

UNIVERSIDAD SIGLO 21



Seminario Final de Administración de Servicios de Salud

Reporte de Caso: Hospital TodosSanos

“Planificación Estratégica por medio de la reducción de la tasa de rotación del personal administrativo”

Apellido y Nombre: Álvarez, Rocío

DNI: 32533847

Legajo: VAS000253

Tutor: Lic. Claudia Navas

Año: 2025

Resumen

El presente trabajo de grado se desarrolla bajo la modalidad de reporte de caso, realizado en el Hospital TodosSanos, ubicado en la ciudad de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires. La investigación tiene como propósito principal proponer una Planificación Estratégica orientada a reducir la rotación del personal administrativo, un fenómeno que ha sido recurrente en la institución en los últimos años. A través de la formulación e implementación de dichas estrategias, se busca contribuir a la mejora en la calidad de los servicios de salud, con un enfoque centrado en la eficiencia administrativa y en la optimización de la atención brindada a los pacientes. Se espera que la estabilización del equipo administrativo repercuta positivamente tanto en el clima organizacional como en la satisfacción de los usuarios del hospital.

Palabras claves: Estrategias, Rotación de personal, Satisfacción laboral, Retención de talento, Personal administrativo.

Abstrac

The present work is developed under the modality of case report, carried out in the TodosSanos Hospital, located in the city of Tres de Febrero, province of Buenos Aires. The main purpose of the research is to propose strategies aimed at reducing the turnover of administrative staff, a phenomenon that has been recurrent in the institution in recent years. Through the formulation and implementation of these strategies, the aim is to contribute to improving the quality of health services, with a focus on administrative efficiency and the optimization of patient care. It is expected that the stabilization of the administrative team will have a positive impact on both the organizational climate and the satisfaction of hospital users.

Keywords: Strategies, Staff turnover, Job satisfaction, Talent retention, Administrative staff.

Índice de Contenidos

Resumen	2
Abstrac.....	2
Índice de Contenidos	3
Introducción	4
Análisis situacional	5
<i>Macro Entorno.....</i>	<i>5</i>
<i>Micro Entorno.....</i>	<i>9</i>
<i>Análisis Interno.....</i>	<i>11</i>
<i>Actividades de Soporte.....</i>	<i>11</i>
<i>Actividades primarias</i>	<i>12</i>
Marco Teórico.....	13
Diagnóstico y Discusión.....	14
Plan de implementación	15
<i>Propuesta</i>	<i>15</i>
<i>Alcance geográfico:</i>	<i>19</i>
<i>Alcance temporal:.....</i>	<i>19</i>
<i>Plan de Acción</i>	<i>19</i>
Análisis Financiero	26
Conclusión y recomendaciones.....	28
Bibliografía.....	30
Anexos.....	33
<i>Anexo 1. Metodología utilizada en el estudio</i>	<i>33</i>
<i>Anexo 2. Encuesta aplicada al personal administrativo</i>	<i>33</i>
<i>Anexo 3. Tablas de los planes de acción y diagrama de Gantt</i>	<i>34</i>
<i>Anexo 4. Organigrama institucional del Hospital TodosSanos</i>	<i>34</i>
<i>Anexo 5. Normativa relevante en materia de salud</i>	<i>35</i>

Introducción

La rotación del personal se ha convertido en uno de los problemas laborales más importantes no solo para las empresas de servicios, sino también para el servicio de salud. La rotación de personal llega de numerosas maneras a nuestra vida diaria, creando un gran impacto emocional y financiero. El propósito de esta investigación es identificar qué elementos la producen y lograr un enfoque práctico y alcanzable para no sólo reducir la misma, sino también para continuar construyendo un lugar de trabajo realmente satisfactorio para cada uno de nuestros integrantes.

El Hospital Todossanos es conocido en la ciudad de Tres de Febrero de Buenos Aires, como un Hospital de Alta Complejidad. Este, cuenta con un equipo interdisciplinario altamente capacitado de médicos, enfermeros, instrumentalistas, anestesiastas e incluso con psiquiatras que cumplen su tarea evaluando los estados psíquicos de los pacientes por cualquier eventualidad que se considere importante de descartar como la posible Discordancia Psíquica-Orgánica, entre otros objetivos. Ver Anexo 4.

La misión del hospital es contribuir a la salud integral de la población a través de la práctica de la medicina con calidad y dignidad, continuamente evaluando sus resultados. Para ello, se debe contar con personal capacitado y con una proyección de carrera, para el reconocimiento de la labor. El hospital debe concebir la medicina como una relación interpersonal con actitudes y valores que deben ser considerados en la formación de los recursos humanos en salud. El hospital está abocado a atender a la población de salud pública según su necesidad, cumpliendo con el accionar en salud de sus notas y con los lineamientos técnicos. Para ello posee una dirección de área, jefaturas de programas, dirección médica, coordinación médica de clínicas y otros programas organizacionales. Su base de atención está constituida por el hospital, que es un centro asistencial con internación, áreas Quirúrgicas cardio-vasculares, Gral., Maternidad, Hemodinamia y recursos humanos para la investigación y producción de bienes y servicios, y centros de salud, que se ubican territorialmente en los lugares de mayor densidad de sitios a atender y que no poseen internación.

La presente investigación planteara estrategias tendientes a evitar la rotación de personal, un elemento que se viene generando en alta medida, con la propuesta de estrategias, se busca mantener al personal en sus puestos de trabajo y que esto traiga como consecuencia brindar mayor y mejor atención a las personas que recurren al hospital. Ver Anexo 1.

Análisis situacional

Para analizar la situación actual, se realizará un análisis del contexto MACRO y del MICRO entorno, sobre el contexto del Hospital TodosSanos.

A continuación, se presenta el análisis del contexto macro entorno.

Macro Entorno

Para llevar a cabo el análisis del contexto MACRO entorno, se realizará el análisis PESTEL que analiza varios factores para identificar oportunidades y amenazas que pueden afectar a una empresa, claves para la toma de decisiones:

Respecto a la dimensión política, los factores políticos son los criterios e incidencias que pueden influir en la política del gobierno o en el funcionamiento de un sistema. Estos factores no solo influyen en las organizaciones, sino también en los consumidores y la sociedad con el fin de fortalecer o debilitar las economías regionales y/o nacionales.

En este sentido, se expone que el día 10 de diciembre del año 2023, asume Javier Gerardo Milei como presidente del país, el mismo hizo la promesa de implementar varias reformas económicas, destinadas a hacer frente a la crisis nacional y en ese sentido reducir el Déficit Fiscal (Destape, 2023). Continuando en este orden de ideas, el mencionado presidente de la nación, firmó el DNU 70/2023 el 20 de diciembre, el cual entro en vigencia a partir del 29 de diciembre, siendo este un decreto de necesidad y urgencia, a

través del cual se modifican leyes existentes que carecen de carácter de urgencia. Enfocados en el sector salud, se indica que, a través del mismo, se incluyó la desregularización significativa de las financiadoras de salud en nuestro país, en la cual los afiliados tenían libertad de elección, pero también liberando el control de precios (Sustraído de argentina.gob.ar,2025).

Respecto a la dimensión económica; los factores económicos representan el sistema de producción y distribución de bienes y servicios. A continuación, se describen cada uno de ellos.

Desde 1970 hasta la fecha, se han implementado varios modelos económicos, lo que ha permitido que la Inflación anual continúe presente en el país, debido en gran medida a los cambios incesantes de moneda con el objetivo de tratar de controlar este flagelo. No solo eso, sino que se han observado, desde 1970 hasta la actualidad, cambios en el nivel de actividad, en la ocupación y en el salario real. Es decir, no se registró un modelo económico único que lograra sostenerse en el tiempo.

La economía nacional continúa en un contexto crítico marcado, a final del primer semestre de 2023, por un comportamiento adverso en las variables vinculadas al Producto Bruto. Entre enero y agosto de 2023 el mismo sin embargo presenta recortes nivelados de vestigios del anterior 2022 con retrocesos mensuales entre 1% y 1,25%. El año anterior, una caída sostenida mes a mes desde finales del último cuatrimestre obligó al ajuste de las expectativas de crecimiento a la totalidad de los sectores económicos, calculándose caídas no menores al 2% inter anual. La perspectiva óptima inicial se calculaba en el marco de una normalización de la economía en dos años con presencia de fenómenos climáticos importantes que afectaron la actividad agropecuaria. Y si bien hacia septiembre de 2022 se contaba con un claro ajuste y acomodamiento progresivo hacia números positivos ya a partir de abril de 2023 el resultado no llegaba a consolidarse en claro crecimiento. El acumulado de los primeros meses del presente año con números negativos en sectores con actividad en caída, producto de diversos factores. A esta situación se le suma una crítica situación financiera y monetaria, continúa sin ser elevado el ahorro en pesos a los precios, los niveles de inflación (Saller, 2025).

Para hacer énfasis en lo económico, se debe plantear un análisis económico desde el año 2023 considerando que para principios de ese año, el país alcanzaría el final de mandato del actual gobierno nacional. Siendo así, no existe certeza acerca del desenlace

económico final o la magnitud que adquirirán los actuales desequilibrios. En ese sentido, es importante aclarar que la crisis que arrastra la economía local es de origen multicausal y estructural, por lo tanto, no es posible pronosticar el desenlace de esta.

El crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) hace referencia en el crecimiento proyectado, variando tasas entre los contratos elásticos e inelásticos en cuanto a la economía local; la inflación es la tasa anual de aumento de múltiples precios, y existiendo diferentes índices para la buena representación de una política pública en desarrollo, la inflación interanual es presentada desde su referencia del último índice del último mes para ser comparada con el mes anterior.

La economía condiciona el acceso y disponibilidad de bienes y servicios necesarios para la salud, como lo son: el alimento, agua potable, medios de asepsia, vacunas, atención médica y seguridad social, que inciden sobre la salud por su escasez, su costo, su calidad, su disponibilidad, y también inciden en la activación de los mecanismos de salud mediadores generales. Sin embargo, esta relación no es lineal, sino que existen mecanismos que pueden amplificar o reducir esta relación; la interculturalidad social; las intervenciones en los sistemas de salud, sanitarias, sociales, y también del sistema educativo; la participación y las políticas públicas programadas; el desarrollo de las ONGs, el sistema educativo intermedio, al menos con respecto a la educación formal, el socialismo solidarista, el paradigma liberato y la configuración del marco que otorga los socios a la comunidad (Saller, 2025).

El Sistema de Salud en Argentina presenta una compleja estructura que integra servicios de atención médica pública y privada, los que cuentan con diferentes administraciones y modalidades de financiamiento. A su vez, los sistemas público y privado coexisten, ya sea como sistemas alternativos o complementarios, los cuales como se ha expuesto, el actual presidente ha buscado cambiar.

En el año 2023, la pobreza en Argentina se transforma en un problema en el escenario económico del país. Ésta se constituyó en una de las prioridades en la agenda política nacional, así como en los proyectos gubernamentales e internacionales. Todo lo acontecido a nivel socioeconómico en el país deja huellas indelebles en la población, las cuales reflejan los índices de pobreza.

A partir de los datos oficiales publicados en noviembre de 2024, durante el primer semestre de ese año, el 46,2% de la población del total país presenta un Ingreso Total de

las Hogares Inferior a la Canasta Básica Total, y por lo tanto no satisface las condiciones mínimas de ingresos para acceder a la adquisición de los bienes y servicios necesarios para que un hogar alcance un nivel que la sociedad considera adecuado de calidad de vida. Esto se traduce en un total de 21.975.231 personas en situación de pobreza. Analizando la situación de la población pobre se observa que, de acuerdo con los ingresos de cada hogar, el 7,9% de ellos ingresan en la clasificación de pobreza extrema o indigencia, lo que significa que sus Ingresos Totales se encuentran por debajo de la Canasta Básica Alimentaria; quiere decir que no logran cubrir la compra de alimentos con los ingresos de todo su hogar, para adquirir los Elementos Mínimos de Alimentación (Saller, 2025).

Respecto a la dimensión social, las deliberaciones sobre la complejidad de los sistemas de salud giran en torno a factores sociales, que muestran un gran interés en el sistema, tanto por parte de los trabajadores como de los directivos. Sin embargo, a pesar de que los servicios de salud son un sector de conocimiento más que de productos, diversas consideraciones indican que un largo período de relativa estabilidad, adherido a una estructura de productos determinada, ha caracterizado recientemente el funcionamiento de los servicios de salud en ciertas áreas importantes, especialmente en el ámbito hospitalario.

El Índice de Pobreza en Argentina es considerado la herramienta más utilizada en el análisis social y presenta un panorama general de la pobreza a nivel nacional y provincial, pues la misma refleja el nivel de ingresos del promedio de los hogares. De este modo, los hogares que se encuentran por debajo del umbral de pobreza son considerados como hogares con capacidad de consumo insuficiente para acceder a la canasta básica de bienes y servicios. Existen indicadores que permiten dar cuenta de las condiciones de vida de aquellos hogares donde es posible observar si los mismos logran acceder a los servicios básicos, estos son: la educación, la cual se presenta como uno de los factores esenciales en los hogares debido a que es un derecho humano, social y fundamental, que además permite romper con el círculo de reproducción de la pobreza o de la desigualdad intergeneracional. Cuando el alumno asiste efectivamente a la institución educativa le otorga la posibilidad de acceder a bienes y servicios para su desarrollo integral y fomenta el aprendizaje, a partir de esto, la familia también obtiene beneficios sociales como el acceso gratuito a la merienda, almuerzo, útiles escolares, materiales didácticos, etc. Seguidamente, la salud, asociada al bienestar físico, mental y social, y fomentada por las interrelaciones sociales de los hogares, es considerado como

un derecho fundamental para el desarrollo integral de las personas. La salud y la educación son considerados como derechos a alcanzar y asegurar plenamente, y así evitar que las personas se encuentren en un ciclo de reproducción infinita de enfermedades y falta de educación (Saller, 2025).

Respecto a la dimensión tecnológica, la importancia de la tecnología en el área sanitaria es cada vez más notable, y su injerencia se ha hecho más evidente a partir de la pandemia provocada por el COVID19. Algunos de los usos que tienen las herramientas tecnológicas incluyen la mejora del diagnóstico, información y apoyo durante el tratamiento e incluso el análisis de datos para incidir en la toma de decisiones. Al referirnos a tecnologías en salud, la extensión es mucho mayor y está ligada con el hardware y software que permiten a las computadoras y dispositivos móviles funcionar y comunicarse, además del diseño de nuevos materiales para tratamientos, prótesis y ornamentos dentales. Los enfoques más importantes se reflejan sobre la digitalización de procesos internos que puede reducir la carga burocrática y aumentar la satisfacción laboral, la posibilidad de implementar plataformas de comunicación interna para mejorar el clima laboral y la necesidad de actualización tecnológica continua, para evitar desmotivación por trabajar con sistemas obsoletos. La creación de múltiples plataformas y APP, que llevan a la mano del consumidor aplicaciones a través de las cuales se obtienen servicios de atención médica, son la vanguardia en la actualidad.

Micro Entorno

Para llevar a cabo este análisis se aplicarán las 5 fuerzas de Porter, para evaluar la rentabilidad de un sector, generar estrategias competitivas eficaces e identificar riesgos y oportunidades en el entorno inmediato de la empresa.

La Amenaza de Nuevos competidores: Es baja, en términos de hospitales nuevos, en la zona, sin embargo, existen clínicas y pequeños consultorios privados que ofrecen empleos alternativos. El poder de negociación de los proveedores está relacionado con la capacidad que tienen las empresas para influir sobre la industria, ya sea aumentando los precios o reduciendo la calidad de los servicios y productos. En la actual realidad sanitaria, se ve reflejado la gran cantidad de empresas que tienen una participación dominante en el sector de proveedores. Son las principales empresas las que establecen

precios muy elevados a los centros médicos en sus medicamentos y útiles, por lo que podemos concluir la gran fuerza que tienen estas empresas en el mercado.

Cabe señalar que los proveedores están cada vez más capacitados para competir con las instituciones de salud. Como consecuencia; la capacidad de negociación de los proveedores es considerablemente fuerte y supone una importante amenaza para hospitales debido a la brutal competencia existente que sufren en la actualidad, consecuencia del alto número de hospitales existentes; y, tras la crisis, se ha incrementado la escasez de algunos insumos y recursos sanitarios, generándose un aumento de precios. Así mismo el poder de negociación con los empleados es alto, debido a que el personal de salud capacitado es escaso y altamente demandado.

El Poder de Negociación de los Clientes, en el sistema de salud del país, se ha incrementado por la oferta de instituciones de salud a través de clínicas, hospitales, fundaciones y otras empresas privadas y estatales que ofrecen atención médica a la población con sistemas de atención de medicina particular, prepagada, medicina fundacional y pública con opción a libre elección o afiliación a una entidad prestadora, con amplia opción de selección en especialidades médicas, estudios y tratamientos que deseen realizarse. El poder de negociación en este caso es moderado, debido a que universidades y centros de formación generan nuevos profesionales, pero no a la velocidad necesaria para cubrir la demanda.

La Amenaza de Productos Sustitutos, es alta en este contexto, debido a que los profesionales pueden optar por trabajar bajo la modalidad de freelance, en telemedicina o migrar al extranjero.

La Rivalidad entre Competidores, entre las fuerzas exógenas que influyen en el empleo, está relacionada con la variabilidad de la contraparte en cuanto a costos laborales. En virtud del sector en el que opera la corporación, tiene una sensación de seguridad que permite a sus colaboradores apartarse de los márgenes base, gracias a una política de recursos humanos a largo plazo que deniega cualquier incremento salarial por encima del IPC. El nivel de rotación es bajo, y por ende la pérdida salarial que tiene la organización con un colaborador que inicia en unos rangos base inferiores a los que manejaba el incumbente es menos importante que el de la mayoría de las organizaciones similares regidas por políticas financieras, con un alto nivel de rotación. En consecuencia, este motivo tiene un poder bajo.

Análisis Interno

En el presente apartado se llevará a cabo el análisis interno del Hospital TodosSanos, a través de la cadena de valor que analiza las actividades internas de una empresa para identificar donde se puede generar valor o reducir costos.

Su misión es proveer servicios de salud de alta calidad a toda la comunidad que asiste a obtener algún tipo de atención, sea cual sea su complejidad, en aras de promover el bienestar integral, así como prevenir enfermedades.

Con respecto a su visión, el hospital busca ser un líder en la zona, a través del reconocimiento enfocado en la excelencia de servicio, la atención médica, la mejora continua, entre otros factores necesarios para sostener la marcha del hospital.

Para abarcar la cultura y los valores, se expone que la misma se centra en la empatía, en el respeto por el otro, el manejo de situaciones bajo la ética y el compromiso.

Actividades de Soporte

Infraestructura de la empresa: El hospital TodosSanos, se presenta como una institución privada sin fines de lucro, el cual hace parte de un grupo empresarial que se dedica a la salud.

Gestión de recursos humanos: La estructura organizacional plantea una división clara de roles y responsabilidades, a través del cual se plantea el desarrollo eficiente y efectivo de cada una de las actividades que se llevan a cabo en el hospital TodosSanos.

Desarrollo de tecnología: este factor se ve complicado, debido a las múltiples restricciones para la importación de insumos médicos y tecnología avanzada en el área médica. Compras: esta es una gestión que hace parte de los pilares del Hospital, pues tener constantemente los insumos necesarios para cada práctica médica, es esencial para poder brindar servicios en el área de la salud. Los costos para la adquisición de insumos son elevados, esto debido a la falta de contratos de compra a largo plazo.

Actividades primarias:

Logística interna: se presentan problemas respecto a:

- Organización de turnos.
- Asignación de sectores de trabajo.
- Gestión de licencias: En este sentido, se plantea que el Hospital TodosSanos, estableció convenios con múltiples obras sociales y prepagas no solo de alcance local, sino también de alcance nacional, esto hace sumamente necesario revisar las fallas respecto a la logística interna.

Operaciones:

El hospital TodosSanos, llevan a cabo actividades respecto a:

- Prestación de servicios de salud.
- Consultas médicas.
- Cirugías.
- Atención de emergencias.

Logística Externa: En este sentido, las actividades se enfocan en la:

- Coordinación de redes de derivación de pacientes.
- Servicios de laboratorio externos.
- Marketing y ventas: No existe información sobre la implementación de un sistema de publicidad o de comunicación a través de plataformas digitales o redes sociales.

Servicios post venta:

- Seguimiento de egresos hospitalarios.
- Encuestas de satisfacción de pacientes: Así mismo, el hospital TodosSanos, participa en varios proyectos de vinculación, los cuales están destinados a mejorar la salud y el bienestar social de la comunidad en la cual se encuentra.

Marco Teórico

El presente marco teórico desarrolla los principales conceptos vinculados a la estrategia organizacional, la rotación de personal y el clima organizacional, elementos clave para el análisis del funcionamiento institucional.

La estrategia, según López (2018), es un concepto amplio que ha evolucionado a través del tiempo y se aplica en múltiples esferas: militar, empresarial, política, social, entre otras. Etimológicamente, proviene del griego y se relaciona con el arte de dirigir. En términos organizacionales, se entiende como un plan de acción diseñado para alcanzar objetivos específicos. López (2018) identifica tres enfoques estratégicos predominantes. La perspectiva descriptiva interpreta la estrategia como un fenómeno emergente, surgido de la práctica cotidiana, más que de una planificación deliberada. La normativa, por su parte, la concibe como un diseño racional que se apoya en el análisis interno y externo, aunque puede volverse inflexible frente a cambios. Finalmente, la prescriptiva propone un marco adaptable que evoluciona en función del aprendizaje organizacional. Estas tres perspectivas se vinculan con los tipos estratégicos definidos por Porter.

Muñoz (2020) complementa esta visión al señalar que los modelos de desarrollo estratégico suelen integrar etapas como el análisis del entorno, la formulación de objetivos, la evaluación de alternativas y la selección de estrategias. Cada etapa contribuye a la formulación de un plan coherente con el contexto y las capacidades de la organización.

Otro eje central es la rotación de personal, entendida como un fenómeno que puede afectar la estabilidad institucional. Torres (2020) clasifica la rotación en voluntaria, no voluntaria e indefinida. Esta situación suele derivar de factores internos, especialmente las condiciones laborales, tales como el clima organizacional, la carga horaria, las políticas de gestión y las oportunidades de desarrollo. En un contexto de creciente

digitalización, la falta de adaptación tecnológica también puede incrementar la rotación, al generar malestar o desmotivación entre los trabajadores.

El clima organizacional se ha posicionado como un factor determinante en la permanencia del personal. Es un fenómeno subjetivo, vivenciado por los empleados en su interacción cotidiana con la estructura institucional. La gestión moderna reconoce al clima y la cultura organizacional como recursos estratégicos, capaces de influir en la productividad, la colaboración y el compromiso. La ausencia de condiciones laborales adecuadas —como instalaciones deficientes, falta de confort o riesgos sanitarios— puede deteriorar la experiencia laboral y aumentar la propensión a la salida voluntaria. En cambio, entornos funcionales, armónicos y estéticamente agradables promueven relaciones saludables y mejoran el desempeño general.

En resumen, la comprensión de estos tres pilares —estrategia, rotación de personal y clima organizacional— resulta esencial para abordar los desafíos institucionales actuales. Una correcta planificación estratégica, acompañada de un entorno laboral cuidado y políticas orientadas al bienestar del personal, puede contribuir significativamente al logro de los objetivos organizacionales y a la sostenibilidad institucional en el tiempo. Ver Anexo 5.

Diagnóstico y Discusión

Luego de realizar un análisis detallado tanto del entorno externo como de la estructura interna del Hospital TodosSanos, se concluye que es pertinente y beneficioso implementar una planificación estratégica. La situación actual de Argentina se caracteriza por una marcada inestabilidad social, política y económica, lo que afecta directamente en los indicadores poblacionales y económicos. Esta realidad incide en la capacidad del hospital para generar recursos financieros, destinarlos a inversiones, sostener la calidad de los servicios prestados y un clima organizacional efectivo.

En este sentido se expone que en el Hospital TodosSanos converge un alto índice de rotación de empleados, esto debido a renunciadas constantes, ya sea por un mal clima

organizacional, bajos incentivos laborales, falta de compromiso tanto con la organización como entre compañeros; estos escenarios, hacen necesaria la contratación de nuevo personal y todo lo que esto representa. Esta situación plantea una problemática organizacional con carácter estructural y multifactorial.

Se genera la necesidad de realizar un análisis cuantitativo basado en la tasa de rotación histórica y estimando los costos de dicha rotación, y un análisis cualitativo aplicado en la remuneración, beneficios, cargas y ambientes de trabajo, y la cohesión para poder evaluar en profundidad la raíz de la alta rotación del personal administrativo.

Este problema que no solo indica una pérdida económica, sino también una decadencia del personal humano y en la calidad de los servicios prestados a los pacientes, debido a las constantes interrupciones en la atención, en consecuencia, a las bajas de personal que generan mayor carga para quienes permanecen en la institución y un efecto dominó que debilita el compromiso organizacional.

Resulta imprescindible poner en marcha un plan de acción enfocado específicamente en el área administrativa para disminuir la rotación de los empleados, basado en la retención del personal que permita generar un sentido de pertenencia, de humanización, aumento de la moral, la fidelización, y demás aspectos necesarios para así contar con personal capacitado para una atención centralizada en el paciente. No basta solamente enfocarse en el aspecto salarial, sino fortalecer la cultura organizacional, generar espacios de desarrollo personal y profesional, y construir un entorno laboral donde las personas sientan que vale la pena quedarse.

Plan de implementación

Propuesta

Por medio de una Planificación Estratégica, se presenta una propuesta basada en el diagnóstico exhaustivo realizado, para reducir la rotación del personal administrativo. Este plan, constituye el objetivo estratégico de alto impacto para la gestión organizacional

del hospital TodosSanos. Alcanzar este propósito no solo tiene implicancias económicas, sino también profundas repercusiones en la calidad de los servicios y en la estabilidad del clima laboral. Se considera un propósito primordial ya que la estabilidad de nuestro equipo administrativo es un pilar fundamental para la eficiencia operativa, la continuidad de la atención y la sostenibilidad financiera de la institución.

La coordinación interna, permitiría a los administrativos responder con mayor agilidad y generando fluidez, lo que impactaría directamente en los pacientes. También, innovar en la automatización de los procesos, es clave para modernizar la gestión hospitalaria; al digitalizar tareas, se liberan recursos humanos que pueden enfocarse en actividades de mayor valor agregado. Esto pone el foco en la eficiencia y la precisión de los procesos internos.

El Plan tiene como prioridad también, enfocarnos en la satisfacción laboral ya que es uno de los factores más determinantes en la permanencia del talento dentro de la organización. Una fuerza laboral satisfecha muestra niveles más altos de compromiso, productividad y lealtad institucional. Esto se refleja en un descenso en la rotación, una mejora en la experiencia del paciente y una cultura organizacional más sólida.

Iniciar este Plan de Acción es una inversión esencial para la salud financiera, operativa y cultural de nuestro Hospital. Es un paso decisivo para transformar un desafío crítico en una oportunidad para fortalecer a nuestra gente y, por ende, a nuestra institución en su totalidad.

Objetivo general:

Reducir la tasa de rotación del personal administrativo del Hospital TodosSanos, en un 20% para diciembre del año 2028, con el fin de disminuir los costos asociados a reemplazos, capacitaciones y pérdidas de productividad, contribuyendo a una gestión financiera más eficiente.

Justificación:

La alta tasa de rotación de personal administrativo puede generar costos significativos para la empresa; el impacto económico, social y laboral está directamente

relacionado con los gastos de reclutamiento y selección, tiempos de capacitación, pérdida de productividad, costos de desvinculación, errores operativos y demoras en la atención. Además, puede afectar negativamente la moral y la motivación de los empleados restantes.

Mejorar el clima laboral, el bienestar personal, invertir en capital humano, en automatización y desarrollo organizacional serán las pautas que nos llevarán a cumplir con este objetivo.

Por lo tanto, es importante implementar estrategias para reducir la tasa de rotación y mejorar la retención de empleados. Esto lo podemos medir mediante los siguientes KPI: $\text{Número de salidas voluntarias+involuntarias/Promedio de empleados} \times \text{año} \times 100$; $\text{años trabajados por cada persona que se fue/número total de personas que se fueron} \times 100$; $\text{número de salidas} \times \text{costo promedio de reemplazo} \times 100$; entre otras.

Objetivo específico 1:

Reducir en un 20 % el tiempo promedio de respuesta a solicitudes de pacientes para diciembre del año 2026.

Justificación:

Este objetivo se enmarca en la perspectiva de Clientes, donde la rapidez y eficiencia en la respuesta a sus solicitudes es crucial para su operatividad y satisfacción. Reducir este tiempo en un 20% significa que el personal administrativo está siendo más ágil y efectivo en su servicio, lo que mejora la calidad de la atención y la fluidez general de la organización. Esto es fundamental para la productividad de toda la institución y para la percepción de un servicio administrativo eficiente.

Para la medición de este objetivo podemos utilizar los siguientes indicadores de desempeño: $\text{Tiempos de respuesta individuales/Número total de solicitudes} \times 100$; $\text{número de respuestas dentro del tiempo objetivo/total de solicitudes} \times 100$; $\text{número de solicitudes respondidas/Total de solicitudes recibidas} \times 100$; $\text{número de respuestas positivas/Total de encuestas validas} \times 100$; entre otros.

Objetivo específico 2:

Reducir en un 30% la carga operativa manual a través de soluciones digitales en el área administrativa para diciembre de 2028.

Justificación:

Este objetivo, busca optimizar la forma en que el personal administrativo realiza sus tareas diarias. La automatización de procesos manuales recurrentes en un 30% tiene un impacto directo en la eficiencia, la reducción de errores y la liberación de tiempo del personal. Al optimizar estas operaciones, el equipo administrativo puede dedicarse a tareas de mayor valor agregado, reducir la carga de trabajo repetitiva y mejorar la precisión de la información. Esta mejora en los procesos internos sienta las bases para una respuesta más rápida a solicitudes (conectándose con el objetivo específico 1) y para un ambiente de trabajo más estratégico.

Para la medición de este objetivo podemos utilizar los siguientes indicadores de desempeño: Tiempos de ejecución de tareas/Numero de tareas realizadas x100; número de procesos automatizados/Número total de procesos manuales identificados x100; número de errores detectados/Número total de procesos automatizados ejecutados x100; entre otros.

Objetivo específico 3:

Aumentar la satisfacción laboral del personal administrativo en un 15% para el mes de diciembre de 2026.

Justificación:

Este objetivo se ubica en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento porque se enfoca directamente en el bienestar y compromiso del capital humano, dentro del área administrativa. Un aumento del 15% en la satisfacción laboral indica que estaremos creando un ambiente de trabajo más positivo y motivador. Empleados satisfechos son más propensos a ser productivos, innovadores y leales a la organización. Además, una mayor

satisfacción laboral, a menudo se traduce en una mayor proactividad en la búsqueda de mejoras de procesos (conectándose con nuestro objetivo específico 2), y en una actitud más positiva y servicial al interactuar con otros departamentos, lo que beneficia a todo el Hospital.

Para la medición de este objetivo podemos utilizar los siguientes indicadores de desempeño: Respuestas positivas sobre reconocimiento/Total de respuestas validas x100; suma de puntuaciones de encuestas/Cantidad total de respuestas x100; número de empleados que permanecen en la institución/Número total de empleados al inicio del periodo x100; total de días de ausencias de personal/Total de días laborables x100; entre otros.

Alcance geográfico:

El plan de acción se circunscribe en la ciudad de Tres de Febrero, provincia de Buenos Aires. Y tendrá un alcance regional en otras Instituciones que adecuen el modelo presentado para atraer y retener talentos. El contexto sanitario y urbano de esta zona ofrece condiciones favorables para implementar las iniciativas planteadas.

Alcance temporal:

La Planificación estratégica fue diseñada para desarrollarse entre enero de 2026 y diciembre de 2028, donde cada acción será planteada en tiempo prudente para poder llevarse a cabo con éxito.

Plan de Acción:

El siguiente plan de acción nos sirve para la planificación y gestión de los objetivos planteados. Para lograr esto, se han establecido estos tres objetivos que están fuertemente interconectados: un personal administrativo con mayor satisfacción laboral estará más motivado para automatizar procesos y hacerlos más eficientes, lo que a su vez resultará en respuestas más rápidas y una mayor experiencia para sus clientes.

Este plan de acción desglosa cada objetivo en tareas específicas, asignando responsables, plazos y recursos necesarios, permitiendo un seguimiento claro del progreso. Así como también una evaluación financiera.

Plan de acción 1:

El siguiente plan se desarrolla en base a la reducción del tiempo de respuesta a solicitudes de pacientes, recopilando datos sobre el tiempo de respuesta actual, donde se podrá identificar cuellos de botella y procesos ineficientes; rediseñar flujos de trabajo para solicitudes comunes, eliminando pasos innecesarios y estandarizando procedimientos; evaluar e implementar un software o sistema de gestión de solicitudes (ej. Un CRM para turnos, turnero on line); entrenar al personal administrativo en los nuevos procesos y el uso de la herramienta implementada; la comunicación regular, es decir, mantener informados a los pacientes sobre el progreso de sus solicitudes y cualquier retraso o problema que surja, y por ultimo realizar seguimiento continuo del tiempo de respuesta. Recopilar feedback y realizar ajustes necesarios.

Plan de Acción 1:

Tabla 1.

Plan de Acción 1						
N°	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable		
1.1	Recopilar datos sobre el tiempo de respuesta actual	01/01/26	31/01/26	Jefe administrativo	Equipos informáticos	Contratación de una consultora independiente \$4.500.000
1.2	Rediseñar flujos de trabajo para solicitudes comunes	01/02/26	31/4/26	Analista de procesos	Sala de reuniones, gabinete de consultas	Materiales y suministros \$990.000
1.3	Evaluar e implementar un software	01/05/26	31/07/26	Equipo de TI	Equipos informáticos, software de gestión	Evaluación y desarrollo del programa \$3.250.000
1.4	Entrenar al personal administrativo	01/08/26	31/10/26	Coordinador de capacitación	Manuales, Plataformas de e-learning (LMS)	Equipo de capacitación de personal \$2.000.000
1.5	Comunicación regular con los clientes	01/11/26	31/12/26	Atención al cliente	Equipos informáticos, software de comunicación	Equipos de comunicación, CRM \$2.300.000
1.6	Seguimiento continuo del tiempo de respuesta	01/11/26	31/12/26	Jefe administrativo	Herramientas de análisis de datos	Software estadístico \$2.100.000

Plan de acción 2:

Está diseñado para automatizar los procesos manuales recurrentes, y así mejorar la eficiencia y liberar tiempo del personal administrativo de la siguiente manera: Listar todos los procesos manuales recurrentes y priorizar aquellos con mayor volumen, impacto y facilidad de automatización; investigar y seleccionar software o soluciones de RPA (Automatización robótica de procesos o “bots”) adecuadas a las necesidades identificadas y presupuesto; configurar y probar las soluciones de automatización para los procesos seleccionados; entrenar al personal administrativo en el uso de las nuevas herramientas y en como interactuaron los procesos automatizados; ofrecer soporte durante las 24 horas, ya sea mediante agentes en diferentes franjas horarias o herramientas de autoservicio. Esto ayuda a resolver problemas fuera del horario laboral. Y por último, establecer un sistema para monitorear el rendimiento de las automatizaciones y realizar el mantenimiento necesario.

Plan de Acción 2:

Tabla 2.

Plan de Acción 2						
Nº	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable		
2.1	Listar procesos manuales	01/01/27	31/03/27	Analista de procesos, equipos administrativo	Inventarios, equipos informáticos	Sueldo promedio de personal administrativo \$1.000.000
2.2	Investigar y seleccionar software o soluciones RPA	01/04/27	31/07/27	TI, jefe administrativo	Software específicos	Licencias, soporte, mantenimiento, red de seguridad \$3.000.000
2.3	Configurar y probar soluciones de automatización	01/08/27	31/01/28	TI, Desarrollador, Equipo administrativo	Equipos informáticos	Licencias de software, tiempo de desarrollo/configuración \$4.200.000
2.4	Entrenar al personal administrativo en el uso de nuevas herramientas	01/02/28	01/05/28	Coordinador de capacitación	Manuales de usuario, equipos informáticos	Equipo de capacitación del personal \$2.800.000
2.5	Ofrecer soporte durante las 24 hs	01/06/28	31/12/28	Servicio técnico	Equipos de red y comunicación	Mantenimiento y soporte \$1.300.000
2.6	Sistema para monitorear	01/06/28	31/12/28	TI, jefe administrativo	Dashboard de rendimiento, soporte	Administración y seguimiento del programa \$1.900.000

Plan de acción 3:

El Plan 3, basado en el aumento de la satisfacción laboral de manera activa administrando una encuesta de satisfacción laboral anónima para establecer una línea base; analizar los resultados de la encuesta e identificar las áreas prioritarias para la mejora y desarrollar un plan de acción específico; establecer un comité de satisfacción laboral con representantes de todos los niveles; establecer canales de comunicación abiertos para feedback continuo y comunicar avances en las iniciativas; crear un programa de reconocimiento y recompensas por desempeño y logro de objetivos, y por último, administrar una segunda encuesta de satisfacción laboral al final del periodo para medir en cambio. Ver Anexo 2.

Plan de acción 3:

Tabla 3.

Plan de Accion 3						
Nº	Descripción	Tiempo		Recursos Humanos	Recursos Físicos	Recursos Económicos
		Inicio	Fin	Responsable		
3.1	Encuesta de satisfaccion laboral	01/01/26	31/01/26	RRHH	Equipos informaticos, herramientas de analisis de datos	Contratacion de una consultora independiente \$4.500.000
3.2	Analizar los resultados de las encuestas	01/02/26	30/04/26	RRHH, Jefe de Administrativos	Softward de analisis estadistico	Software estadistico \$ 2.000.000
3.3	Establecer un comité de satisfaccion laboral	01/05/26	31/05/26	Especialista en Clima Laboral, Comité de Bienestar	Sala de reuniones, software de comunicaci3n interna	Materiales y suministros \$1.500.000
3.4	Establecer canales de comunicaci3n abiertos	01/06/26	30/06/26	RRHH, Jefe de Areas	Equipos de comunicaci3n, proyeccion, sala de reuniones	Buzones fisicos y digitales, materiales y suministros \$1.850.000
3.5	Crear un programa de reconocimiento y recompensas	01/07/26	30/09/26	Especialista en Compensaciones y Beneficios	Equipos informaticos, certificados, tarjetas de bono	Elementos de reconocimiento tangibles y monetarios \$ 2.050.000
3.6	Administrar una segunda encuesta al final del periodo	01/10/26	31/12/26	RRHH	Equipos informaticos, herramientas de analisis de datos	Contratacion de una consultora independiente \$4.500.000

A continuaci3n se expone el Diagrama de Gantt de los planes de acci3n. Ver Anexo 3.

Se expone el presupuesto de inversión para llevar a cabo el Plan de Acción en base anual, elaborado a partir de la Planificación Estratégica para el área administrativa del Hospital TodosSanos.

Tabla 5.

Plan de acción 1	2026	2027	2028	Sumatoria
Recopilar datos sobre el tiempo de respuesta actual	\$ 4,500,000			\$ 4,500,000
Rediseñar flujos de trabajo para solicitudes comunes	\$ 990,000			\$ 990,000
Evaluar e implementar un software	\$ 3,250,000			\$ 3,250,000
Entrenar al personal administrativo	\$ 2,000,000			\$ 2,000,000
Comunicación regular con los clientes	\$ 2,300,000			\$ 2,300,000
Seguimiento continuo del tiempo de respuesta	\$ 2,100,000			\$ 2,100,000
Total	\$ 15,140,000	\$ -	\$ -	\$ 15,140,000
Plan de acción 2				\$ -
Listar procesos manuales		\$ 1,000,000		\$ 1,000,000
Investigar y seleccionar software o soluciones RPA		\$ 3,000,000		\$ 3,000,000
Configurar y probar soluciones de automatización		\$ 3,450,000	\$ 750,000	\$ 4,200,000
Entrenar al personal administrativo en el uso de nuevas herramientas			\$ 2,800,000	\$ 2,800,000
Ofrecer soporte durante las 24 hs			\$ 1,300,000	\$ 1,300,000
Sistema para monitorear			\$ 1,900,000	\$ 1,900,000
total	\$ -	\$ 7,450,000	\$ 6,750,000	\$ 14,200,000
Plan de acción 3				\$ -
Encuesta de satisfacción laboral	\$ 4,500,000			\$ 4,500,000
Analizar los resultados de las encuestas	\$ 2,000,000			\$ 2,000,000
Establecer un comité de satisfacción laboral	\$ 1,500,000			\$ 1,500,000
Establecer canales de comunicación abiertos	\$ 1,850,000			\$ 1,850,000
Crear un programa de reconocimiento y recompensas	\$ 2,050,000			\$ 2,050,000
Administrar una segunda encuesta al final del periodo	\$ 4,500,000			\$ 4,500,000
Total	\$ 16,400,000	\$ -	\$ -	\$ 16,400,000
Total general	\$ 31,540,000	\$ 7,450,000	\$ 6,750,000	\$ 45,740,000

Fuente: Elaboración propia

Análisis Financiero

Flujo de caja económico

Tabla 6.

HTA	0	2026	2027	2028
INGRESOS	\$ 100,000,000	\$ 110,000,000	\$ 121,000,000	\$ 133,100,000
EGRESOS		\$ -7,000,000	\$ -7,700,000	\$ -8,470,000
(COSTOS VARIABLES)	\$ -50,000,000	\$ -55,000,000	\$ -60,500,000	\$ -66,550,000
(Costos fijos)	\$ -9,000,000	\$ -9,900,000	\$ -10,890,000	\$ -11,979,000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 38,100,000	\$ 41,910,000	\$ 46,101,000
IMPUESTOS		\$ -13,335,000	\$ -14,668,500	\$ -16,135,350
UTILIDAD NETA		\$ 24,765,000	\$ 27,241,500	\$ 29,965,650
(INVERSIÓN)	\$ -45,740,000			
FLUJO ECONÓMICO	\$ -45,740,000	\$ 24,765,000	\$ 27,241,500	\$ 29,965,650

Análisis de Indicadores financieros (TIR, VAN, ROI)

Tabla 7.

Inversión a realizar	\$ -45,740,000
Flujo periodo 1	\$ 24,765,000
Flujo periodo 2	\$ 27,241,500
Flujo periodo 3	\$ 29,965,650

VAN	\$ 2,716,135
TIR	35%
TAZA K	30.50%

ROI	
Beneficios	\$ 81,972,150
Costos	\$ 45,740,000
ROI	201%

El presente análisis financiero tiene como objetivo evaluar la rentabilidad de un proyecto cuya inversión inicial asciende a los \$45.740.000, con una tasa de descuento del 30,5% y una carga impositiva del 35%. Los resultados obtenidos a partir de la proyección de flujos de caja a tres años reflejan indicadores positivos que respaldan la viabilidad económica de la inversión, con la suma de la utilidad neta de cada periodo que nos demuestran un beneficio de \$81.972.150.

En primer lugar, el Valor Actual Neto (VAN) asciende a \$2.716.135, lo que implica que el proyecto, además de recuperar completamente la inversión inicial y cubrir el costo del capital, generará un excedente neto positivo. El VAN representa el valor presente de los beneficios futuros descontados al valor del dinero en el tiempo, y un resultado positivo indica que el proyecto crea valor económico para los inversionistas.

Por otro lado, la Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada es del 35 %, lo que supera la tasa de descuento utilizada del 30,5 %. La TIR representa la rentabilidad efectiva del proyecto, es decir, la tasa que iguala los flujos de ingresos y egresos en términos actuales. Al superar el costo de capital, esta tasa confirma que el proyecto es financieramente atractivo y viable desde una perspectiva técnica.

Finalmente, el Retorno sobre la Inversión (ROI) alcanza un 201 %, lo que significa que por cada peso invertido se espera obtener un retorno de \$2,01. Este indicador sintetiza la eficiencia de la inversión, ya que relaciona directamente la ganancia obtenida con el capital invertido. Este resultado refleja una rentabilidad sobresaliente.

En conjunto, estos resultados evidencian que el proyecto no solo es capaz de recuperar su inversión inicial y generar rentabilidad, sino también de hacerlo superando los estándares mínimos exigidos por el costo del capital. La relación favorable entre la TIR y la tasa de descuento, el VAN positivo y el ROI elevado posicionan a esta inversión como una oportunidad sólida y rentable, incluso considerando el contexto fiscal y económico vigente.

Conclusión y recomendaciones

La presente investigación permitió demostrar, a través del análisis financiero, que la implementación del plan de acción propuesto para reducir la rotación del personal administrativo en el Hospital TodosSanos es económicamente viable y rentable. Con una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior a la tasa de descuento, un Valor Actual Neto (VAN) positivo, y un Retorno sobre la Inversión (ROI) que supera el 100%, se evidencia que el proyecto no solo recupera la inversión inicial, sino que genera beneficios económicos significativos para la institución. Igualmente, más allá de los indicadores financieros, el proyecto contempla beneficios cualitativos de gran impacto: la reducción de la rotación incide directamente en la mejora de la estabilidad laboral, el fortalecimiento del clima organizacional, la continuidad en los procesos administrativos y una atención más eficiente y humana hacia los pacientes. La implementación de herramientas tecnológicas y la automatización de procesos, además, favorecen la eficiencia operativa y contribuyen a elevar la satisfacción del personal, elemento clave para la retención del talento.

El Plan propuesto no es una solución a un problema puntual, sino una inversión a largo plazo en la sostenibilidad en el recurso humano, en la calidad institucional y en el fortalecimiento de la misión del Hospital como prestador de servicios de salud. Esto nos lleva a que el éxito del Plan, podría ser replicado en otras áreas del Hospital.

Para ello, es importante realizar una revisión periódica de la inversión, aunque el análisis financiero actual muestra rentabilidad, se recomienda actualizar los flujos de ingresos y egresos anualmente para mantener la sostenibilidad del proyecto. Dada la clara rentabilidad y viabilidad financiera, se sugiere la aprobación inmediata y la priorización de las estrategias; los beneficios económicos proyectados insinúan que cada demora podría representar una pérdida de oportunidades, teniendo en cuenta la volatilidad económica de nuestro país. Es fundamental establecer un sistema de monitoreo constante de los indicadores clave, esto permitirá verificar que los ahorros y beneficios proyectados se estén materializando, y si es necesario, realizar ajustes a la estrategia en tiempo real.

Por lo expuesto, se concluye que la implementación de este Plan Estratégico por medio de la disminución de la tasa de rotación del personal administrativo no solo es necesaria, sino que representa una decisión inteligente y transformadora para la gestión hospitalaria del futuro.

Bibliografía

Consultorio Digital OSDE. (s. f.). Obtenido de <https://consultorioidigital.osde.com.ar/>

Cuánto cobra una agencia de marketing digital en Argentina. (2024, 16 septiembre). Obtenido de <https://mendozatoday.com.ar/2024/09/16/cuanto-cobra-una-agencia-de-marketing-digital-en-argentina/>

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (Junio de 2024). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-3-9>.

INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (2022). Obtenido de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/institucional-indec-indicadoresdemograficos>

Jueguen, F. (2024, 27 septiembre). La pobreza subió a 52,9% en el gobierno de Javier Milei. LA NACION. Obtenido de <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-pobreza-subio-a-529-en-el-gobierno-de-javier-milei-nid26092024/>

Mercedes, M. (2024, 23 septiembre). El posteo de Javier Milei tras las críticas del Papa: «La mejor política social es el equilibrio fiscal». Obtenido de <https://minutomercedes.com/archivos/29784>

Página. (2024, 3 de Septiembre). Inflación en Argentina 2024: ¿por qué no bajó en agosto? PAGINA12. Obtenido de <https://www.pagina12.com.ar>

Philips. (2021, 17 noviembre). Salud y medio ambiente, ¿por qué es importante la digitalización? Obtenido de <https://www.philips.com.ar/a-w/about/news/archive/standard/blogs/innovation-matters/2021/20210826-healthcare-and-the-environment-why-does-digitalization-matter.html#:~:text=La%20digitalizaci%C3%B3n%20puede%20ayudar%20a%20reducir%20la%20huella,recursos%20escasos%2C%20tanto%20en%20energ%C3%ADa%20como%20en%20materiales.>

Porter, M. (2006). Estrategia Competitiva. Compañía Editorial Continental.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.

Saller, G. (2025). El análisis de las desigualdades sociales en Argentina a partir de la pobreza.

Torres, A. M. (2020). Comparación de la rotación de personal en diferentes sectores laborales.

Dayana Galindo Carvajal, D. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada.

Estefanía Malca Montaña, C. (2019). Análisis del impacto de la rotación de personal en las empresas retail.

Kotler, P. (2012). Dirección de marketing. Pearson

Mintzberg, H. (2003b). *The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases*. Pearson Publications Company.

Olga Román Muñoz (2020) El pensamiento estratégico: Una integración de los sentidos con la razón.

Paloma Raquel López Ramírez (2018) PLANEACIÓN ESTRATEGICA COMO APOYO A LAS MEJORES PRÁCTICAS FINANCIERAS EN LAS MEDIANAS EMPRESAS “FINANCIAL BEST PRACTICES”

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). Fundamentos de finanzas corporativas (9.^a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (13.^a ed.). Pearson Educación.

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2010). Principios de finanzas corporativas (10.^a ed.). McGraw-Hill.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). Fundamentos de administración financiera (13.^a ed.). Pearson Educación.

Sapag Chain, N. (2010). Preparación y evaluación de proyectos (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Baca Urbina, F. (2013). Evaluación de proyectos (6.^a ed.). McGraw-Hill.

López, J. A., & Pérez, J. L. (2009). Gestión hospitalaria y calidad en los servicios de salud. Díaz de Santos.

González, R., & Polanco, F. (2012). Administración hospitalaria: Enfoque estratégico. Editorial Médica Panamericana.

Anexos

Anexo 1. Metodología utilizada en el estudio

Para el desarrollo del presente trabajo se empleó una metodología mixta, combinando enfoques cualitativos y cuantitativos con el objetivo de obtener una comprensión integral del fenómeno de rotación del personal administrativo en el Hospital TodosSanos.

En primer lugar, se realizó una revisión bibliográfica de artículos académicos, documentos institucionales y normativas oficiales vinculadas a gestión del talento humano, clima organizacional y administración de instituciones de salud. Esto permitió construir el marco conceptual del estudio.

En segundo lugar, se analizaron fuentes secundarias provenientes del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), el Ministerio de Salud de la Nación y publicaciones periodísticas de relevancia nacional, con el fin de contextualizar el entorno socioeconómico y sanitario del país.

Finalmente, se llevaron a cabo entrevistas informales con personal administrativo del hospital, con el propósito de conocer percepciones internas, niveles de satisfacción laboral, factores de rotación y oportunidades de mejora. Estas entrevistas contribuyeron a complementar la información documental y a profundizar en aspectos cualitativos no captados en los registros institucionales.

Anexo 2. Encuesta aplicada al personal administrativo

La siguiente encuesta fue aplicada al personal administrativo del Hospital TodosSanos con el objetivo de relevar información sobre satisfacción laboral, carga de trabajo, recursos disponibles y factores asociados a la rotación del personal. Las preguntas se estructuraron en formato mixto (cerradas y abiertas) para facilitar el análisis y permitir una mayor profundidad en las respuestas.

Cuestionario aplicado:

1. ¿Cómo califica su nivel de satisfacción general con el trabajo?
(Muy satisfecho / Satisfecho / Neutral / Insatisfecho / Muy insatisfecho)

2. ¿Considera que la carga de trabajo que recibe es adecuada?
(Sí / No)
3. ¿Dispone de las herramientas tecnológicas necesarias para realizar sus tareas?
(Sí / No)
4. ¿Ha pensado en dejar su puesto en el último año?
(Sí / No)
5. ¿Qué mejoras considera prioritarias para fomentar su permanencia en la institución?
(Respuesta abierta)

Anexo 3. Tablas de los planes de acción y diagrama de Gantt

En este anexo se presentan las tablas completas de los tres planes de acción diseñados para reducir la rotación del personal administrativo del Hospital TodosSanos. Las tablas incluyen: actividades, responsables, plazos estimados, indicadores de seguimiento y costos asociados.

Asimismo, se incorpora el diagrama de Gantt, el cual muestra la planificación temporal de cada plan de acción, permitiendo visualizar la duración, secuencia y dependencia entre actividades.

Anexo 4. Organigrama institucional del Hospital TodosSanos

El presente organigrama permite visualizar la estructura jerárquica y funcional del Hospital TodosSanos. Su inclusión es fundamental para comprender el contexto organizacional en el cual se desarrolla el problema de rotación del personal administrativo.

El organigrama muestra los principales niveles de conducción institucional, incluyendo:

- Dirección General
- Direcciones Médicas y Administrativas
- Áreas Operativas
- Coordinaciones y Jefaturas de Sector

Esta representación facilita la comprensión de los flujos de comunicación, la distribución de responsabilidades y las relaciones de dependencia entre áreas, elementos esenciales para el análisis del clima laboral y la gestión del talento humano.

Anexo 5. Normativa relevante en materia de salud

En este anexo se presenta una selección de las normativas vigentes en el sistema de salud argentino, relevantes para el análisis del funcionamiento institucional, las condiciones laborales y el marco regulatorio aplicable al personal administrativo del Hospital TodosSanos.

Estas normativas permiten comprender el contexto legal en el cual se inserta la problemática de rotación del personal.

Normativas consultadas:

- Ley N° 17.132 – Ejercicio de la Medicina, Odontología y Actividades Auxiliares
Norma que regula el ejercicio profesional en el ámbito sanitario y establece responsabilidades y obligaciones del personal de salud.

- Ley N° 26.529 – Derechos del Paciente en su Relación con los Profesionales e Instituciones de la Salud
Regula los derechos de los pacientes y define estándares de atención que impactan en los procesos administrativos.

- Ley de Contrato de Trabajo (LCT) N° 20.744
Establece las condiciones laborales generales que aplican también al personal administrativo.

- Resoluciones y disposiciones del Ministerio de Salud de la Nación (varios períodos)
Incluyen lineamientos sobre gestión hospitalaria, calidad de atención y normativas administrativas.

- Decreto de Necesidad y Urgencia (DNU) 70/2023
Incorpora reformas estructurales en el sector salud, con impacto sobre financiamiento, obras sociales y prestadores.

- Reglamentaciones administrativas del sistema de salud provincial y municipal
Abordan aspectos operativos, administrativos y organizacionales relevantes para instituciones públicas y privadas.

