Alles, Martha. *Op. Cit.* Pág. 157

<sup>59</sup> <http://www.betterbeyourself.biz/art/NL1009.pdf>

<sup>60</sup> [http://www.degerencia.com/articulo/ideas\\_para\\_un\\_plan\\_de\\_desarrollo\\_de\\_competencias](http://www.degerencia.com/articulo/ideas_para_un_plan_de_desarrollo_de_competencias)

**[DIAGNÓSTICO]**

## ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Una vez aplicado el cuestionario utilizado para el diagnóstico, se procedió al análisis y tabulación de los datos arrojados. Éstos serán presentados en gráficos de torta y con una explicación sobre cada uno de los ejes.

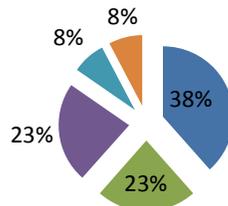
En cuanto a los primeros cuatro ejes –descripciones de puestos, selección, capacitación y evaluación de desempeño- podemos afirmar que:

- la organización en su mayoría no cuenta con **descripciones de puestos**: Sin embargo, existen instructivos y normas de procedimientos para algunos empleados de la clínica como ser; enfermeras, paramédicos, médicos de guardia.
- la empresa no lleva a cabo **procesos de selección formales**: Gran parte del personal fue seleccionado en base a referencias de la gente del pueblo pero hay que destacar que existe una gran motivación para comenzar a hacerlo a través de una consultora de Recursos Humanos.
- las **capacitaciones** sólo se llevan a cabo para los profesionales médicos y paramédicos: Los demás empleados no han recibido ningún tipo de capacitación por parte de la empresa. De todas formas, la organización financia los cursos que el personal crea necesarios.
- no se realizan **evaluaciones de desempeño** a ninguno de sus empleados.

Con respecto al eje **remuneración**, sólo el 8% de los encuestados manifestó estar conforme con la misma. Asimismo, el 84% expresó que a igual salario no cambiaría la empresa por otra.

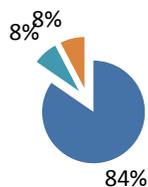
### ¿Considera que está bien remunerado su trabajo?

■ Nada/ No ■ Poco ■ Algo ■ Bastante ■ Mucho/ Si ■ N/s N/c



### Si pudiera dejar la empresa por otro, a igualdad de salario, ¿la dejaría?

■ Nada/ No ■ Poco ■ Algo ■ Bastante ■ Mucho/ Si ■ N/s N/c



Cuando el encuestado compara su situación económica con la de la empresa, el 46% afirma que su sueldo no está en relación con la marcha económica de ésta.

Por último, el 54% de estas personas contestaron que si perciben incentivos los motiva a trabajar más.



Según otros datos recabados, los salarios se pagan según convenio colectivo y se les abona como incentivo un 2% de las ganancias de la organización.

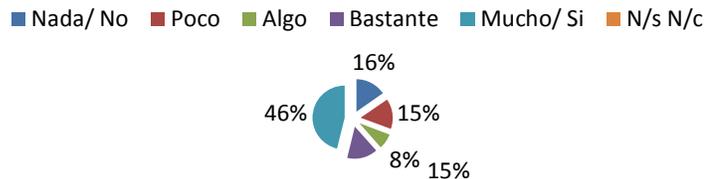
El eje de la investigación **condiciones ambientales** permite conocer el nivel de conformidad del encuestado con el entorno directo en su lugar de trabajo.

Entre las consideraciones positivas más importantes que se desprenden de éste eje están la comodidad del puesto (76%), luminosidad (69%), elementos de protección necesarios (69%), uniformes adecuados (69%).

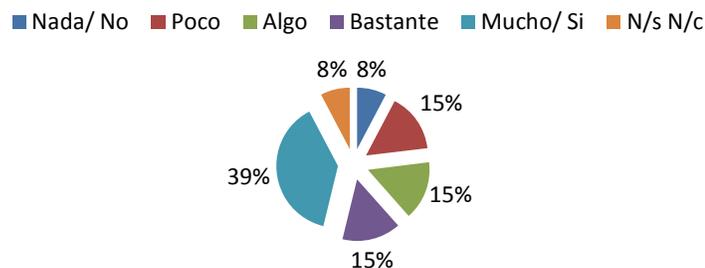
La única variable con ponderación negativa se refiere a las corrientes de aire que alcanza el 69% de los encuestados.

Refiriéndonos a la **comunicación** existente entre superiores y empleados, afirmamos que, tanto ascendente como descendentemente, según los encuestados, existe buena comunicación.

### ¿Cree que existe buena comunicación de arriba hacia abajo, entre directivos y empleados?



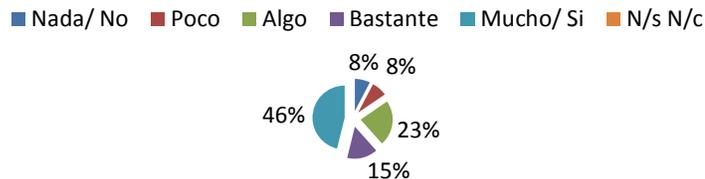
### ¿Cree que existe buena comunicación de abajo hacia arriba, entre directivos y empleados?



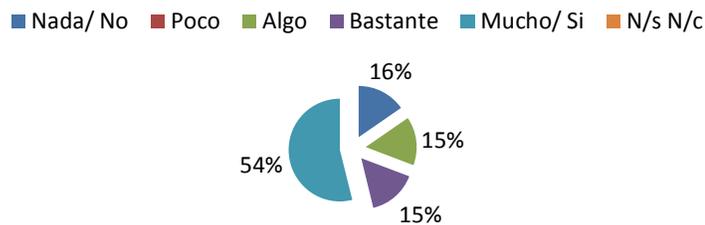
En el eje **relación con los directivos**, el 61% de los encuestados cree que los directivos escuchan sus sugerencias y las de sus compañeros. El 69% afirma recibir un trato amable de sus superiores y el 50% siente que sus jefes lo comprenden.

Cuando se les pregunta si su jefe es autoritario y si su jefe es participativo, el 46% afirma que no es autoritario pero sólo el 23% que es participativo.

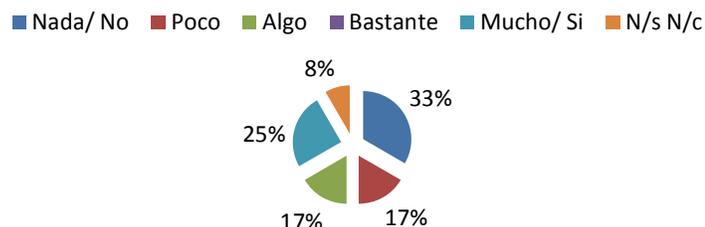
### ¿Cree usted que los directivos de su empresa escuchan sus sugerencias y las de sus compañeros?



### ¿Siente que sus jefes lo tratan normalmente bien, con amabilidad?

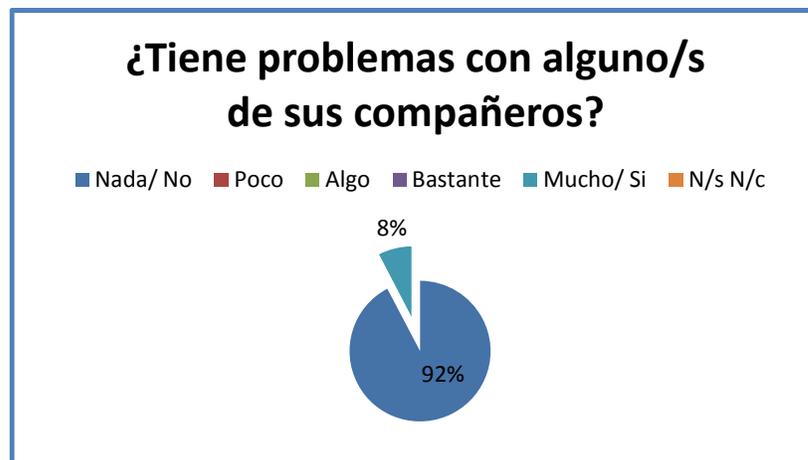
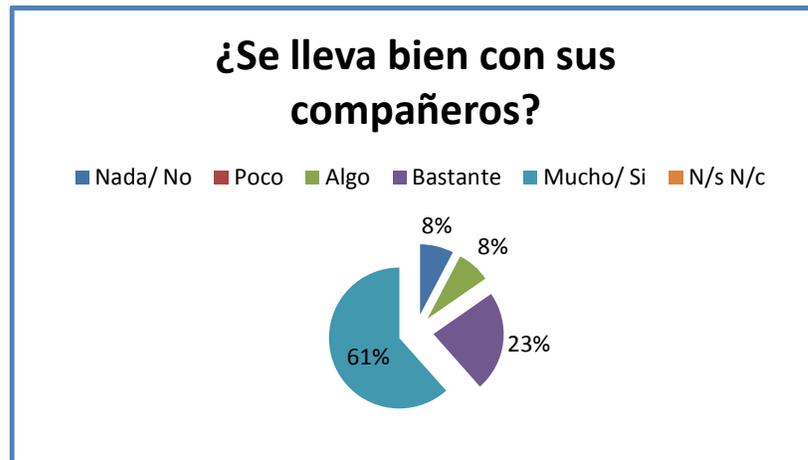


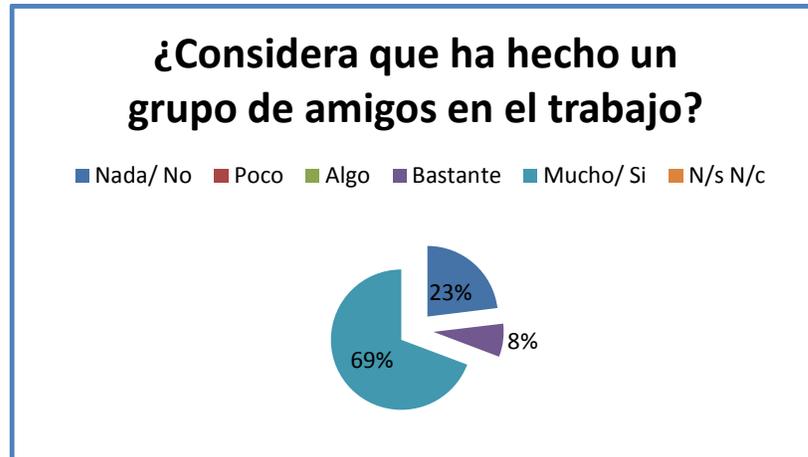
### ¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted de parte de sus jefes?



En cuanto a la **relación con sus compañeros**, se puede observar que existe buena relación y que no tienen grandes problemas entre

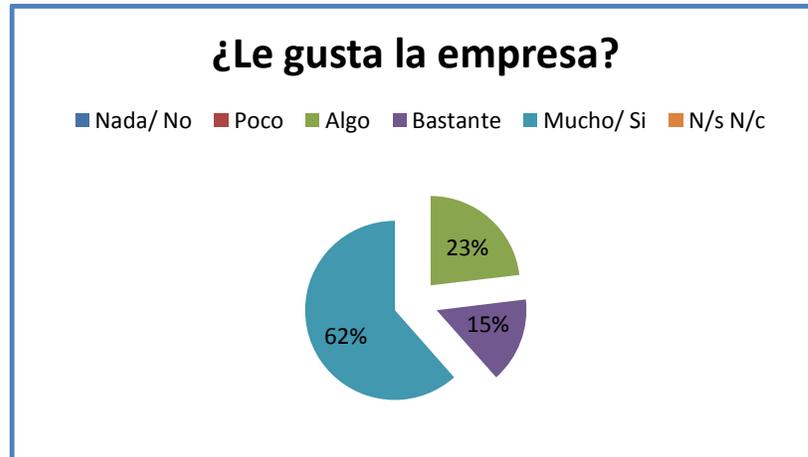
ellos. El 84% afirma llevarse bien con sus compañeros y el 92% afirma no tener problema con ninguno de ellos. Por último, el 77% expresan sentir que han conformado un grupo de amigos en el trabajo.





En referencia a la **empresa en general**, el 69% de los encuestados manifestó estar satisfechos con su trayectoria en la organización, al 77% le gusta la empresa y se siente orgulloso de pertenecer a ella.

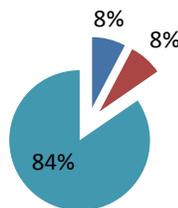




Por último, el eje **valoración del puesto de trabajo**, muestra que el 84% los encuestados considera que tiene autonomía para llevar a cabo su trabajo pero el 62% afirma que habitualmente depende de lo que dicen que haga o le mandan sus superiores.

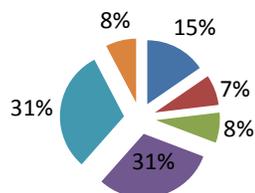
### ¿Considera que tiene autonomía para llevar a cabo su trabajo?

■ Nada/ No ■ Poco ■ Algo ■ Bastante ■ Mucho/ Si ■ N/s N/c



### ¿Depende por completo, habitualmente, de lo que dicen q haga sus jefes para realizar su trabajo?

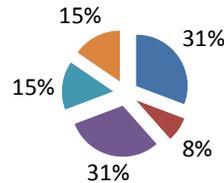
■ Nada/ No ■ Poco ■ Algo ■ Bastante ■ Mucho/ Si ■ N/s N/c



Cuando se les pregunta si su trabajo está reconocido o valorado por sus jefes, el 46% contestó positivamente, el 39% de manera negativa y el 15% se abstuvo de contestar.

### ¿Considera que su trabajo está reconocido y valorado por sus jefes?

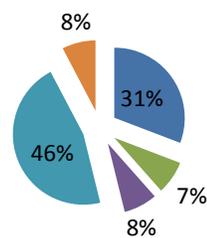
■ Nada/ No ■ Poco ■ Algo ■ Bastante ■ Mucho/ Si ■ N/s N/c



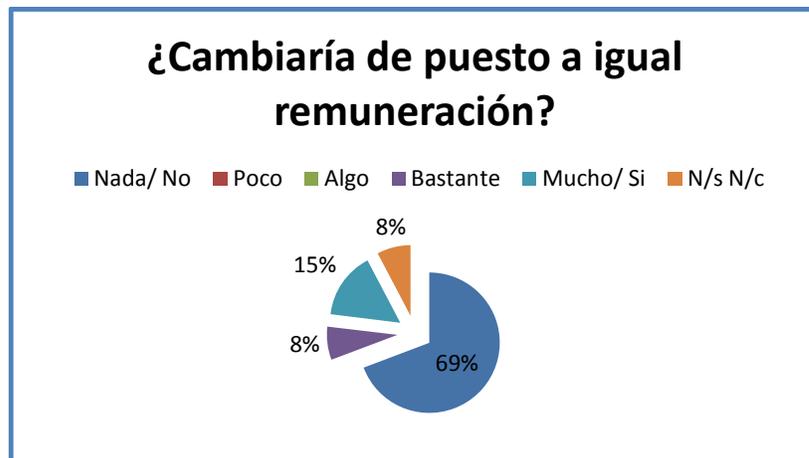
El 61% del total de los empleados relevados afirma que le gustaría que le dieran mayores responsabilidades. De esta manera podemos extraer que los empleados quieren asumir retos para encontrar mejores maneras de hacer las cosas y prefieren que se considere mejor a aquellas personas que sean competentes y eficientes.

### ¿Le gustaría que le dieran mayores responsabilidades?

■ Nada/ No ■ Poco ■ Algo ■ Bastante ■ Mucho/ Si ■ N/s N/c



Sin embargo, el 69% no desea cambiar de puesto si no hay un cambio en la remuneración.

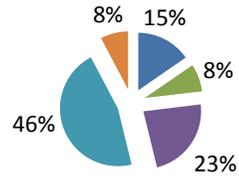


En cuanto la posibilidad de ascender a otro puesto, el 69% sostiene que la organización no le da posibilidades. Del mismo modo, el 46% afirma que si son posibles los ascensos y el 23% que son bastante posibles.



**¿Cree que es posible, según las características de los puestos de trabajo de su organización, las oportunidades de crecimiento? (ascensos y promociones)**

■ Nada/ No ■ Poco ■ Algo ■ Bastante ■ Mucho/ Si ■ N/s N/c



## INTERPRETACIONES Y REFLEXIONES SOBRE LOS DATOS OBTENIDOS

Esta investigación ha proporcionado datos relevantes con respecto a cuáles son las actitudes de los empleados en cuanto a la empresa, cómo evalúan ellos los procesos comunicacionales, qué expectativas tienen los empleados respecto a su puesto de trabajo y cómo es la relación entre los empleados y sus compañeros y superiores.

Es importante recalcar que al ser una organización que asume características de PYME y al no tener un departamento interno de Recursos Humanos es natural que, al realizar un análisis diagnóstico holístico del área, se aprecien varias debilidades que deberían ser contrarrestadas con acciones pertinentes a la Gestión de Recursos Humanos. Entre éstas debilidades se encuentran: la ausencia de manuales de análisis y descripción de puesto, políticas de selección de personal, evaluación del desempeño, la falta de capacitaciones planificadas desde la organización para las áreas de apoyo, entre otras actividades involucradas en la gestión del desempeño.

Otros aspectos a considerar son la alta disconformidad con la remuneración y el sentimiento de los empleados de falta de reconocimiento y valoración de sus puestos por parte de sus jefes.

También existe un alto porcentaje de empleados que no están conformes con su trayectoria, que expresan necesitar mayores responsabilidades y asumir nuevos retos y que sienten que no se le da la posibilidad de desarrollarse en la organización.

Por otro lado, los puntos positivos a destacar son, principalmente, la relación existente entre los empleados, el nivel de satisfacción de los empleados con la empresa y su orgullo de pertenecer a ella. Éstas son variables muy importantes que aportan a la retención de los empleados.

Partiendo del hecho de que la misión estratégica de ésta organización es:

“Prevenir enfermedades; asistir, preservar y restaurar la salud utilizando a pleno la infraestructura y recursos humanos disponibles en la institución y aspirar a la permanente capacitación y actualización de sus miembros para aplicarlos en la población.”

Sumado a las necesidades que surgen del diagnóstico realizado, como son la de mejorar el trato y la comunicación entre jefes y empleados, autogestión del personal y reconocimiento de su trabajo y posibilidades de ascenso a otro puesto.

Se propone dicho proyecto que tiene como fin conocer cuán competentes son los colaboradores que conforman la organización en la actualidad, obtener una radiografía del nivel de desarrollo de las competencias que la organización requiere y proporcionar en un corto o mediano plazo las capacitaciones, que serán adaptadas a las necesidades de los colaboradores y avaladas por el instrumento de evaluación por competencias de 180°.

Los empleados manifiestan que quieren asumir retos para encontrar la mejor manera de hacer las cosas, desarrollarse y crecer en la organización. Esto refuerza la necesidad de implementar el proyecto ya que éste funcionaría como un engranaje de la gestión del área, permitiendo a los empleados la autogestión de su desarrollo personal.

En primer lugar se implementaría una evaluación de 180° para conocer cuán competentes son los empleados, lo cuál daría un *ranking* de competencias y centrándose en aquellas que menos se encuentran desarrolladas, se planificarían acciones de capacitación.

Una vez que la persona ha sido protagonista de este aprendizaje, desempeñaría su puesto con un valor agregado por estas acciones y con más posibilidades de desarrollarse personal y profesionalmente.



Así mismo, la herramienta exige la retroalimentación a los empleados de sus fortalezas y de los aspectos a mejorar lo que crea entre ellos y sus jefes un ámbito de diálogo y conocimiento mutuo fortaleciendo la relación.

Por otro lado, este sistema de gestión del desarrollo permite conocer el potencial de los empleados para ocupar los puestos que mejor se adecue a sus competencias y reconocer y valorar su trabajo.

Por último, se insiste que continuar con la gestión integral del área de Recursos Humanos es una decisión de la empresa, pero para que éste proyecto sea exitoso y tienda a la mejora continua de la organización, se requiere llevar a cabo actividades paralelas y/o posteriores como son:

- Describir los puestos en base a las competencias; esto más allá de poner en claro las tareas y responsabilidades requeridas por el puesto tendría anexado las competencias y cursos pertinentes para lograr los estándares de desempeño fijados por los empresarios.

- Cubrir las vacantes a través del reclutamiento interno o externo haciendo énfasis en las competencias conductuales requeridas por la clínica.
- Evaluar el desempeño cada 6 o 12 meses en base a las competencias.
- Realizar reuniones periódicas con el personal para reforzar la comunicación y lograr que se sientan escuchados y tenidos en cuenta por sus jefes.
- Como no está dentro de las posibilidades actuales de la organización aumentar los sueldos; explicar la situación económica de la empresa y aplicar un plan de incentivos que diferencie el desempeño y competencias de cada empleado.

# [PLAN DE ACCIÓN]

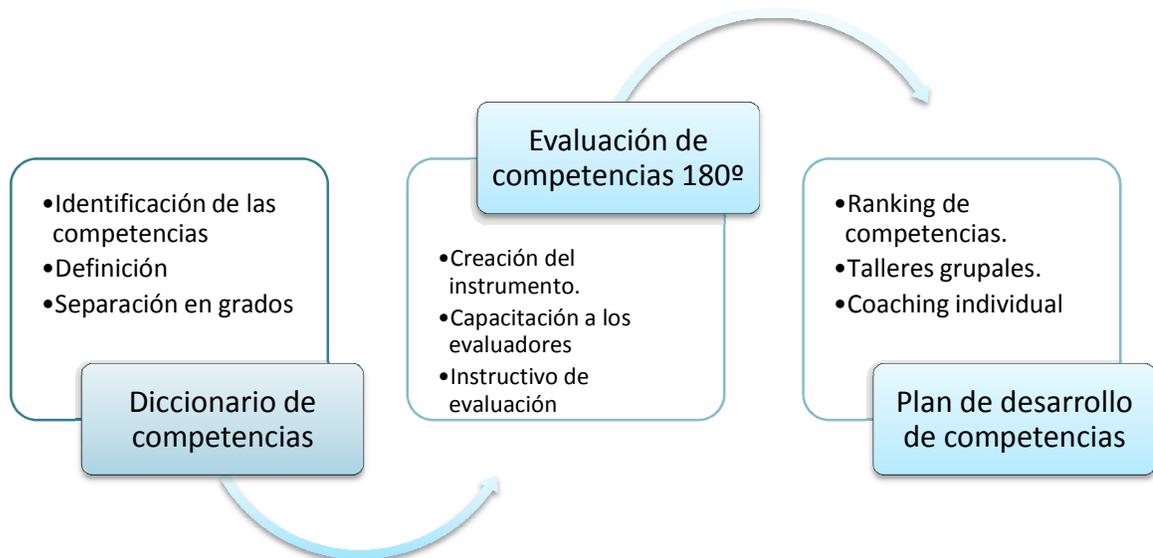
---

La aplicación de este proyecto se llevará a cabo en tres grandes etapas:

**1ª IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS Y DEFINICIÓN DEL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.**

**2ª DISEÑO DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS.**

**3ª PLAN DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS A NIVEL ORGANIZACIONAL.**



## ETAPA N° 1: Actividades



### IDENTIFICAR LAS COMPETENCIAS CLAVES DEL ÁREA DE APOYO

La determinación de las competencias del área de apoyo de la organización Clínica Privada de la familia S.R.L se llevará a cabo mediante un procedimiento simplificado en base a un panel de expertos compuesto por:

- un representante de la alta dirección,
- un coordinador,
- el gerente general,
- personas que trabajan en el puesto de referencia.

En una primera instancia se deberá definir la estrategia de Clínica Privada de la Familia y analizar cómo las metas y objetivos globales de

la organización, la cultura organizacional y los valores de la misma impactan en los objetivos del grupo de trabajo.

En la segunda instancia se analizará la misión, los objetivos y las funciones de cada puesto teniendo en cuenta qué conocimientos, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales se ponen en juego para lograr de manera exitosa la realización de la tarea.

De la identificación de aquellas personas de rendimiento especialmente destacado y exitoso, así como de otras personas de rendimiento adecuado, es posible deducir los rasgos característicos que contribuyen al desempeño destacado y acercarse a la definición de las competencias efectivas.

#### DEFINIR Y GRADUAR LAS COMPETENCIAS: DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.

Las competencias identificadas serán definidas de manera simple y concisa.

Como es posible que una misma competencia se encuentre en diferentes puestos de la organización, es necesario que además de definir las se fijen distintos grados o niveles que se traducen en conductas concretas.

El conjunto de todas esas competencias se volcará en un diccionario de competencias específico para Clínica Privada de la Familia S.R.L.

A continuación se ejemplifica la definición de una competencia con su separación en grados.

## ORIENTACIÓN AL PACIENTE

Implica el deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del paciente.

### GRADO A



- El cuidado del paciente forma parte siempre de su estrategia de empresa; es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.
- Planifica sus acciones considerando las necesidades de los pacientes.
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de los pacientes.
- Prioriza la relación a largo plazo con el paciente por sobre los beneficios inmediatos ocasionales.

### GRADO B



- Promueve la actitud de buscar información sobre necesidades latentes y potenciales de los pacientes.
- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los pacientes.
- Ayuda a los pacientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales.
- Genera ambientes y procesos de trabajo que cuidan y atienden al paciente.

### GRADO C



- Está disponible para los pacientes.
- Responde a las demandas de los pacientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.
- Dedicar tiempo a estar y conocer a los pacientes.
- Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los pacientes.

### GRADO D



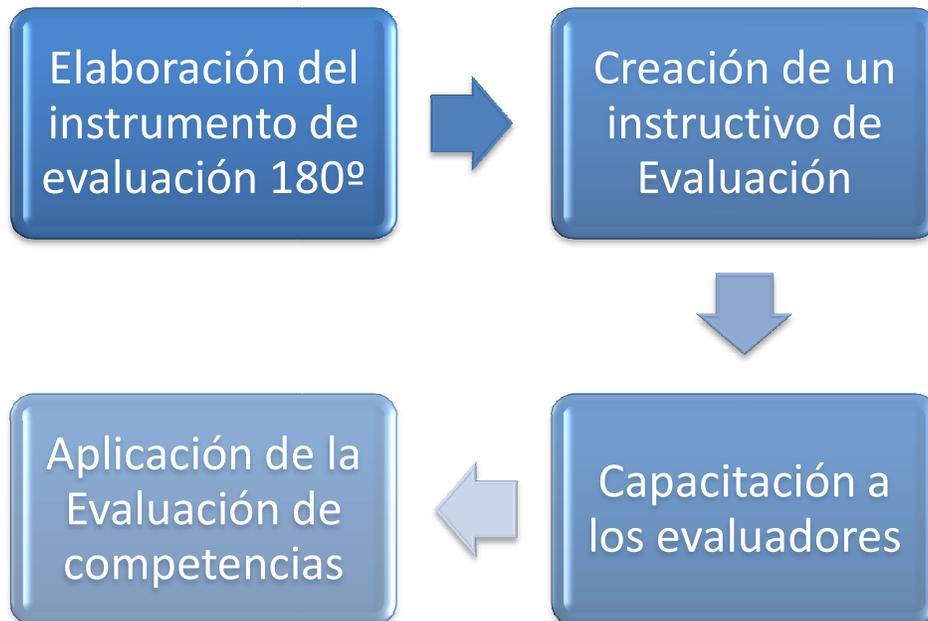
- Promueve entre sus compañeros de trabajo el contacto permanente con los pacientes.
- Tiene una constante actitud de servicio hacia los pacientes.
- Atiende a cada paciente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le plantean.
- Es tolerante con los pacientes, aún en situaciones complejas.

### COMPETENCIA NO DESARROLLADA



- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los pacientes.
- Está desinformado respecto de las necesidades o problemas actuales o potenciales de los pacientes.
- Su actitud no fomenta en el equipo de trabajo actitudes de servicio y comprensión respecto de las necesidades de los pacientes.
- Le molesta estar en contacto con los pacientes y con sus demandas o necesidades.

## ETAPA N° 2: Actividades

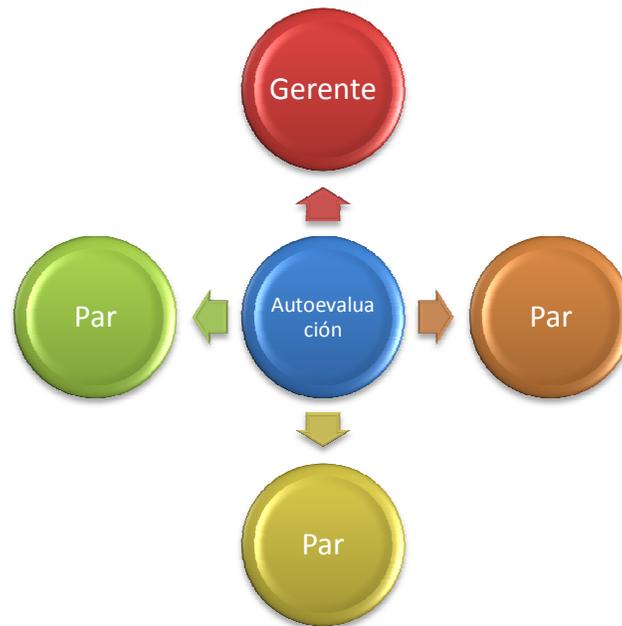


### ELABORAR UNA HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE 180º EN BASE A ESAS COMPETENCIAS Y DIAGRAMAR EL PROCESO.

La herramienta de evaluación 180º que se elaborará consiste en un cuestionario/ formulario de carácter anónimo en el que el evaluador realiza dos apreciaciones:

- Valora la efectividad del evaluado en las diferentes competencias en condiciones normales de trabajo.
- Realiza una segunda valoración sobre las mismas competencias pero teniendo en cuenta un elemento de ponderación: la frecuencia.

Se utilizará un esquema de evaluación 180º simple de cinco planillas. Esto quiere decir que por cada persona evaluada se confeccionará cinco planillas o evaluaciones:



Un punto peculiar en este tipo de evaluaciones y que será utilizado para esta organización es que los evaluadores son elegidos por el evaluado. La elección será, lógicamente, siguiendo el esquema diseñado.

### **PROCESO DE EVALUACIÓN**

Los formularios serán entregados a cada uno de los evaluados en un sobre y éstos los distribuirán entre sus evaluadores y se quedarán con el correspondiente a su autoevaluación.

El procesamiento de los formularios confeccionados por los evaluadores será llevado a cabo por una persona externa a la organización (consultor) capacitada para tal fin. Esto se debe a que se busca asegurar la confidencialidad de los datos.

El consultor luego de procesar las evaluaciones elabora un informe que le entrega al evaluado en una reunión de devolución y otro informe

que le presentará a la organización con el grado de desarrollo de las competencias de todo el personal evaluado.

Este proceso se llevará a cabo una vez al año y se establecerán reuniones cada seis meses entre jefes y empleados para hacer un seguimiento del proceso y crear así un ámbito de consulta y diálogo.



### **INSTRUCTIVO DE EVALUACIÓN:**

El instructivo de evaluación explicará de forma clara y simple cómo se realiza la evaluación, qué se evalúa y cómo se completan los formularios.

Además, contará con ejemplos de conductas para cada competencia con el fin de facilitar la comprensión del proceso.

Si bien es de suma importancia la existencia de un manual instructivo sobre la evaluación, debe ser acompañado por una capacitación y entrenamiento de los evaluadores.

## **PLAN DE ENTRENAMIENTO PARA LOS EVALUADORES:**

Antes de la implementación del proceso de evaluación de desempeño por competencias se realizará un entrenamiento sobre el mismo.

El plan abarcará a todas las personas que de un modo u otro participarán en el proceso.

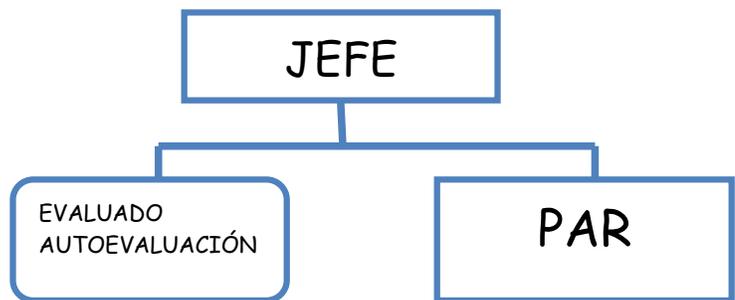
Los puntos fundamentales que se tendrán en cuenta en el armado de la capacitación son:

- Cómo se utiliza la herramienta de evaluación 180º.
- Cómo analizar las conductas y su frecuencia.
- Cuáles son los objetivos de la evaluación 180º.
- Explicar detalladamente la organización de la evaluación 180º y cómo se garantiza la confidencialidad.
- Aclarar las formulas de cálculo de las puntuaciones y los informes que se elaborarán.
- Cómo se van elegir los evaluadores, la relación de estos con el evaluado y su número.
- Cuáles son los posibles errores y cómo solucionarlos.
- Cuáles son los objetivos de la entrevista de devolución, cómo puede el evaluado aprovecharla mejor.

A continuación se presenta un modelo de evaluación 180º. Cabe aclarar que no se hace referencia alguna al puesto al que corresponde esta evaluación ya que es sólo un modelo y no representa la realidad de ninguno de los puestos a los que se pretende aplicar esta herramienta.

# EVALUACIÓN 180°

Marque con una X  
su relación con la  
persona evaluada.



Persona evaluada:.....

Su relación con el evaluado:.....

Período evaluado:.....

## Escala:

0%	NO	Necesita desarrollarse significativamente.	Necesita significativas mejoras para lograr eficiencia en ésta área de competencia.
25%	D	Necesita desarrollarse.	Necesita algunas mejoras para ser eficiente en ésta competencia.
50%	C	Competente.	Generalmente capacitado en ésta área de competencia.
75%	B	Altamente competente.	Muy eficiente en ésta área de competencia.
100%	A	Modelo de rol.	Establece un estándar de excelencia en ésta área de competencia.
	N/E	No puede ser evaluado.	Esta área de competencia no puede ser evaluada.

## Ponderación de la competencia por la frecuencia:

### FACTOR

<b>SIEMPRE 100%</b>	Representa el comportamiento habitual del evaluado. Siempre se comporta de ese modo	<b>1.00</b>
<b>FRECUENTE 75%</b>	Representa el comportamiento frecuente del evaluado.	<b>0.75</b>
<b>LA MITAD DEL TIEMPO 50%</b>	Representa el comportamiento en la mitad de las ocasiones.	<b>0.50</b>
<b>OCASIONAL 25%</b>	Representa el comportamiento ocasional del evaluado.	<b>0.25</b>

**ORIENTACIÓN AL PACIENTE:** Implica un deseo de ayudar o servir a los pacientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del paciente.

## Comportamientos de Orientación al paciente

### Ponderación por frecuencia

1. Está disponible para los pacientes.

Siempre frecuente    medio tiempo    ocasional

N/D  D  C  B  A  N/E

2. Responde a las demandas de los pacientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.

N/D  D  C  B  A  N/E

3. Dedicar tiempo a estar y conocer a los pacientes.

N/D  D  C  B  A  N/E

4. Genera mecanismos para conocer el nivel de satisfacción de los pacientes.

N/D  D  C  B  A  N/E

## **ETAPA N° 3: Actividades**

### GENERAR UN PLAN DE DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS

Como se expuso en el desarrollo de la actividad anterior, una vez tomadas las evaluaciones de competencias en las áreas de apoyo de la Clínica Privada de la Familia S.R.L y procesados los formularios, se les entrega a los empleados un informe de su evaluación en dónde se les sugiere acciones a tomar para el desarrollo de las competencias en la que se haya detectado una desviación de lo requerido.

Por otro lado, la organización recibe un informe con el grado de desarrollo de las competencias de todo el personal evaluado. El informe de desarrollo de las competencias muestra un ranking de competencias a desarrollar. Con esos datos se debe planificar las capacitaciones a realizarse durante el año.

De esta manera, la organización posee información objetiva sobre cuáles son sus debilidades y fortalezas en cuanto a las competencias de sus empleados pero de nada les sirve este conocimiento si no se toman acciones para convertir esas debilidades en fortalezas.

El plan de desarrollo de competencias incluye la preparación del contenido de las materias a dictar, la planificación de aspectos como día, horario, lugar y materiales necesarios, y el dictado de las mismas.

Así mismo, después de cada taller grupal de capacitación se evaluará tanto práctica como teóricamente a los participantes sobre los conocimientos adquiridos.

### Competencias evaluadas

- Trabajo en equipo.
- Calidad.
- Orientación al Paciente.
- Higiene, orden y seguridad.
- Capacidad de planificación y organización.

### Grado de desarrollo de las competencias

- Trabajo en equipo: 50%
- Calidad: 63%
- Orientación al paciente: 54%
- Higiene, orden y seguridad: 60%
- Capacidad de planificación y organización: 42%

### Ranking de competencias

- 1) Capacidad de planificación y organización.
- 2) Trabajo en equipo.
- 3) Orientación al paciente.
- 4) Higiene, orden y seguridad.
- 5) Calidad.

### Desarrollo de las competencias

- Talleres grupales.
- Coaching individual.

PRESUPUESTO

Actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<u>Gastos Administrativos</u>			
<b>Diagnóstico</b>			
Encuesta de Clima Laboral	15	\$ 0,50	\$ 7,50
<b>Diccionario de competencias</b>			
Diccionario de competencias	1	\$ 2,50	\$ 2,50
<b>Implementación de Evaluación 180°</b>			
Instrumento de evaluación	75	\$ 5,00	\$ 375,00
Instructivo para evaluadores	15	\$ 2,50	\$ 37,50
Materiales para capacitación a evaluadores			
Lapiceras	20	\$ 1,00	\$ 20,00
Fibrones	2	\$ 2,00	\$ 4,00
Pizarra	1	\$ 5,00	\$ 5,00
Informes para directivos	5	\$ 2,50	\$ 12,50
Informes para evaluados	15	\$ 2,50	\$ 37,50
<u>Honorarios</u>			
Diagnóstico	7,30 HS	\$ 40,00	\$ 292,00
Diccionario de competencias	16 HS	\$ 40,00	\$ 640,00
Evaluación 180°	16 HS	\$ 40,00	\$ 640,00
Plan de desarrollo de competencias	32 HS	\$ 40,00	\$ 1.280,00
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			<b>\$ 3.353,50</b>

**[REFLEXIÓN FINAL]**

---

Este trabajo fue realizado apuntando a generar un aporte profesional a la problemática de una organización en particular: Clínica Privada de la Familia.

En el diagnóstico se encontraron muchas necesidades posibles de ser abordadas desde la Gestión de Recursos Humanos; como la ausencia de políticas de selección, descripciones de puestos y evaluaciones de desempeños.

Este proyecto, partiendo de la creación de un diccionario de competencias, pretende ser el primer aporte para continuar con la gestión integral de los recursos humanos.

Quiero agregar, para finalizar, que el camino recorrido hasta llegar a esta conclusión ha sido muy arduo pero a su vez gratificante. Este trabajo me permitió crecer en lo personal y abrió un nuevo camino hacia la vida profesional.

# [BIBLIOGRAFÍA]

---

---

ALLES, Martha Alicia (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

ALLES, Martha Alicia (2002). Desempeño por Competencias, Evaluación 360°, Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

ALLES, Martha Alicia (2002). El diccionario. Gestión por competencias. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

ALLES, Martha Alicia (2004). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina.

ARIZA MONTES, J. A; MORALES GUTIÉRREZ, A. C; MORALES FERNÁNDEZ, E (2004). Dirección y administración integrada de personas. Fundamentos, procesos y técnicas en práctica, Editorial Mc Graw-Hill, Madrid, España.

CHIAVENATO, Adalberto (2000). Administración de Recursos Humanos, Editorial Cúspide, 5ª Edición.

CRAVINO, Luis María. Revista Mercado. Cuaderno nº 24. Septiembre de 1997. Administración de desempeño.

DE ANSORENA CAO, Álvaro (1996). 15 pasos para la selección de personal con éxito, métodos e instrumentos, Editorial Paidós, Barcelona, España.

MARISTANY, Jaime (2000). Administración de Recursos Humanos, Editorial Pretince Hall, Buenos Aires, Argentina.

MERTENS, Leonard (1996). Competencia laboral. Sistemas, surgimiento y modelos. Cinterfor. Montevideo, Uruguay.

ORDOÑEZ ORDOÑEZ, Miguel (1996). Modelos y experiencias innovadoras en Gestión de Recursos Humanos. Editorial Gestión 2000, Barcelona, España.

RODRIGUEZ, Darío (1999). Diagnóstico Organizacional, 3ª Edición, Ediciones Universidad Católica de Chile, Chile.

WERTHER, William; DAVIS, Keith (1999). Administración de personal y Recursos Humanos, 4ª Edición, Editorial McGraw Hill, USA.

#### PAGINAS EN INTERNET

Irigoin, M.; Vargas, F. Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector Salud. Montevideo: Cinterfor, 2002.

En: [http:// www.cinterfor.org.uy](http://www.cinterfor.org.uy)

Oficina Nacional de Innovación de Gestión. Competencias laborales en la Administración Pública.

En: <http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>

La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. Desarrollo reciente. Algunas experiencias. Enero de 2004

En:

<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ/vargas/iii/iv.htm>

<http://feedbacksatisfaccion.wordpress.com/2007/07/26/como-el-feedback-360%C2%BA-impulsa-la-estrategia-de-la-empresa/>

Gema Adanes Mateos, *Implantación del Feedback 360°*. En:

<http://www.portaldelconocimiento.com>

[http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man\\_ops/index.htm](http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/man_ops/index.htm)

<http://www.xcompetencias.com>

<http://www.marthaalles.com.ar>

<http://www.sgp.gov.ar/contenidos/onig/docs/competencias.pdf>

<http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hmcom4.pdf>

Rodríguez Vergara, Rosario. *Evaluación de desempeño en 360° todos opinamos, todos nos beneficiamos*. En: [www.psicologiacientifica.com](http://www.psicologiacientifica.com)

<http://www.betterbeyourself.biz/art/NL1009.pdf>

**[ANEXO]**

## INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA EL DIAGNÓSTICO

### ENTREVISTAS

#### Preguntas a los directivos sobre aspectos generales de la organización

- 1) ¿Cuál es la razón social de la organización?
- 2) ¿Cuál es su localización?
- 3) ¿Qué antigüedad tiene la organización y cómo nació?
- 4) ¿Cuáles son sus clientes?
- 5) ¿Cuál es su misión?
- 6) ¿Cuáles son sus objetivos?
- 7) ¿Cuáles son las políticas de la empresa?
- 8) ¿Cuántas personas integran la plantilla de personal actualmente?
- 9) ¿Cuenta la empresa con un organigrama?
- 10) ¿Cuáles son los sectores en que la organización está dividida?
- 11) ¿Cuáles son las tareas básicas de cada área?
- 12) ¿Existen servicios o actividades que se encuentren tercerizados?
- 13) ¿Cuáles son sus principales competidores?
- 14) ¿Cuenta la organización con proyectos a desarrollar a mediano y largo plazo?

#### Preguntas específicas sobre Recursos Humanos

- 1) ¿Cómo está distribuido el total de trabajadores?
- 2) ¿Cuáles son los horarios en que trabaja el personal?
- 3) ¿Hay alguna persona que se encargue de la gestión del personal?
- 4) ¿Cuenta la organización con descripciones de puestos?
- 5) ¿Cómo se selecciona al personal?
- 6) ¿Existen políticas de capacitación?
- 7) ¿Cuáles son los canales de comunicación con los empleados?

- 8) ¿Existen políticas de motivación?
- 9) ¿Cuál es el área donde se evidencian mayores dificultades y más frecuentes?

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El siguiente cuestionario tiene fines exclusivamente académicos para la carrera de Gestión de Recursos Humanos, de la Universidad Empresarial Siglo 21.

La información es anónima y absolutamente confidencial, por lo que se ruega responder con sinceridad.

Al pie del cuestionario encontrará un espacio para las observaciones y sugerencias en caso que las desee realizar.

**AREA DE**

**TRABAJO:**.....

Por favor, lea atentamente las preguntas y marque con un círculo la opción que considere más correcta de la siguiente escala:

- |               |
|---------------|
| 1. NADA / NO  |
| 2. POCO       |
| 3. ALGO       |
| 4. BASTANTE   |
| 5. MUCHO / SI |

Marque sólo UNA opción

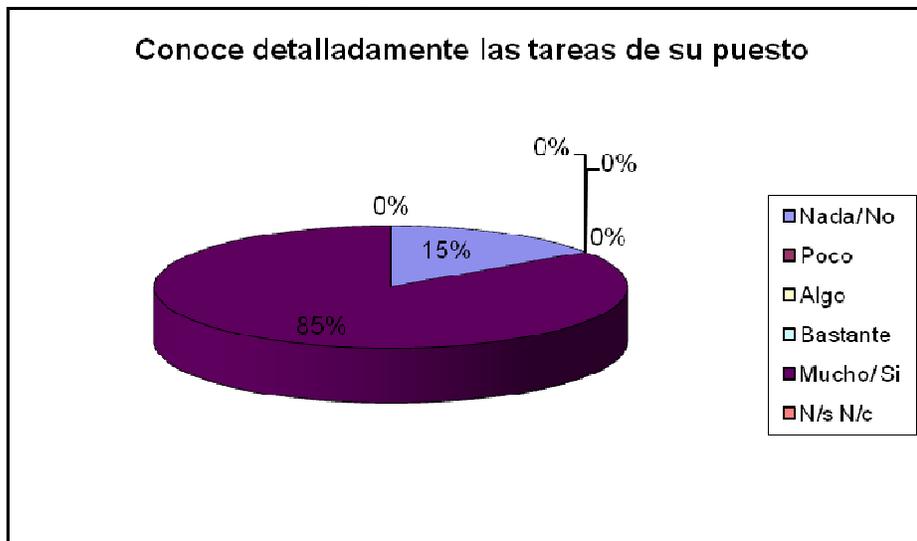
	<b>DESCRIPCIÓN DE LAS TAREAS</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
1)	¿Las tareas del puesto se encuentran detalladas formalmente? ( en forma escrita)					
2)	¿Conoce detalladamente cuales son las tareas que debe realizar en su puesto?					
	<b>SELECCIÓN DE PERSONAL</b>					
3)	¿Ha atravesado diversas etapas para ingresar a la organización?					
4)	Cuando ingresó a la organización, ¿se le entregó algún manual o informe sobre los fundamentos de la organización, su historia, los horarios de trabajo, las vacaciones y descansos, etc.?					
	<b>CAPACITACIÓN</b>					
5)	¿Ha recibido capacitación relacionada con su trabajo en el último año?					

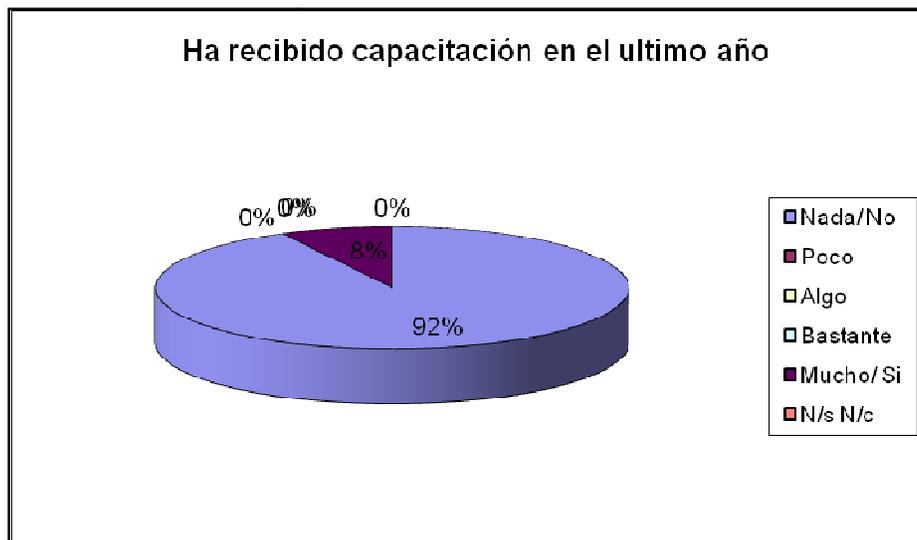
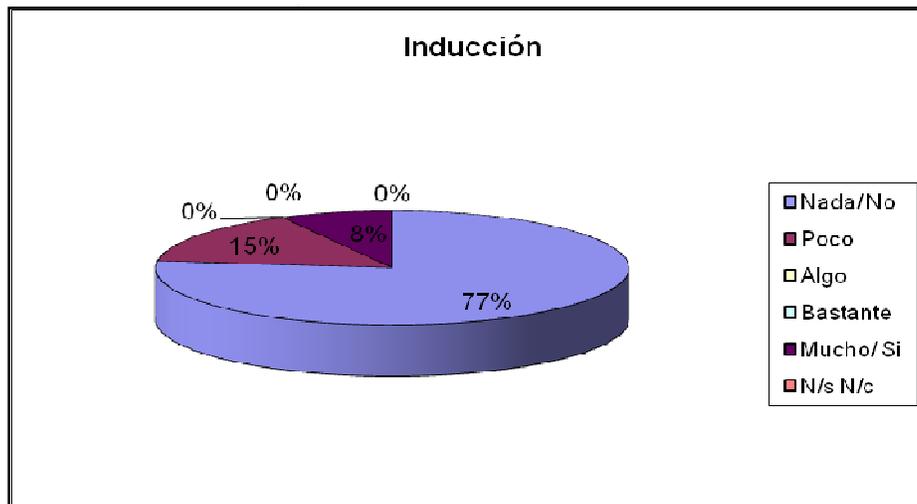
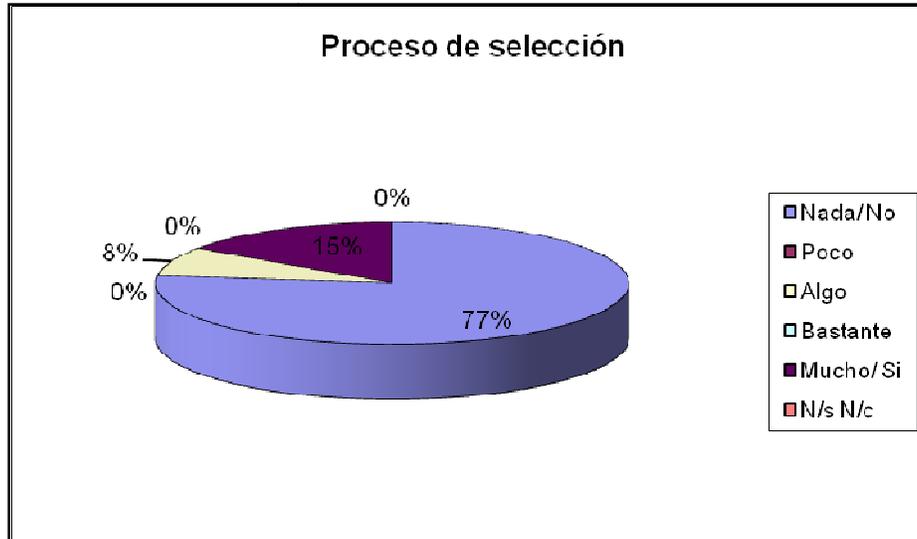
6)	En caso de ser afirmativo, ¿en que grado lo llevó a la practica?					
<b>EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>						
7)	¿Su trabajo, es evaluado de manera formal (por escrito) por parte de la empresa?					
<b>SALARIO</b>						
8)	¿Considera que está bien remunerado su trabajo?					
9)	¿Si percibe incentivos, le motivan a trabajar más?					
10)	¿Cree que su nivel salarial y el de sus compañeros está en consonancia con la situación y marcha económica de la organización?					
<b>CONDICIONES FISICAS DE TRABAJO</b>						
11)	¿Su puesto de trabajo le resulta cómodo?					
12)	¿Tiene suficiente luz en su lugar o puesto de trabajo?					
13)	¿Hace normalmente o con frecuencia calor?					
14)	¿Hace normalmente o con frecuencia frío?					
15)	¿Hay corriente de aire en su puesto de trabajo?					
16)	¿Considera usted que los uniformes provistos son los adecuados?					
17)	¿Brinda la organización los elementos de protección necesarios para realizar su trabajo (guantes, barbijos, cofias, etc.)?					
<b>COMUNICACIÓN</b>						
18)	¿Cree que existe buena comunicación de arriba hacia abajo, en su empresa, entre directivos y empleados?					
19)	¿Cree que existe buena comunicación de abajo hacia arriba, en su empresa, entre directivos y empleados?					
<b>RELACIÓN CON LOS DIRECTIVOS</b>						
20)	¿Cree usted que los directivos de su empresa escuchan sus sugerencias y las de sus compañeros?					
21)	¿Siente que sus jefes lo tratan normalmente bien, con amabilidad?					
22)	¿Siente que existe falta de comprensión hacia usted de parte de sus jefes?					
23)	¿Considera que su jefe es autoritario?					
24)	¿Considera a su jefe participativo?					
<b>RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS</b>						
25)	¿Se lleva bien con sus compañeros?					
26)	¿Tiene problema con alguno o algunos de sus compañeros?					
27)	¿Considera que ha hecho un grupo de amigos en el trabajo?					
<b>EN RELACIÓN A LA EMPRESA</b>						
28)	¿Está satisfecho con su trayectoria en la organización?					
29)	De haber sabido como iban a ser las cosas en su organización, ¿hubiera ingresado en ella?					
30)	¿Le gusta la empresa?					
31)	¿Se siente orgulloso de pertenecer a ella?					
32)	¿La considera un como “como suya”, como algo propio?					
33)	Si pudiera dejar la empresa por otro trabajo, a igualdad de salario, ¿la dejaría?					
<b>EN RELACIÓN AL PUESTO DE TRABAJO</b>						
34)	¿Considera usted que tiene autonomía para llevar a cabo su trabajo?					
35)	¿Depende por completo, habitualmente, de lo que le dicen que haga o le mandan sus superiores para realizar su trabajo?					
36)	¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?					
37)	¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación con la					

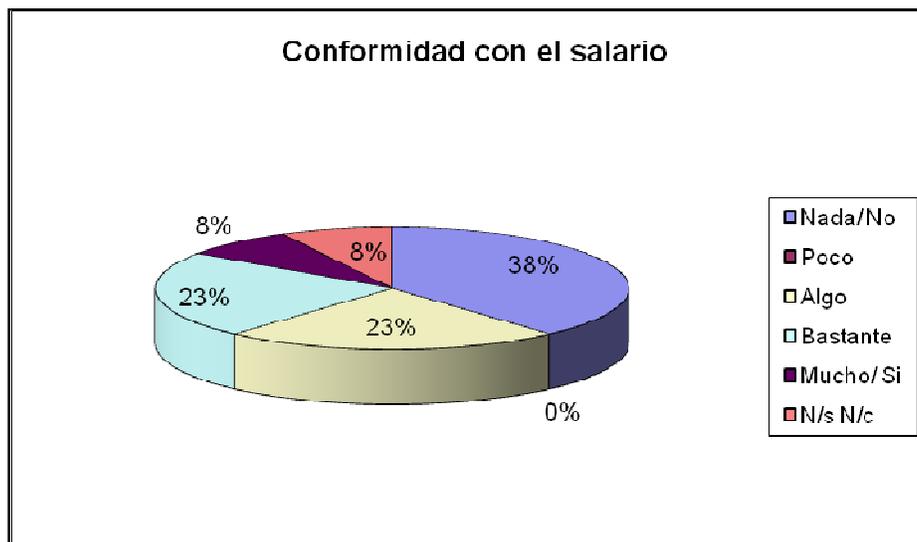
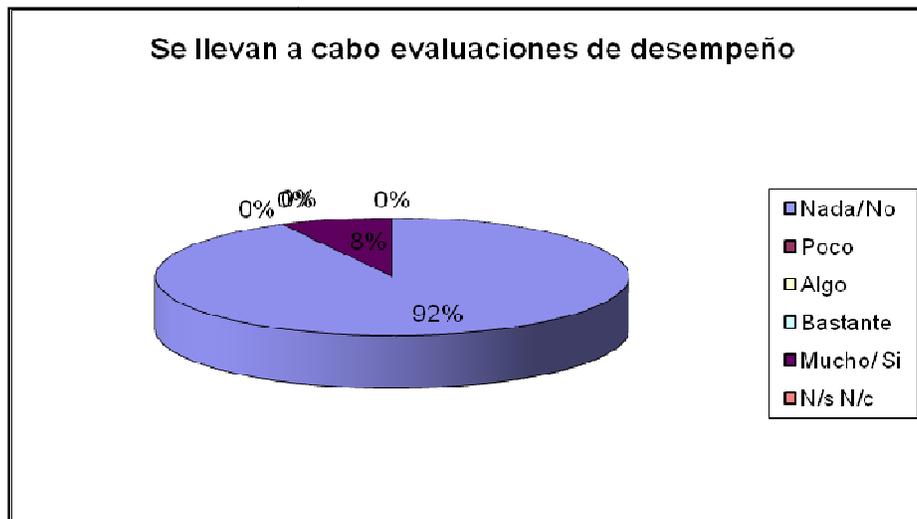
	titulación académica que usted tiene?					
38)	¿Considera que su trabajo está reconocido y valorado por sus jefes?					
39)	¿Le gustaría que le dieran mayores responsabilidades?					
40)	¿Desearía cambiar de puesto aún sin cambio en la remuneración?					
41)	¿Le da la organización posibilidades de ascender a otro puesto?					
42)	¿Cree que es posible, según las características de los puestos de trabajo de su organización, las oportunidades de crecimiento? (ascensos y promociones)					

<b>OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS</b>
DESDE YA MUCHAS GRACIAS

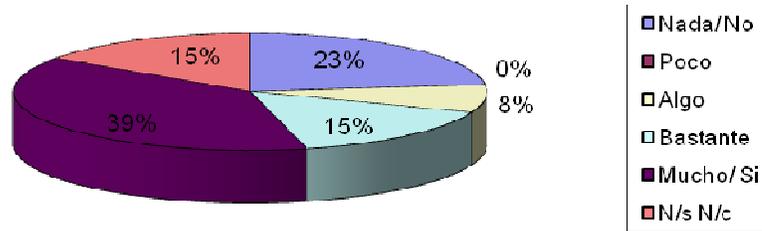
GRAFICOS DE TORTA: Resultados de la encuesta de clima laboral



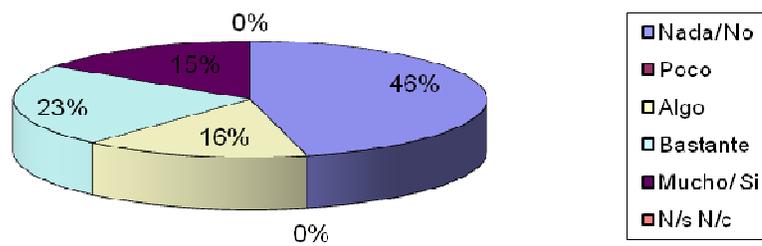




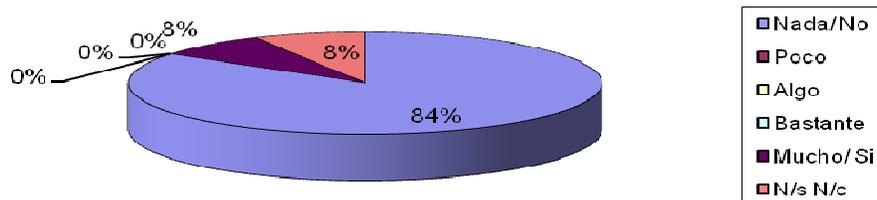
### Si percibe incentivos le motiva a trabajar más

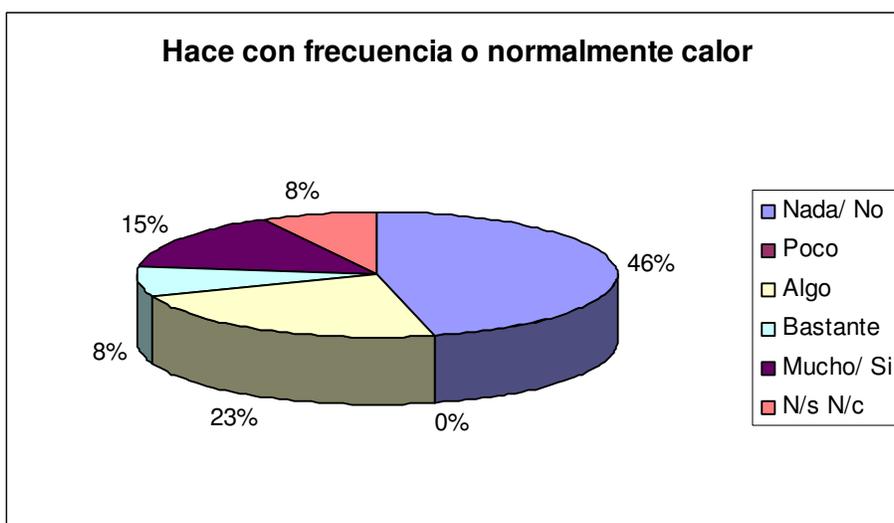
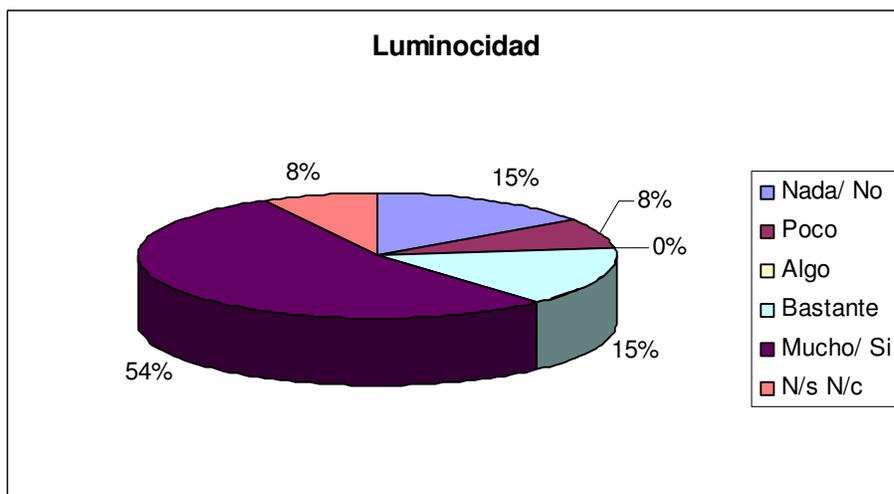
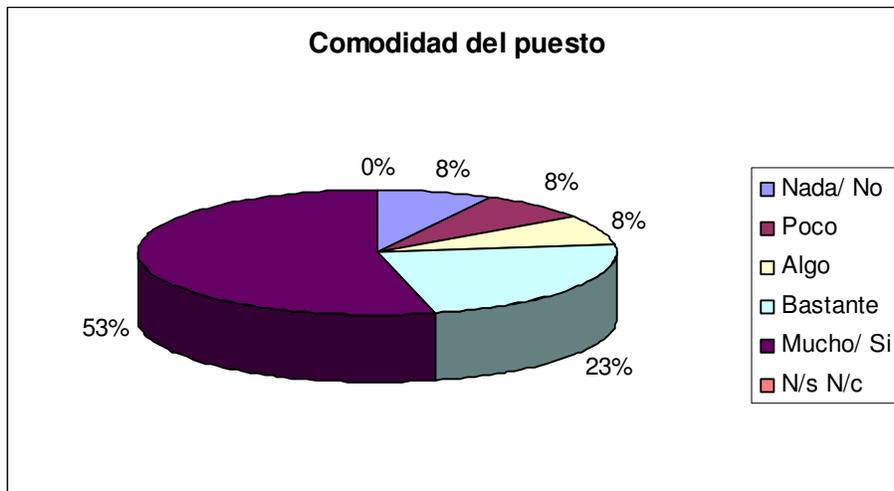


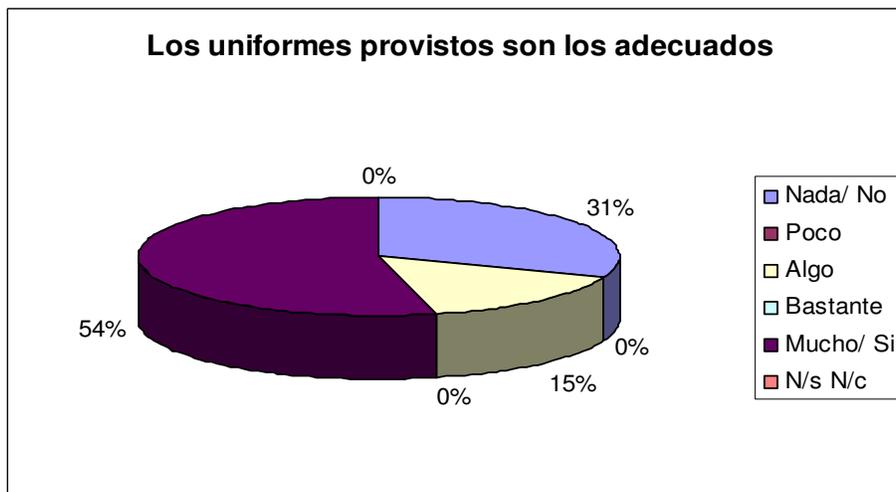
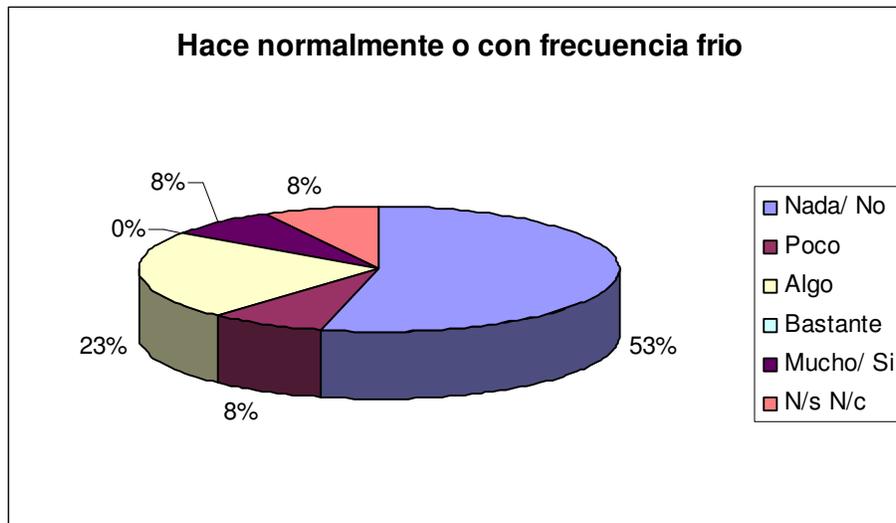
### Cree que su nivel salarial está en consonancia con la situación económica de la organización

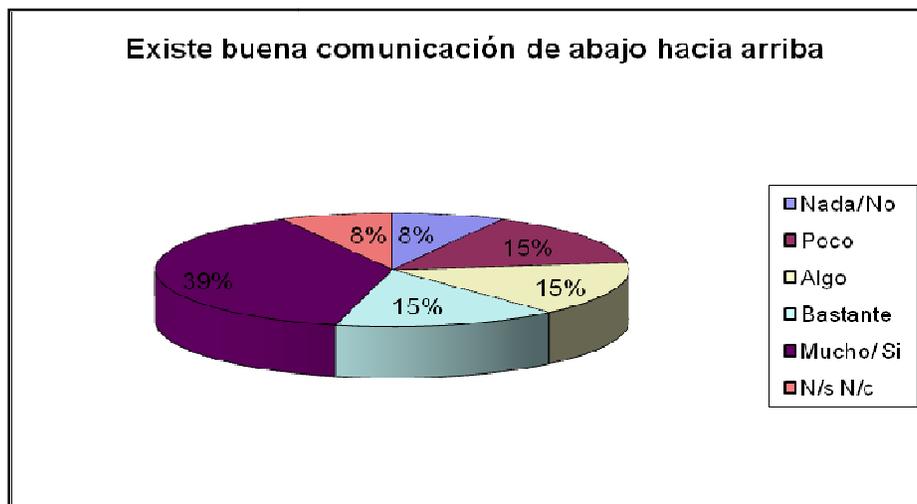
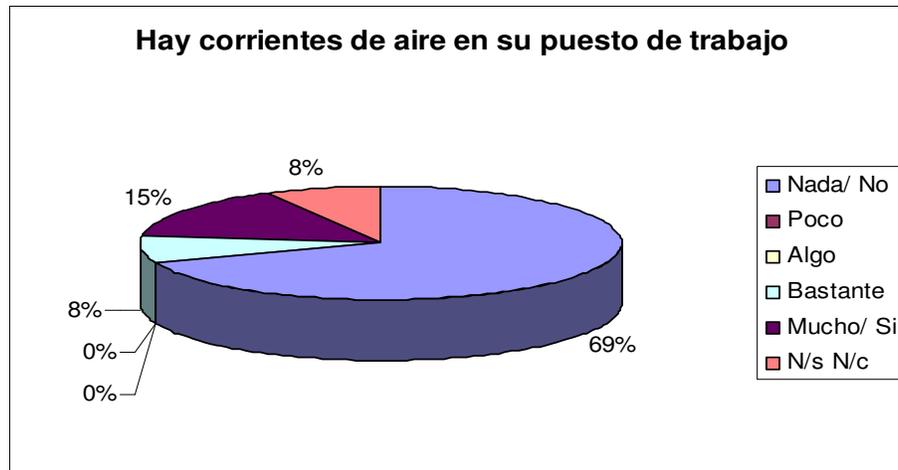


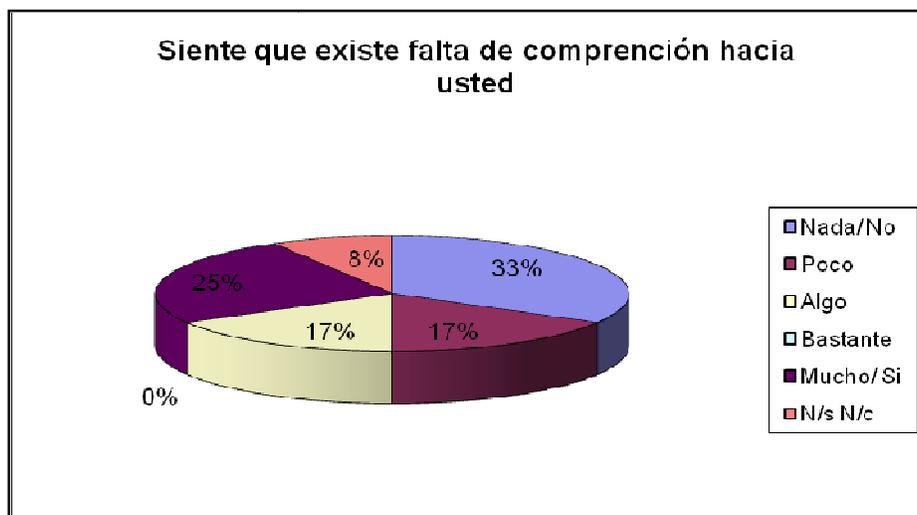
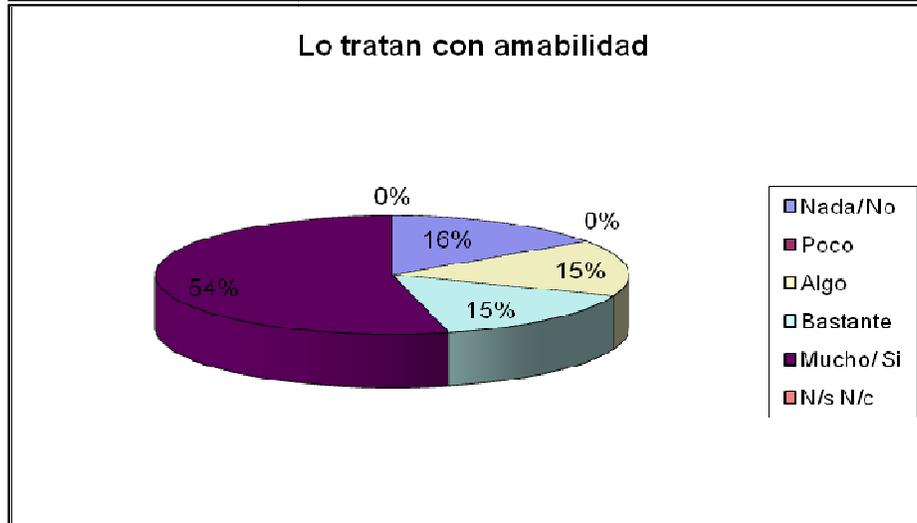
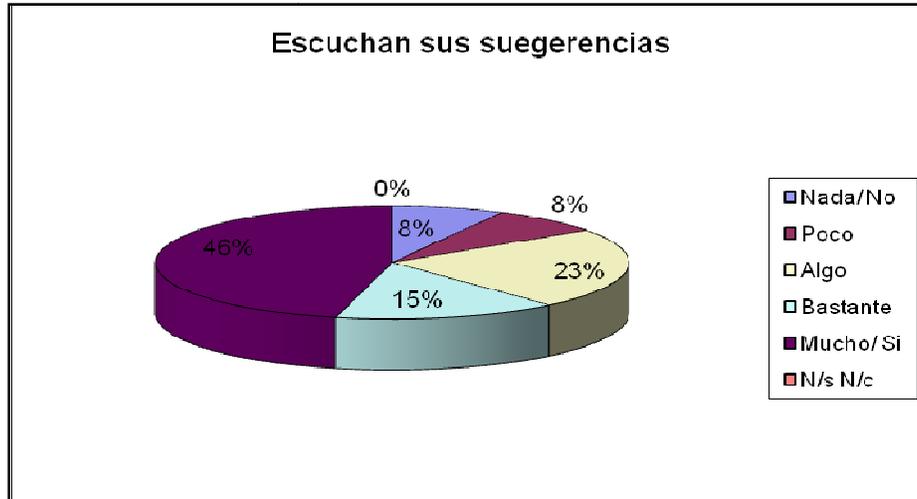
### A igual salario la dejaria por otra

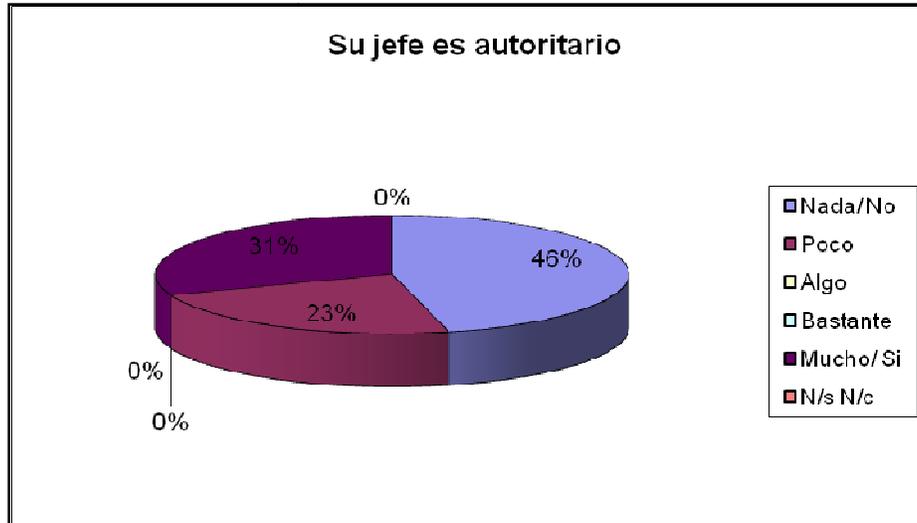




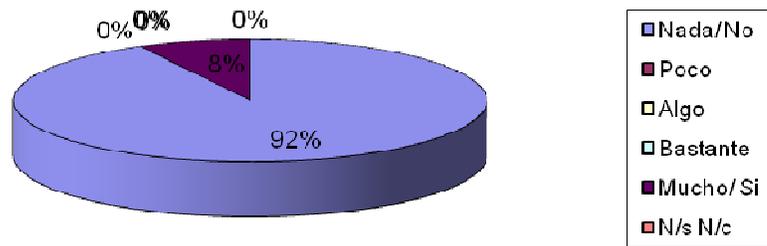




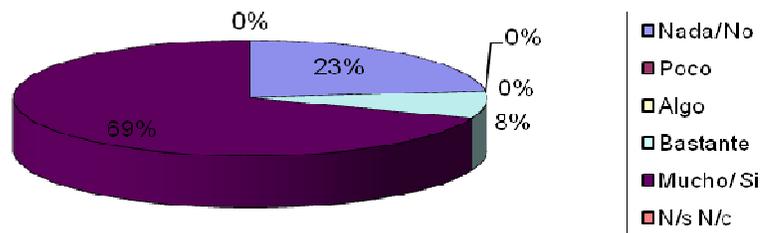




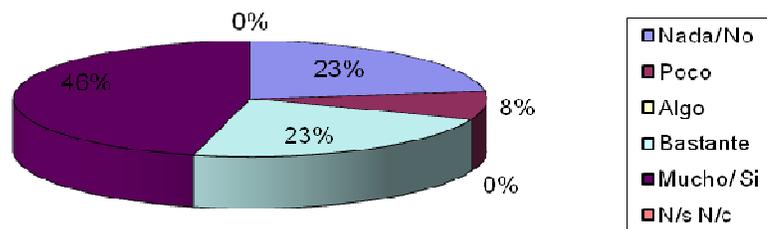
### Tiene problemas con alguno/s de sus compañeros

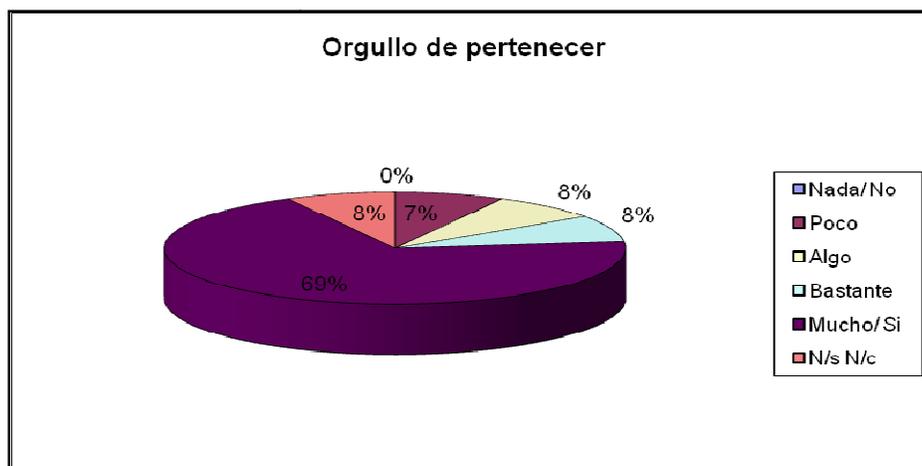
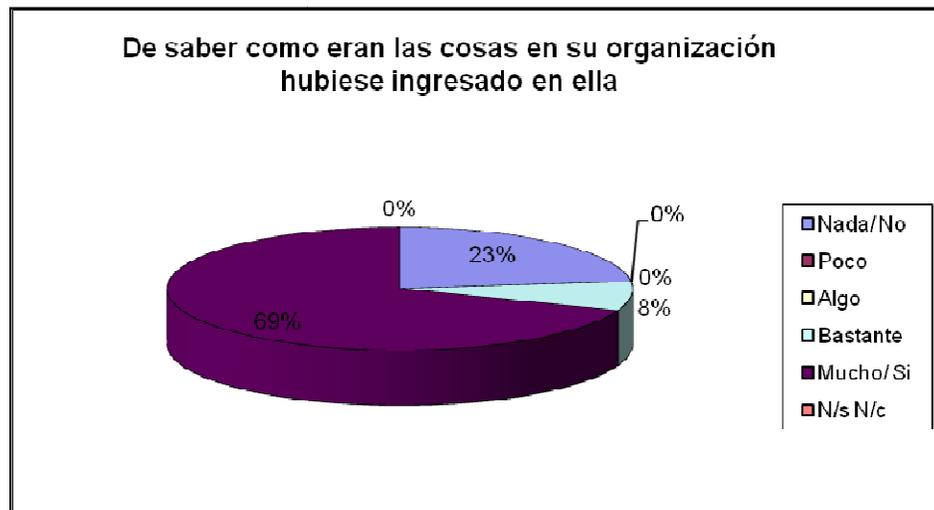
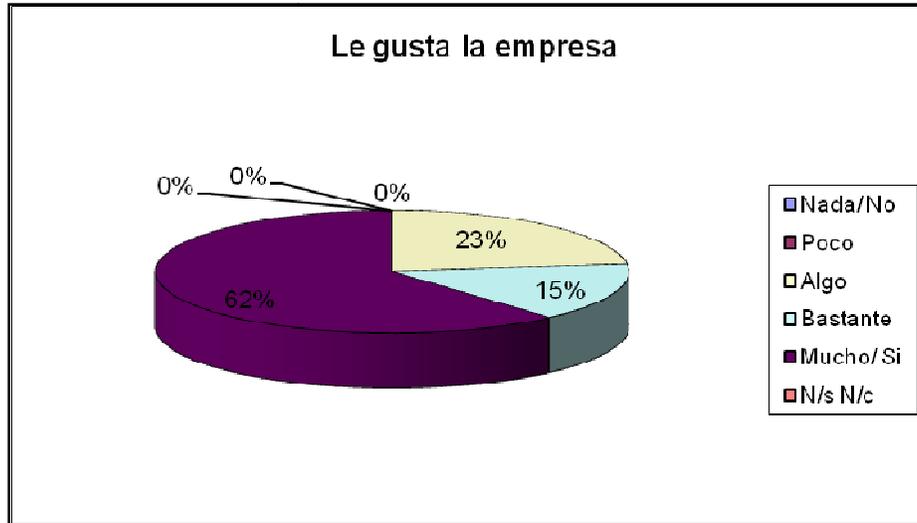


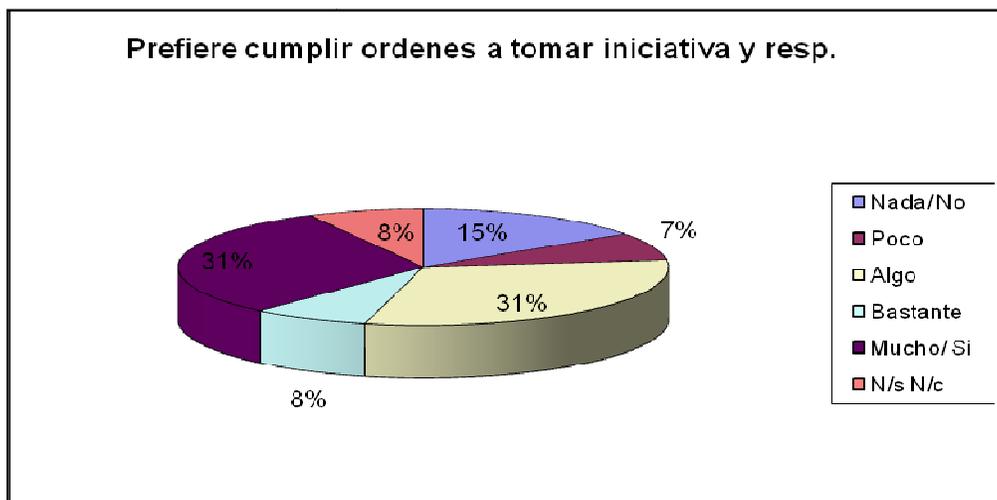
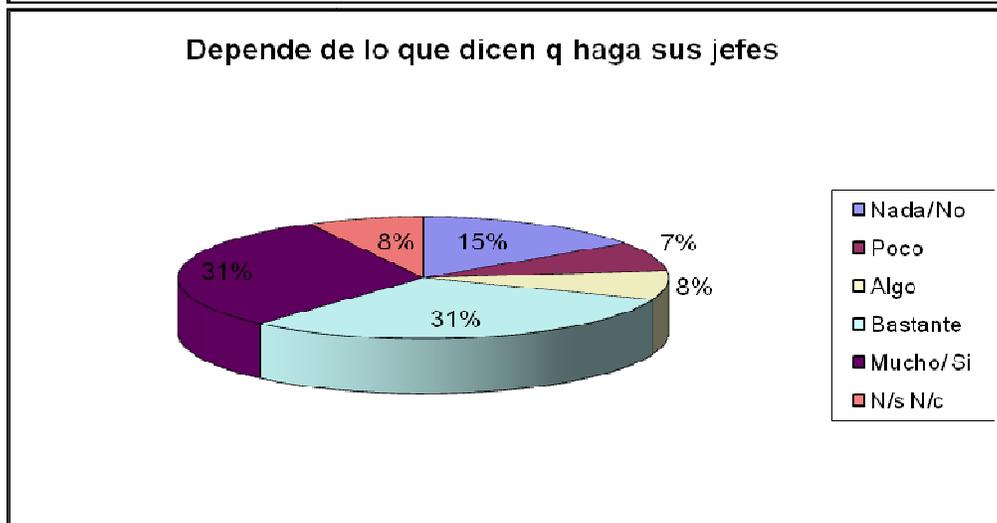
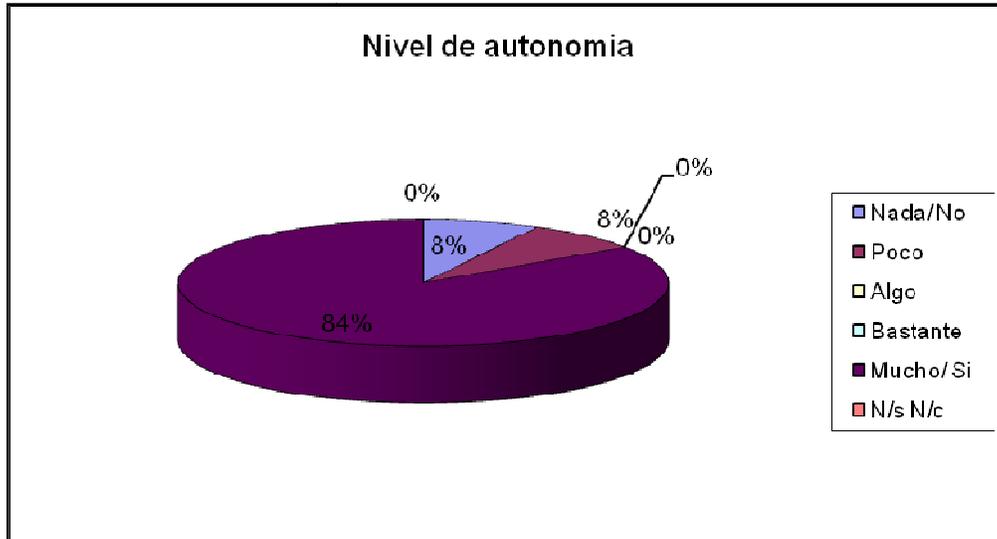
### Ha hecho un grupo de amigos en el trabajo



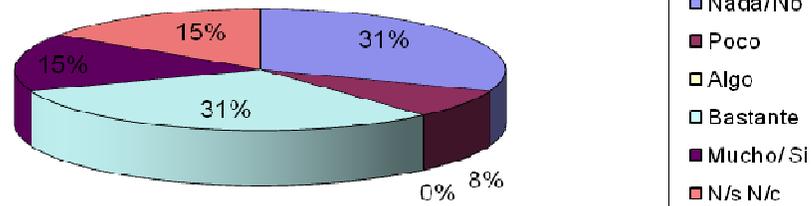
### Satisfacción con su trayectoria



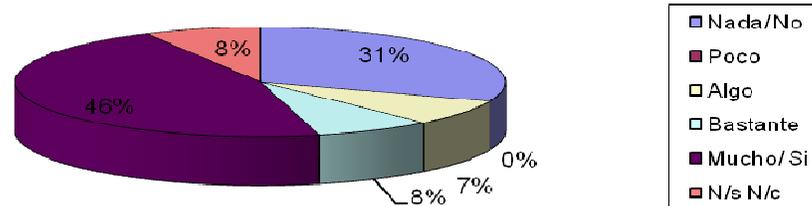




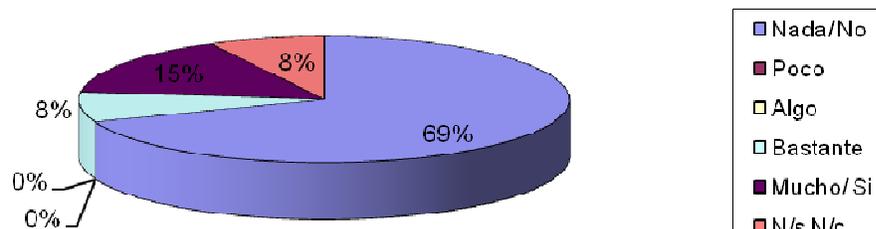
### Siente que su puesto es reconocido y valorado por sus jefes



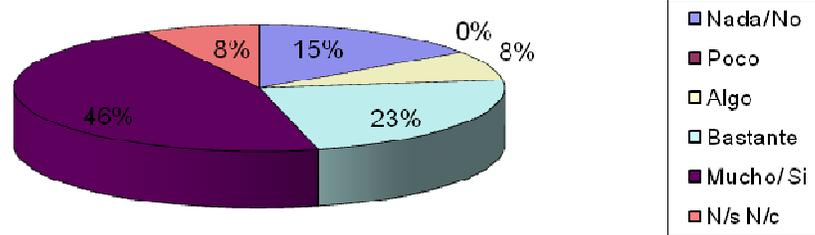
### Le gustaría que le dieran mayores responsabilidades



### Cambiaría de puesto a igual remuneración



### Cree que son posibles los ascensos y promociones



## TRANSCRIPCIÓN DE ENTREVISTAS

### Entrevista al Dr. Raúl Pergollini:

E- ¿Cuál es la razón social de la organización?

R- CLINICA PRIVADA DE LA FAMILIA S.R.L.

E- ¿Cuál es su localización?

R- Av. de Mayo y V. Sársfield con sucursal en Belgrano 135 Justiniano Posse (Cba).

E- ¿Qué antigüedad tiene la organización y cómo nació?

R- La organización tiene 14 años. Nació por fusión de Médicos de Sanatorio Privado San José y los médicos de Sanatorio privado Rubio.

E- ¿Cuáles son sus clientes?

R- Nuestros clientes son pacientes de todas las obras sociales, mutuales, de orden local, provincial y municipal además de un sistema de prepago propio.

E- ¿Cuál es su misión?

R- Atención integral de la salud. Además prevenir enfermedades.

E- ¿Cuáles son sus objetivos?

R- Atención integral de la salud.

E- ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

R- Brindar satisfacción a los pacientes que concurren a consulta.

E- ¿Cuántas personas integran la plantilla de personal actualmente?

R- Más de 30 personas del ramo salud y asesores impositivos, informáticos y legales.

E- ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

R- Sí.

E- ¿Cuáles son los sectores en que la organización está dividida?

R- Los sectores en que está dividida la clínica son seis: Directorio, dirección médica, gerencia general, área de coordinación, área técnica y área de apoyo.

E- ¿Cuáles son las tareas básicas de cada área?

El directorio está integrado por los cinco socios y fundadores de la clínica y somos los que tomamos las decisiones estratégicas y las políticas que guían la organización.

La dirección médica está a cargo de uno de los socios y se encarga principalmente de la representación y promoción institucional.

La gerencia general que está a cargo de un administrador que es responsable de la organización de los servicios administrativos y económicos de ambas entidades.

El área de coordinación está dividida en: coordinación de relaciones internas que se encarga de lo referido al personal, coordinación operativa que es responsable del mantenimiento y compra de insumos, y coordinación administrativa que se ocupa de la fiscalización y control administrativo.

El área técnica asiste al área de coordinación en lo que se refiere a informática, legal o contable.

Por ultimo las áreas de apoyo son todo lo que tiene que ver con lo necesario para una adecuada atención de los pacientes: enfermeras, secretarías, mucamas, paramédicos.

E- ¿Existen servicios o actividades que se encuentren tercerizados?

R- Sí. El servicio de cocina y mucamas.

E- ¿Cuáles son sus principales competidores?

R- Otras instituciones del mismo orden.

E- ¿Cuenta la organización con proyectos a desarrollar a mediano y largo plazo?

R- Sí.

E- ¿Cómo está distribuido el total de trabajadores?

R- Administrativos, Enfermería, Mantenimiento, Paramédicos y Mucamas.

E- ¿Cuáles son los horarios en que trabaja el personal?

R- Horario rotativo cubriendo las 24 Hs.

E- ¿Hay alguna persona que se encargue de la gestión del personal?

R- Sí. En parte se encarga el área de coordinación de relaciones internas y en parte el gerente general.

E- ¿Cuenta la organización con descripciones de puestos?

R- No formalmente pero si a través de instructivos.

E- ¿Cómo se selecciona al personal?

R- Últimamente por consultoras sino por referencias.

E- ¿Existen políticas de capacitación?

R- Sí.

E- ¿Cuáles son los canales de comunicación con los empleados?

R- A través del jefe de personal, oral y escrita.

E- ¿Existen políticas de motivación?

R- Sí. Se está implementando un programa de incentivos.

E- ¿Cuál es el área donde se evidencian mayores dificultades y más frecuentes?

R- Enfermería.

#### Entrevista al Dr. Armando Buso:

E- ¿Cuál es la razón social de la organización?

A- CLINICA PRIVADA DE LA FAMILIA S.R.L.

E- ¿Cuál es su localización?

A- En Av. de Mayo y V. Sarsfield se encuentra la parte de internación y consultorios externos y en Belgrano 137, consultorios de especialidades médicas – kinesiología y fisioterapia – laboratorio – hemodiálisis

E- ¿Qué antigüedad tiene la organización y cómo nació?

A- Hace 14 años, nuestra población contaba con alrededor de 8.000 habitantes. Coexistían para atender la salud, un Hospital Municipal y tres clínicas privadas: Sanatorio Rubio, Sanatorio San José y Policlínico Dr. Rodríguez. Sobre la base de una correcta relación entre los profesionales que las integraban, y viendo que se dispersaban recursos humanos y replicaban infraestructuras y aparatología, se estableció un

canal de comunicación entre los médicos propietarios, con el propósito de fusionar las entidades privadas. De esa manera, la idea era de concentrar esfuerzos, optimizar funcionamientos, abaratar costos y hacer eficiente la atención integral de la salud de la comunidad. De aquella intención primaria, se logró el objetivo en forma parcial al conformarse un reagrupamiento de médicos del Sanatorio Rubio y del Sanatorio San José para formar la Clínica Privada de la Familia SRL. Con el correr de los años, esta sociedad adquiere al Policlínico Dr. Rodríguez destinándolo a Consultorios de Especialidades Médicas, donde concurren médicos de las diversas especialidades, Laboratorio, Kinesiología y la Unidad de Diálisis, tal como funciona hasta el presente.

E- ¿Cuáles son sus clientes?

A- Pacientes de todas las obras sociales y mutuales, local, municipal, provincial, nacional, compañías de seguro y además de un sistema de prepago propio.

E- ¿Cuál es su misión?

A- Prevenir enfermedades, asistir, preservar y restaurar la salud.

E- ¿Cuáles son sus objetivos?

A- Desempeñar en un medio rural, su misión específica utilizando a pleno la infraestructura y recursos humanos disponibles en la Institución y aspirar a la permanente capacitación y actualización de sus miembros para aplicarlos en la población.

E- ¿Cuáles son las políticas de la empresa?

A- Injerencia en la comunidad, referencia como centro de salud, interrelaciones profesionales en la región, fuente de trabajo, economía empresarial sana sin desmedro de la aplicación asistencial.

E- ¿Cuántas personas integran la plantilla de personal actualmente?

A- Más de 30 personas del ramo salud y asesores impositivos, informáticos y legales.

E- ¿Cuenta la empresa con un organigrama?

A- La empresa tiene un organigrama donde las áreas principales están a cargo de 4 de los médicos socios directivos.

E- ¿Cuáles son los sectores en que la organización está dividida?

A- La organización cuenta con un nivel de DIRECTORIO integrado por los Dres. RAÚL H. PERGOLINI – MIGUEL A. CHIALVO – ALBERTO L. GARCÍA – JOSÉ A. ZUIN y ARMANDO L. BUSO. La DIRECCIÓN está a cargo de éste último profesional. GERENCIA GENERAL a cargo de un administrador. Luego coexisten un AREA DE COORDINACIÓN MÉDICA, a cargo del Dr. JOSÉ A. ZUIN, un AREA DE RELACIONES INTERNAS también a cargo del Dr. JOSÉ A. ZUIN, un AREA DE COORDINACIÓN OPERATIVA, a cargo del Dr. ALBERTO L. GARCÍA, y un AREA DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA, a cargo del Dr. RAUL H. PERGOLINI. Asisten a éstas, AREAS TÉCNICAS tales como INFORMÁTICA, LEGAL Y CONTADURÍA.

E- ¿Existen servicios o actividades que se encuentren tercerizados?

A- En la actualidad el servicio de mucamas y cocina se halla tercerizado.

E- ¿Cuáles son sus principales competidores?

A- Existen varias Instituciones públicas y privadas de salud local y zonal además del Hospital Vecinal.

E- ¿Cuenta la organización con proyectos a desarrollar a mediano y largo plazo?

A- Sí, tales como consolidación de la empresa y renovación generacional.

E- ¿Cómo está distribuido el total de trabajadores?

A- Administrativos: 9 empleados, Enfermería: 6 enfermeras y 2 alternativos para suplencias, Mantenimiento: Uno, Paramédicos: 2 Técnicos radiólogos y uno que realiza suplencias en caso de necesidad, Mucamas: 6 mujeres.

E- ¿Cuáles son los horarios en que trabaja el personal?

A- Horario rotativo cubriendo las 24 Hs.

E- ¿Hay alguna persona que se encargue de la gestión del personal?

A- Sí y corresponde al AREA DE RELACIONES INTERNAS.

E- ¿Cuenta la organización con descripciones de puestos?

A- Sí, a través de instructivos y normas de procedimientos sujetos a disposiciones emanadas de los entes Ministeriales y reguladores de salud municipal, provincial y nacional.

E- ¿Cómo se selecciona al personal?

A- Por consultoras y por referencias.

E- ¿Existen políticas de capacitación?

A- Sí. Los profesionales médicos como paramédicos y de enfermería realizan cursos de actualización, Congresos y Jornadas científicas que además les son útiles para la revalidación del certificado de especialista en lo que se refiere a médicos. La Clínica ha participado como Centro Periférico de Investigación en varios trabajos.

E- ¿Cuáles son los canales de comunicación con los empleados?

A- Personal o escrita y a través de las áreas respectivas.

E- ¿Existen políticas de motivación?

A- Generalmente son del orden económico y a nivel de empleados.

E- ¿Cuál es el área donde se evidencian mayores dificultades y más frecuentes?

A- Enfermería y servicio de mucamas. - Hay confluencia de distintos factores: sociales, culturales, y de interrelación personal. Las situaciones que se plantean en casi todos los casos, no son debidos a problemas con la patronal. La empresa mantiene al día y actualizados todos los sueldos, aportes, vacaciones, licencias, etc. de la manera que marca la ley, y sin embargo los conflictos se suceden.