



UNIVERSIDAD ARGENTINA DE LA EMPRESA

Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Caso de estudio:

La fundación crece: profesionalización de los recursos humanos y cambio organizacional

Autor: Pascual, Silvia Adriana

Legajo 1073841

Director del Trabajo Final: Mojoli Cuello, Hernán Ricardo

Magister en Maestría en Dirección Comercial

UADE Business School

Cohorte CHRO 56

Fecha Entrega: 30/03/2018

Agradezco a

Mi equipo de trabajo que pliega mi paracaídas cada día

Mis compañeros de maestría por el impulso constante

Los profesores, que dejan huellas en la formación de cada alumno

En especial a mi tutor Mg Hernan Mojolí Cuello que me acompañó con la humildad de los grandes

Mi familia que apoya todos mis desafíos

Abstract

The following research is setup to determine a case study which allows the reader to analyse the complexity of managing the organizational changes in the area of Human Resources, due to the growth of the foundation dedicated to health, within the framework of army health, in the period between August 2005 and October 2013.

The importance of this work resides in the fact that the foundation legal form isn't common for the general public and most in the HR area specifically. Wrongly it is associated with the definition that Foundation does not produces any profit, when the reality is that it must generate it and reinvert the revenue. Also, it is essential to understand that in terms of health this form is more frequent.

Moreover, is relevant to know that the history, trajectory and recently facts that are going to be describe in the following work, as the change of authorities, continue moving, movements and business growth.

The analysis of this case study will also work as a tool for the Human Behavior and Change and Organizational Transformation course, due to the changes and implementations the HR Team had to do along their history. The culture changes that are needed to continue to grow will be areas of interest within those tools.

INDICE

1. OBJETIVO GENERAL	1
2. OBJETIVOS PARTICULARES	1
3. MARCO TEÓRICO	
1. Cuando la organización es una fundación.....	1
2. La cultura en las fundaciones.....	7
3. Recursos Humanos	
a) Evolución del área.....	12
b) Departamento de Recursos Humanos.....	14
c) Funciones y roles de Recursos Humanos.....	16
4. La motivación.....	18
5. Prácticas recomendadas.....	19
6. La estrategia.....	21
7. Lo único seguro: el cambio continuo.....	25
4. MARCO METODOLÓGICO	30
5. CASO DE ESTUDIO La fundación crece: profesionalización de los recursos humanos y cambio organizacional.....	31
1. Antecedentes.....	33
2. Nuevos Vientos.....	36
3. <i>El incidente de los legajos</i>	37
4. La profesionalización de la gestión de los RRHH.....	38
5. La propuesta.....	40
6. Otra nueva comisión directiva.....	43
6. CONCLUSIÓN	45
7. BIBLIOGRAFÍA	50
8. ANEXOS (5)	57

1. OBJETIVO GENERAL

El propósito de este trabajo final es desarrollar un caso de estudio que permita analizar la complejidad de gestionar el cambio organizacional en el área de Recursos Humanos, (en adelante RRHH) como consecuencia del crecimiento de la fundación dedicada a la salud, en el marco de la sanidad para las fuerzas armadas, en el período comprendido entre agosto del año 2005 y octubre del 2013.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

Los objetivos específicos son

- Describir el contexto y las características propias de la fundación.
- Caracterizar las distintas etapas que atravesó el área y sus transformaciones.
- Identificar la contribución del cambio organizacional del área de RRHH, al crecimiento general de la fundación.

3. MARCO TEÓRICO:

3.1. CUANDO LA ORGANIZACIÓN ES UNA FUNDACIÓN

Para iniciar esta fundamentación teórica es necesario identificar con claridad, las diferencias entre los conceptos de fundación y empresa.

Para comprender la naturaleza de esta forma jurídica, se propone distinguir las personas jurídicas de derecho público y privado. En estas últimas se encuadran las fundaciones; la diferencia radica en el origen de la entidad. Las primeras se crean por ley especial; en cambio las segundas nacen de la voluntad de sus miembros o del fundador (Giuntoli, 1994).

Las asociaciones y fundaciones, de derecho privado, responden a los siguientes caracteres: 1) objeto de bien común; 2) ausencia de finalidad lucrativa; 3) patrimonio propio; 4) capacidad para adquirir derechos y contraer obligaciones; 5) autorización

estatal para funcionar; 6) imposibilidad de subsistir únicamente de asignaciones del estado; 7) no necesitar autorización previa del estado.

En contraposición, explica la autora, las sociedades se caracterizan por tener 1) objeto o actividad lucrativa 2) finalidad de obtener un beneficio reductible económicamente para sus miembros (los socios). 3) no necesitar autorización previa del estado, sino solo registración.

Tabla de comparación		
	Asociación (Fundación)	Sociedad (Empresa)
Definición	Agrupación de individuos con un fin común y cuya finalidad no es de ninguna forma económica. Suele tener ventajas fiscales. OBJETIVO: satisfacer necesidades de terceros.	Agrupación de individuos con finalidad de carácter económico. Persiguen un beneficio económico. Los socios son titulares de una parte del capital social. OBJETIVO: Obtener ventajas patrimoniales para los socios.
Acerca de los fines de lucro	Sin ánimos de lucro. Pueden realizar actividades económicas para ayudarse. Los bienes recaudados nunca se reparten entre los socios. SE REINVIERTEN. Estas actividades deben ser registradas y debe cumplir con las obligaciones fiscales que correspondan.	Con fines lucrativos todas las veces. La naturaleza es puramente económica. Están obligados a hacer aportes de capital. Las ganancias o pérdidas serán repartidas o asumidas entre los socios.
Ingresos	Las asociaciones suelen mantenerse de donaciones, cuotas y subsidios. Los resultados positivos se REINVIERTEN.	Los socios hacen aportaciones a favor de la sociedad. Una vez que existen ganancias, el dinero se invertirá en la empresa y así sucesivamente.

Cuadro de elaboración propia

Finalmente, remarca que las sociedades tienden a obtener ventajas patrimoniales para los socios, a diferencia de las entidades sin fines de lucro, que tienden a satisfacer necesidades de sus asociados o bien satisfacer necesidades de terceros.

Es oportuno aclarar que la diferencia es más sutil entre asociaciones civiles y fundaciones. Si bien el elemento esencial en ambas es el bien común, el cual se exterioriza en los dos tipos a través del objeto, que no debe ser contrario a la moral y a las buenas costumbres, debe tender a lograr verdaderamente una satisfacción a necesidades o bien del grupo primario, que se va a revertir indirectamente en la

comunidad o bien en la comunidad directamente considerada. Es así como la doctora Giuntoli (1994) concluye que la fundación dirige su actividad a cumplir un objeto que satisfaga directamente una carencia de la comunidad. Entonces se distinguen dos clases de organizaciones: las fundaciones y las asociaciones civiles

Para una mejor interpretación, se presenta el siguiente cuadro comparativo:

Parámetro	ASOCIACIÓN	FUNDACIÓN
CONCEPTO	Persona jurídica compuesta por la reunión de personas físicas, que conducen y administran la entidad, hacia un fin de bien común, no lucrativo.	Persona jurídica que se constituye con un objeto de bien común, sin fin de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines.
NORMATIVA	Arts. 33 y s.s. y 1197 y s.s. del Código Civil	Ley 19836
INSTRUMENTO DE CREACIÓN	Acta Constitutiva o Contrato Constitutivo o Contrato pluripersonal de organización: El acto jurídico proviene de la voluntad de sus miembros, quienes pueden integrar sus órganos.	Acta Fundacional. Acto jurídico unipersonal: El acto fundacional es obra de la voluntad de un tercero: el fundador o los fundadores. Por acto de última voluntad (por disposición testamentaria). Por acto entre vivos (donación).
MIEMBROS	Socios o asociados. Con derecho de exigir al ente colectivo el cumplimiento de lo previsto en los Estatutos	No tienen miembros, sólo beneficiarios. Carecen del derecho de exigir el cumplimiento de lo previsto en los Estatutos
GOBIERNO	<p>ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN: Función ejecutiva. A cargo de un director (carácter singular) o un directorio (Comisión Directiva), con una subdivisión interna: el directorio en si (de composición plural) como órgano de ejecutividad, y un presidente, que actúa como representante de la Asociación</p> <p>ORGANO DELIBERATIVO: Asamblea. Pueden ser Ordinarias o Extraordinarias. Integración: todos los socios.</p> <p>ORGANO DE CONTROL: Comisión revisora de cuentas</p>	<p>ÓRGANO DE ADMINISTRACIÓN: Representado por el Consejo de Administración, que tiene a su cargo el gobierno y la administración de la Fundación. Debe estar integrado por un mínimo de tres personas.</p> <p>ORGANO DE CONTROL: Comité Ejecutivo.</p>

Fuente: Giuntoli (1994:24)

Las organizaciones sin fines de lucro: son organismos creados por particulares en forma voluntaria, buscan generar cambios o aportar valor a determinados sectores, poseen beneficios impositivos, dada su orientación al bien común (y no de los fundadores).

Por todo lo expuesto, la fundación es la figura ideal para lo que se conoce como emprendimientos sociales.

Cabe resaltar otra diferencia, los objetivos iniciales de una fundación se deben respetar sin cambios mientras que en una asociación civil el objeto puede cambiar con los votos en una asamblea.

Asimismo, al considerar un enfoque legal y más amplio en el tema que nos ocupa, nos remitimos al Código Civil y Comercial de la Nación (2014) que es el marco legal regulatorio, que presenta a las fundaciones en su artículo ciento cuarenta y ocho que lleva por título *Personas jurídicas privadas*. Detalla las siguientes personas jurídicas privadas: a) las sociedades; b) las asociaciones civiles; c) las simples asociaciones; d) las **fundaciones**; e) las iglesias, confesiones, comunidades o entidades religiosas; f) las mutuales; etc. En la sección primera del mencionado código se desarrolla a lo largo de varios artículos *el concepto, objeto, modo de constitución y patrimonio*. Las fundaciones son personas jurídicas que se constituyen con una finalidad de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posibles sus fines. Requieren necesariamente constituirse mediante instrumento público y solicitar y obtener autorización del estado para funcionar. Con la solicitud de otorgamiento de personería jurídica deben acompañarse los planes que proyecta ejecutar la entidad en el primer trienio, con indicación precisa de la naturaleza, características y desarrollo de las actividades necesarias para su cumplimiento, como también las bases presupuestarias para su realización. Cumplido el plazo, se debe proponer lo inherente al trienio subsiguiente, con idénticas exigencias. El artículo 200 detalla la responsabilidad de los fundadores y administradores durante la etapa de gestación, quienes son solidariamente

responsables frente a terceros por las obligaciones contraídas hasta el momento en que se obtiene la autorización para funcionar. Los bienes personales de cada uno de ellos pueden ser afectados al pago de esas deudas solo después de haber sido satisfechos sus acreedores individuales. Los artículos siguientes del Código describen los aspectos relacionados al gobierno y administración; el gobierno y administración de las fundaciones está a cargo de un consejo de administración, integrado por un mínimo de tres personas humanas. Tiene todas las facultades necesarias para el cumplimiento del objeto de la fundación, dentro de las condiciones que establezca el estatuto. Asimismo, los fundadores pueden reservarse por disposición expresa del estatuto la facultad de ocupar cargos en el consejo de administración, así como también la de designar los consejeros cuando se produzca el vencimiento de los plazos de designación o la vacancia de alguno de ellos.

Las fundaciones deben destinar la mayor parte de sus ingresos al cumplimiento de sus fines. La acumulación de fondos debe llevarse a cabo únicamente con objetos precisos, tales como la formación de un capital suficiente para el cumplimiento de programas futuros de mayor envergadura, siempre relacionados al objeto estatutariamente previsto. En estos casos debe informarse a la autoridad de contralor, en forma clara y concreta, sobre esos objetivos buscados y la factibilidad material de su cumplimiento. De igual manera, las fundaciones deben informar de inmediato a la autoridad de contralor la realización de gastos que importen una disminución apreciable de su patrimonio (RA.CCC, 2014).

Hasta aquí el nuevo Código Civil y Comercial de la República Argentina (2014) enumera el escenario jurídico de las fundaciones, describiendo responsabilidades y atribuciones de los socios; como debe procederse ante la acumulación de fondos, ya que por ser *sin fines de lucro* no se distribuyen las ganancias y al mismo tiempo determina el comportamiento frente a aquellos gastos que afecten su patrimonio.

Es importante concluir y destacar, el hecho que una fundación no distribuya ganancias entre sus integrantes, en modo alguno limita a la institución a no generar recursos; sino que las actividades económicas que realiza serán para generar recursos que se reinvertirán en la prosecución del objeto social.

Una vez descrito el marco legal vigente, y reforzadas las diferencias estructurales entre empresa y fundación, es relevante mencionar a Drucker (1992), para abordar la importancia de las fundaciones en la comunidad. Por ello, considerar el momento cuando la sociedad creía que el gobierno tenía la obligación de satisfacer las necesidades sociales, con el transcurso del tiempo comprendió que la capacidad de acción social del estado es limitada, y a su vez, que las organizaciones sin fines de lucro realizan una labor mayor que el simple cuidado de necesidades específicas de la sociedad. El autor señala que el resultado de una fundación no es un bien de producción, sino un ser humano cambiado. Desde este punto de vista las define como organizaciones que son agentes del cambio humano. El autor coincide con los aportes recopilados hasta acá, al mencionar las mismas características distintivas, es decir, no tiene como misión obtener beneficios del tipo económico, sino que estas entidades se sostienen con el aporte económico desinteresado y el trabajo voluntario de las personas y empresas, tratando de ayudar en algún aspecto de la comunidad. Desde ese punto de coincidencia avanza y las clasifica como instituciones del **tercer sector**, no forman parte del estado (primer sector), ni de las empresas comerciales (segundo sector). El tercer sector es el conjunto de entidades (asociaciones, fundaciones, etc.) que no siendo ni públicas, ni teniendo ánimo de lucro, se ocupan de realizar mediante profesionales y voluntarios, proyectos de acción social, o defender intereses de colectivos de cualquier clase asociaciones culturales, deportivas, de consumidores, de antiguos alumnos, entre otras (Drucker, 1992).

De manera complementaria, se suma el aporte de Kaplan y Norton (2002) quienes sostienen que el éxito de las organizaciones sin fines de lucro se vincula a cuán eficiente y eficazmente satisfacen las necesidades de sus usuarios. Las consideraciones financieras pueden tener un papel facilitador o de restricciones, pero no serán el objetivo primordial. Los autores comparan las entidades sin fines de lucro con las que, sí persiguen fines económicos, consideran que aquellas tienen como meta alcanzar misiones destinadas a mejorar la sociedad; mientras que éstas las considera un sistema coordinado conscientemente, con el fin de conseguir cada vez más beneficios sobre la base de aportar bienes o servicios para satisfacer a un grupo

determinado de personas. Un aspecto que destacar en la herramienta que desarrollan los autores, el cuadro de mando, es que no se centra exclusivamente en el aspecto financiero, al abordar estas instituciones, visualiza una manera más amplia de gestión que incluye el aspecto de satisfacción al cliente que aplica a las entidades sin fines de lucro (Kaplan y Norton, 2002).

Asimismo, como cualquier otra organización, una entidad sin fines de lucro debe tener su misión para determinar la actividad principal que va a desempeñar y definir con claridad el perfil de esa organización. Este concepto es esencial para que sus integrantes puedan precisar sus funciones individuales, mediante un plan de acción.

Estas acciones marcan la tendencia de lo que se dará en llamar la cultura de la organización.

3. 2 LA CULTURA EN LA FUNDACIÓN

Es importante mencionar la cultura, como el conjunto de presunciones básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado, al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna), que ejercen la suficiente influencia como para ser consideradas legítimas y, en consecuencia, ser instruidas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas, definen la visión que la organización tiene de sí misma y de su entorno. La cultura de una institución incluye los comportamientos entre las personas, como el lenguaje o los rituales, las normas que se desarrollan en los grupos. Las reglas de juego como los mecanismos y procesos que un recién ingresado debe cumplir para ser aceptado como miembro. La cultura determina el ambiente o clima, la ubicación física de las personas y la forma que estos se relacionan con clientes y proveedores (Schein, 1988).

Robbins (1987) sostiene diferentes tipos de cultura organizacional, para ello explica que “una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente”, y agrega “cuántos más sean

los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura” (Robbins, 1987: 442).

Asimismo, el autor caracteriza a la cultura fuerte como aquella en la cual la rotación de personal es baja, hay consenso respecto a los objetivos y en consecuencia se aprecian conductas de fidelidad y compromiso organizacional. Una organización con una cultura débil evidencia conductas emergentes opuestas. En una misma institución pueden detectarse sectores con distintas culturas, así se generan las subculturas. La cultura de una organización es, justamente, la dominante que expresa los valores básicos compartidos por la mayoría de los integrantes. Sin embargo, surgen subculturas, generalmente como manifestación de algún problema o situaciones común a un grupo. Cualquier área o sector de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, quienes, a su vez asumirán los valores de la cultura dominante junto con otros que son propios de ese grupo o sector. Estas subculturas pueden derivar en contraculturas opuestas a los valores formales de la organización, dificultando las tareas de gestión y control. La cultura, cumple con cuatro funciones claramente identificadas por el autor. Primero, define los límites, marcando la diferencia entre una organización y otra. Segundo, transmite un sentido de identidad. Tercero, genera compromiso. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. Por último, “es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y los comportamientos” (Robbins; 1987: 444).

Años después, el aporte del mismo autor es contundente al enfatizar que, la cultura es la personalidad de las organizaciones. La define como un sistema de valores compartidos por quienes la componen; ofrece identidad a sus miembros, ayudándolos a interpretar lo que sucede dentro de la organización. La cultura no sólo proporciona un marco de referencia, sino que además influye en las metas y objetivos de los individuos, así como el compromiso que éstos adquieren para con la organización. Concluye que la cultura es como “un sistema de significación compartida por los miembros de una organización y que distinguen a ésta de otras organizaciones (...) las organizaciones tienen culturas que gobiernan el modo en que sus miembros deben comportarse” (Robbins; 2000: 80).

Así como la génesis de un objeto de análisis cualquiera sea, aporta datos valiosos, el conocimiento de la historia de la organización, su nacimiento y desarrollo, se tornan un factor relevante para comprender los elementos que actualmente la conforman (Lazatti 1997).

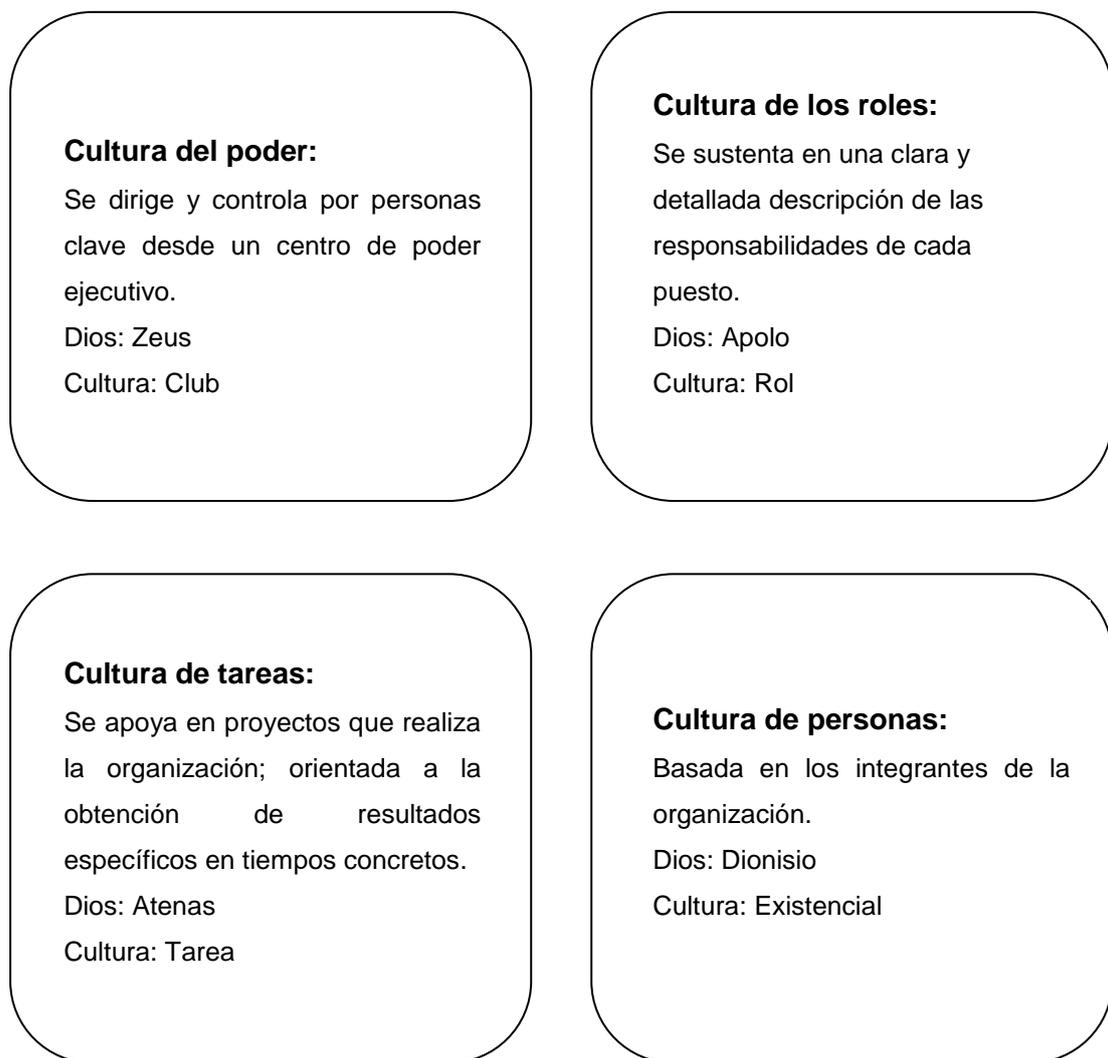
Profundizando el concepto de cultura organizacional, Chiavenato (2001) dice que cada organización tiene ciertas características y sistemas de valores propios, que deben ser observados, analizados e interpretados continuamente (Chiavenato, 2001).

Con la intención de seguir aportando elementos para un mejor conocimiento de las organizaciones, Handy en Villafañe (2009), retoma la propuesta de los cuatro tipos de culturas organizacionales bajo la metáfora de los dioses griegos, vinculadas a la importancia que para un sistema cultural puedan tener el poder, los roles, las tareas y las personas. Adjudica a la cultura de la organización su relación con el nombre de un dios, un culto o filosofía, que en resumen se representa con el siguiente cuadro

La cultura de Zeus o cultura del club está basada en las relaciones personales que el líder o la persona dominante de la organización, mantiene con cada uno de sus miembros. Es la típica tradición patriarcal, acarreado a sus familiares, conocidos y allegados. La denominada cultura de Apolo o de los roles, remite al dios del orden y de las reglas, se considera típica de las grandes organizaciones, que destacan el cargo o función de los miembros que la componen como el elemento más importante. Un cúmulo de procedimientos infinitos, para estandarizar y obtener un resultado de excelencia aún en las acciones más intrascendentes; esta cultura también denominada de papel proporciona estabilidad y predictibilidad. La cultura de Atenea o de las tareas, está basada en el espíritu de colaboración entre los integrantes del equipo. Las reglas no importan, confía en las buenas decisiones que un directivo bien preparado pueda tomar frente al problema que surja. Mide el éxito o el fracaso en función del resultado. Los recursos se ajustan continuamente en base a las necesidades que surgen en el objetivo a alcanzar. El equipo de trabajo es indispensable para la toma de decisiones oportunas para alcanzar el éxito con un mínimo de procedimientos detallados. Finalmente, la cultura de Dionisio o existencial, en la que predominan las individualidades, que solo participan del objetivo grupal en

casos indispensables o ante algún pedido expreso. En esta cultura los integrantes no están subordinados ni a la organización (Zeus o Apolo) ni al grupo (Atenea), sino que depende de su propio objetivo. La organización considera a sus integrantes como un activo crucial, por medio del cual logra la diferenciación en el mercado. Sin embargo, en todas las organizaciones afloran elementos de las cuatro culturas (Villafañe, 2009).

Cuadro resumen:



Fuente: elaboración propia

Conocer la historia de vida y aproximar el estilo de la institución a esta clasificación permitirá abordar el fenómeno a observar, con mayores herramientas de juicio para

analizar los distintos planes de acción, en función del conocimiento adquirido sobre la organización.

El ámbito en el cual se desarrolla la institución y por ende la cultura organizacional no es un dato que despreciar. Toda organización tiene una cultura determinada, conformada por sus prácticas, costumbres y valores, la cual se encuentra influenciada por el contexto. La función de la cultura es dar una solución a la adaptación del entorno señalado en objetivos estratégicos, satisfacción al cliente, relación con los proveedores y con los integrantes de la organización, con el fin de predecir el comportamiento de las personas. La misma (la cultura) da respuesta a la integración interna, como deben ser todos los sistemas de gestión de recursos humanos, las redes informales y los criterios de producción. Explican que cuanto más intensos sean los rasgos culturales, no solo establecerán los modos de conducta de sus colaboradores internos, sino que también asignarán rituales y procedimientos a los integrantes de otras organizaciones contextualmente relacionadas (Cantera y Gil, 2006).

Cabe citar nuevamente a Robbins (2000) para aportar otro factor de análisis cuando al mencionar la cultura organizacional señala distintas reacciones y consecuencias en los integrantes de la institución, como la satisfacción en el trabajo, el impacto del comportamiento de los empleados en la ejecución de los objetivos y finalmente afirma que ese comportamiento deriva de la motivación de cada empleado. La motivación depende, en gran parte, del individuo, aunque está condicionada por las prácticas de la organización y por la gestión de sus gerentes; en este proceso destaca la importancia de conocer el contexto, el sector, la organización en general, el área en particular, el grupo o equipo de trabajo y finalmente los individuos que traccionarán o resistirán el cambio en la organización (Robbins, 2000).

A su vez, el análisis de la cultura institucional puede complementarse con la herramienta que aporta Maglieri (2003) al mencionar indicadores como ausentismo, rotación, disponibilidad de candidatos para cubrir los puestos de dirección, incorporación de nuevos socios, identificación pública de pertenencia y compromiso con la tarea, que miden la satisfacción de los recursos humanos (Maglieri, 2003).

Los autores mencionados hasta acá enfatizan distintos componentes en esta dinámica organizacional, sin embargo, no son excluyentes y refuerzan el peso específico de la cultura en cualquier proceso de cambio. En definitiva, es un enfoque holístico en el ámbito de los recursos humanos para conocer la organización y así intentar prever su acción y reacción, competencia que resulta valiosa a la hora de transitar un cambio, tanto como el seguimiento de la evolución del área de personal en su papel para estabilizar el nivel de producción, la concentración en la tarea, la disminución de conflictos, nivel de motivación y un buen índice de satisfacción general, en la adaptación a ese cambio.

3. 3 RECURSOS HUMANOS

3. 3. a) EVOLUCIÓN DEL ÁREA

Es importante considerar que el área de RRHH ha ido evolucionando con el tiempo, dejando de ser un mero órgano administrativo hasta convertirse en un área central y estratégica para los resultados del negocio; esa evolución continúa. Desde la última mitad del siglo pasado, las decisiones más importantes pasaban por cuestiones financieras y económicas; los representantes de los sectores que impulsaban el resultado del negocio participaban de la mesa chica; las áreas denominadas de control no se tenían en cuenta. El capital humano sólo representaba una pérdida como indicaba la cuenta de resultados negativos “sueldos y jornales”. El manejo de los empleados y las tareas del área de personal eran consideradas generales, al alcance de cualquier empleado administrativo.

Para ilustrar el desarrollo del área de RRHH en el tiempo, se recurre a Valle Cabrera (1995) quien divide la evolución del área de RRHH, en tres fases: primero hubo una fase administrativa que tenía una función exclusivamente productivista, solo se preocupaba por las relaciones entre fabricación y mano de obra. La productividad era el único objetivo por lo que la gestión de recursos humanos se basaba en el control y

en el estímulo del rendimiento. Para obtener estos resultados deseados se apoyaba en gestión de remuneraciones en base a rendimientos y acciones disciplinarias. El recurso humano era un factor de producción más, que se debía minimizar como si fuera un gasto. No se toma en cuenta ningún tipo de factor psicológico o social. La segunda fase es la denominada de gestión. Se consideran otro tipo de necesidades internas de los trabajadores, como las psicológicas, sociales y motivacionales, pero sólo buscando una adaptación del individuo a la organización. Sigue viéndose al recurso humano como un gasto que hay que minimizar, pero se realizan acciones con carácter proactivo que se extienden a aspectos que no son solo retributivos, ya que no solo es eso lo que motiva y estimula el rendimiento. La tercera y última fase se denomina fase de desarrollo. En ésta se busca conciliar las necesidades económicas de la empresa con las necesidades de las personas que trabajan en ella, las personas se convierten en el factor determinante del desarrollo de la empresa por lo que la motivación y la eficiencia son claves. Recursos Humanos tiene un carácter proactivo tratando de optimizar el recurso iniciándose así la concepción estratégica del área. El involucramiento con el negocio es cada vez mayor en búsquedas de alineamiento y análisis para cumplir mejor su función formulándose objetivos y estrategias propias del sector. Las tres etapas no son excluyentes entre sí, sino que todas ellas han perdurado y están presentes en las organizaciones. Por lo tanto, se las considera complementarias y que en el desarrollo de la función se dinamizan para lograr una gestión eficiente de los RRHH (Valle Cabrera 1995).

Resulta, entonces, que la percepción de la organización respecto de RRHH y su consecuente “prestigio” depende del tipo de situaciones en las que se consulta y las respuestas que brinde ante cada situación. Sin embargo, se espera que RRHH sea un Jano Bifronte que mire a ambos lados, hacia el pasado y simultáneamente al futuro; que gestione estratégicamente enfocado al negocio y atienda el contrato psicológico subyacente a las relaciones laborales. Como recalca Ulrich (2006) con mirada de arquitecto y actitud de antropólogo (Ulrich, 2006).

Por un lado, RRHH es vista como el área que se ocupa de la organización de la fiesta de fin de año y de la firma de documentos para el ingreso de personal, y por el otro que tome decisiones estratégicas y la selección de un alto ejecutivo clave para el negocio (Alles, 2014). En esta dicotomía coinciden ambos autores.

La variedad de etapas envolventes que se van superando y al mismo tiempo conviven, es fiel reflejo de la evolución que atraviesa la gestión de los RRHH, esta percepción de RRHH en ocasiones se torna contradictoria al ser hallada en una organización, cuando no se acepta que forma parte de la evolución y adaptación al cambio.

3.3.b) DEPARTAMENTO DE RRHH

Finalmente, luego de su propio desarrollo y evolución el departamento de Recursos Humanos asume un papel preponderante, basado principalmente en el proceso de análisis estratégico como herramienta de ajuste entre el entorno de la organización y la capacidad interna para afrontar las demandas del negocio, así explica Valle Cabrera (1995). Con un enfoque simplificado, se podría reducir el desafío a: obtener la mejor calidad de contratación al menor costo.

Al delinear el futuro de la dirección de los RRHH, el rol de los profesionales del sector aparece cada vez más exigido y sometido a una presión y expectativas en aumento, para obtener mejores resultados de los empleados (Ulrich, Losey y Lake 1997).

Es conveniente tener presente que la concepción sobre la gestión de los recursos humanos en las organizaciones es relativamente nueva en el mundo laboral. Las expectativas y exigencias sobre los responsables de dicha gestión dependen de las características o rasgos de la organización “lo que se espera hoy de los departamentos de recursos humanos (...), es procurar que la organización disponga del menor número y la mejor gente posible y asumir el liderazgo de todos los cambios necesarios” (Valle Cabrera: 1995: 13).

En resumen, el mandato para el departamento de RRHH se traduce en “pagar el menor sueldo a cambio de obtener y retener el mejor postulante”; esto trae aparejado otras expectativas vinculadas a acciones estratégicas que mejoren el resultado, por ejemplo, frente a la nómina existente gestionar una mayor producción a través del compromiso y la motivación, sin incrementar la erogación de sueldos.

Deja expresamente aclarado Valle Cabrera (1995) que más allá del nombre que reciba esa gestión, que varía según cada organización – Administración de Personal, Relaciones Industriales, Dirección de Personal, Recursos Humanos, Capital Humano, etc.- el recurso humano, es un recurso que hay que optimizar y que el rol de los profesionales que tiene bajo su responsabilidad es de “integrador de objetivos y necesidades, tanto individuales como organizacionales”. RRHH en su papel de “integrador” como refiere el autor, debe acelerar la adaptación del personal a sus tareas, a su grupo de trabajo, a su jefe y a la organización. Una vez lograda esa adaptación inicial, debe gestionar el equilibrio continuamente amenazado por el cambio continuo y la evolución constante (Valle Cabrera: 1995: 30).

En la misma dirección y reforzando la importancia del papel que desempeña RRHH en toda organización sin importar el tamaño o el sector, Ulrich (2006) advierte que es necesario tener en cuenta que el profesionalismo del área debe continuar con sus labores asiduamente, intentando convertirse en socios del negocio y alinear su trabajo con las estrategias de este. El aporte de los autores brinda claridad a la comprensión de los RRHH, cuando explican que los cinco factores que forman un plano integrado de RRHH, se definen como: realidades externas (tecnología, economía, globalización y demografía), servir a los *stakeholders* (clientes, accionistas, managers y empleados), definir las prácticas de RRHH (personas, rendimiento, información y trabajo), construir los RRHH (estrategia y organización de RRHH) y, por último, asegurar la profesionalidad de los recursos humanos (roles y competencias). Asimismo, proponen determinadas acciones para lograr una transformación: realizar el análisis estratégico, alinear la estructura de RRHH y de la organización, crear un equipo de trabajo acorde a la necesidad, enunciar y originar las acciones eficientes,

elaborar un proceso de gestión de la transformación y controlar durante todo el proceso de transformación (Ulrich y Brockbank 2006).

Al hablar de acciones, Chiavenato (1994) advierte que, el resultado de una acción está directamente vinculado a las políticas generadas por los profesionales de Recursos Humanos y “surgen en función de la racionalidad, de la filosofía y de la cultura organizacional (...) son guías para la acción y sirven para dar respuestas a las cuestiones o problemas que pueden presentarse con frecuencia” (Chiavenato, 1994: 117).

De una u otra forma los diversos enfoques conducen a posicionar a RRHH como la red que interactúa y mantiene alineados a empleados y sectores entre sí y con el negocio, que evalúa y prevé las reacciones porque cuenta con herramientas de análisis, considera el mercado circundante y el contexto en general, tracciona con la participación activa en distintos objetivos para generar compromiso y buen índice de motivación; conoce los pormenores del negocio por lo cual está obligado a elegir a los mejores para que integren el equipo de la institución y finalmente predica todo con su propio ejemplo.

3. 3. c) FUNCIONES Y ROLES DE RECURSOS HUMANOS

Las funciones básicas que se mantuvieron siempre a través del tiempo a pesar de todos los cambios que sufrió el área, se nuclean en: ayudar a la organización a definir y maximizar su personal crítico, contratar a los trabajadores que necesita, retener dichos trabajadores y lograr de dichos trabajadores un nivel competitivo de productividad.

Los procesos operativos, que forman las tareas reales del sector y la operación que se realiza a diario, como selección de personal, capacitación y desarrollo de capital intelectual, planeamiento de carrera (reemplazos y sucesiones), evaluación y el análisis del desempeño, compensaciones y beneficios, relaciones gremiales y negociación, son enumerados y desarrollados por varios autores, entre ellos Aquino, Vola-Luhrs, Arecco y Aquino (2004).

Según la profesora Filipi (2005), las organizaciones deben promover tanto la salud como la realización personal para generar y preservar las condiciones necesarias para el desarrollo de su capacidad laboral. Asociado a esto, se encuentra íntimamente vinculada la importancia de realizar el reclutamiento (búsqueda de Recursos Humanos posibles de incorporarse), la selección (elección del colaborador) y la formación (entrenamiento) de una manera eficiente dentro de las organizaciones para que se puedan alinear de manera correcta los objetivos y metas individuales con los objetivos, metas y fines de la organización (Filipi, 2005).

Si se intentara elegir un único rol de RRHH, se estaría frente a una simplificación del tema; los aportes recopilados permiten comprender que, en función de la cultura de la organización, el rol preponderante podrá ser uno u otro; considerando además el impacto que producen el cambio y la evolución.

Respecto al tema de los “roles”, Ulrich (1997), destaca que el profesional de RRHH trabaja para ser un socio estratégico en la organización que lo contrata, aumentando la capacidad de la empresa para ejecutar sus estrategias. Este rol, le permite a la organización adaptarse a los cambios porque se reducen los tiempos entre la concepción y la ejecución de la estrategia, le permite responder mejor a la demanda de sus clientes al traducir la estrategia en políticas y acciones concretas que son llevadas a cabo por los recursos humanos, y ayuda a mejorar el desempeño financiero de la empresa por medio de una ejecución más efectiva de su estrategia. De esta manera la gestión de los recursos humanos debe traducir las estrategias empresariales en prioridades. Es decir, los profesionales del área deben poder identificar las prácticas que permiten concretar las estrategias (Ulrich 1997).

Así cabría concluir que el rol de socio estratégico no sólo es necesario para gestionar cualquier etapa de cambio, sino que sería la mayor aspiración de RRHH, en tanto que rol superador de todos los otros, reconociendo que unos y otro son necesarios para

la gestión de RRHH. De la misma forma que no es posible reducir la gestión de RRHH a un único rol, tampoco lo es respecto de sus funciones. Sin embargo, la función de motivador es el cometido que atraviesa al resto de las funciones, en tanto que RRHH cuenta con el conocimiento de las variables (externas e internas) que, combinadas con la motivación individual de los integrantes de la institución, dan por resultado un empleado motivado.

3. 4. LA MOTIVACIÓN

Basta una breve observación para corroborar que el comportamiento de las personas es impulsado por sus motivaciones, la fundación que nos ocupa no es la excepción.

A pesar de que los patrones de comportamiento varían en cada persona, el proceso que los origina es prácticamente el mismo en todas ellas afirma Chiavenato (1994). Identifica tres premisas que hacen dinámico el comportamiento humano: la causalidad o estímulo del comportamiento; la finalidad de este y su objetivo, es decir el impulso, deseo o necesidad que sirven como motivos del comportamiento y dependiendo de la manera en que la persona recibe el estímulo, de sus necesidades y de sus objetivos, serán sus respuestas o comportamiento. Continúa el autor, tanto los empleados como las organizaciones en las que trabajan tienen “una interacción compleja y continua; las personas pasan la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las cuales dependen para vivir, y éstas a su vez están conformadas por personas sin las que no podrían existir” (Chiavenato 1994: 36).

Desde la psicología laboral como vehículo para facilitar el cambio en una organización, aparece la noción de contrato psicológico basado en la confianza de las partes; esta creencia activa la motivación. “La noción de contrato psicológico implica la existencia de un conjunto de expectativas no escritas en parte alguna, que operan a toda hora entre cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización” (Filipi, 2005:34).

Si el punto inicial de la relación laboral es la confianza, se puede inferir que la responsabilidad es el resultado del camino recorrido. Como afirma el profesor Lanfranco (2014),

“ya Frederick Herzberg investigó las fuentes de motivación de los empleados durante los años 50 y 60 y descubrió que lo que realmente los motiva, su causa de satisfacción se produce cuando el trabajo es interesante, cuando se generan nuevos desafíos por el aumento de responsabilidad” (de Diego y Lanfranco, 2014: 13)

En sintonía con el enfoque más humano del papel de los RRHH Melamed (2012) sostiene que para acceder a la percepción de la persona en su entorno laboral hay que pensar en tres niveles: el organizacional, el grupal y el individual. En la actualidad, las múltiples demandas de los diferentes actores que integran el mundo del trabajo, las altas y crecientes expectativas de las nuevas generaciones que se van incorporando al mercado laboral y el apremio por responder a los cambios en cuanto a diversidad e integración se refiere, han puesto a las empresas frente a una necesidad que, a la vez, representa una oportunidad: la de ser "más humanas" (Melamed, 2012).

Al considerar nuevamente la dificultad para separar los roles y las funciones de RRHH es conveniente acceder al concepto de motivación como condicionada e integrada al conjunto de acciones de RRHH; funcionando como motor para facilitar la integración, adaptación, el cumplimiento de lo acordado, la regeneración de confianza, el compromiso con la tarea, la participación en distintos objetivos y la aceptación de cambios. En el marco de la empresa “más humana”, RRHH tiene el gran desafío de la motivación continua, que independientemente de cuál de los tres niveles mencionados se trate (organizacional, equipos de trabajo e individual) requerirá una dosis de confianza certificada por las acciones diarias del sector.

3. 5. PRÁCTICAS RECOMENDADAS

Para iniciar este apartado retomamos el concepto de contrato psicológico y como consecuencia la corriente de confianza que se desarrolla a partir de este fenómeno.

La psicología laboral como marco referencial de los objetivos estratégicos de RRHH facilita gestionar con éxito el cambio. En este punto, la profesora Filipi (2005) recalca que, en concordancia con la necesidad de cumplir con el logro de gestionar bien un cambio organizacional, cabe resaltar la importancia de poseer un proceso de recursos humanos que ayude al éxito de dicho cambio y que éste se pueda alcanzar si las organizaciones implementan “el contrato psicológico”. Cobra relevancia el hecho que el contrato se extiende con “cualquier miembro y otros miembros y dirigentes de la organización”, resulta entonces, fundamental que las distintas áreas estén alineadas a los objetivos estratégicos de la organización, con un criterio unificado de acción y comunicación, para sostener la confianza, ya que resulta ser la base de la motivación (Filipi 2005).

Con el contrato psicológico como punto de partida, sumamos la opinión de Hatum (2009) quien define diferentes prácticas en RRHH comenzando con el proceso de empleos integrado por las prácticas de reclutamiento, selección e integración de la persona a la empresa. Al reclutamiento lo define como las acciones a llevar a cabo para atraer a candidatos hacia la empresa no importa el medio que utilice (referidos, portal de la empresa, carteleras, diarios, etc.). La selección se entiende como el proceso de buscar y elegir al candidato más acorde a la necesidad de la empresa. La integración como la incorporación efectiva a la organización (Hatum, 2009).

En este mismo sentido, se pueden adicionar otras prácticas como la gestión del desempeño y su evaluación, el desarrollo de las personas y las compensaciones.

Según Ulrich y Brockbank (2006) las prácticas del área de RRHH de una organización, coadyuvan a sostener la ventaja competitiva de la organización. Presentan una clasificación en cuatro grupos:

- 1) El Flujo del personal, entendido como el proceso por el cual pasa el activo clave de la organización (personas) desde su ingreso, permanencia y salida de esta.
- 2) El Flujo de la Gestión del Desempeño, función que entrelaza a las personas con el trabajo (estándares y medidas, las recompensas y el *feedback*).
- 3) El Flujo de Información, la concientización de las personas acerca de la organización y los conocimientos colectivos.

4) El Flujo de Trabajo, definido como el qué se hace, cómo y quién (Ulrich y Brockbank, 2006).

Sin importar qué clasificación de prácticas se encuentren en la organización, todas ellas estarán sustentadas por la confianza que surge del contrato psicológico, el cumplimiento de esas expectativas no escritas es fundamental para facilitar la gestión del cambio, mantener las distintas áreas de la institución alineadas con los objetivos y lograr alcanzarlos con éxito. Para cumplir este desafío es necesario que RRHH haya visualizado el futuro; debe conocer con exactitud en qué punto se encuentran las tres dimensiones (individuo, grupos y organización) en el momento presente para poder diseñar el camino hacia donde quiere ir.

3. 6 LA ESTRATEGIA

De la misma forma que resultó complejo abordar la motivación sin vincular los conceptos de roles y funciones de RRHH, aislar el concepto de estrategia no es más sencillo.

Para introducir el origen de la palabra, se recurre a Gahan (2005) quien expresa que:

“Estratega' es una antigua palabra que deriva de la expresión griega *stratégos*. Originalmente era utilizada para referirse a quienes conocían los caminos (en griego, *stratas*) y por lo tanto podían orientar a los viajeros en su travesía por una región (...), [Ellos] debían (...) analizar el conjunto de circunstancias que lo rodeaban (lo que el Diccionario de la Real Academia Española define como 'escenario', en su cuarta acepción) para anticiparse a las oportunidades y los riesgos posibles, y, luego, elegir el lugar de destino, informarse sobre los caminos que podían utilizar, seleccionar la ruta más conveniente y, entonces sí, ponerse en marcha” (Gahan, 2005: 17)

Según otras definiciones, “Estrategia” significa lo que tratamos de hacer; se puede definir a la estrategia como la suma de todas las decisiones, adecuadas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados correctos o incorrectos.

Hasta acá se ha definido el término en líneas generales, para aplicarlo a la gestión de RRHH se recurre a Maglieri (2003) quien se refiere a la estrategia como un proceso metódico que brinda a los líderes de la organización la determinación de objetivos y su curso de acción para alcanzarlos. Este proceso requiere la alineación de las acciones de los actores involucrados, teniendo en cuenta diversos factores como las características y las políticas propias, los objetivos buscados y definidos y el medio ambiente donde está inmersa la organización. La estrategia debe ser claramente definida al inicio del proceso y redefinida cada vez que sea necesario, en función del seguimiento y observación del desarrollo de las acciones en vista a los objetivos planteados. Se torna indispensable cumplir con una serie de acciones, como por ejemplo determinar las prioridades dentro de la organización, definir los recursos humanos y financieros necesarios y observar el avance sobre los objetivos propuestos. Se desprende de este conjunto de características que la estrategia no se realiza de una sola vez, sino que coexiste en la vida organizacional de los directivos. En la misma obra aclara que:

“Dentro del análisis contextual se analizarán y precisarán las características del escenario donde la organización está inmersa y cómo influyen, favorable o desfavorablemente, sobre ella, tanto en su desempeño actual como en el desarrollo futuro” (Maglieri, 2003: 36)

El autor destaca la importancia de verificar, la capacidad de redefinir la estrategia al cambio de escenario y anticiparse con esta práctica para planificar a futuro y minimizar las reacciones no previstas. En resumen, el plan de acción tiene como finalidad cumplir con la misión de la organización de acuerdo con la estrategia establecida, el plan de acción acompañará al plan estratégico. Éste trata del “qué”, y el plan de acción del “cómo” (Maglieri, 2003).

Al hablar de estrategia, pasos, planeamiento, acciones y escenarios se recurre a Gahan (2005) con su estilo esquemático para presentar las distintas aristas del tema. Entre otros aportes clasifica la estrategia en cinco grandes grupos: de desarrollo, de integración, de diversificación, de alianza y de defensa. Resume a la estrategia como el recorrido que une el momento presente y aquel momento futuro proyectado, el camino que une esa brecha es la estrategia; es vista como una herramienta dinámica

sujeta a ajustes periódicos a partir de los resultados parciales alcanzados y las recomendaciones sobre los que se alcanzarán a futuro. Esos objetivos están supeditados, entre otras variables, al escenario en que tienen lugar. Sobre el tema señala:

“Cuando se trata de una organización, hay dos tipos de escenarios que es necesario considerar en nuestro análisis: los EXTERNOS – lo que ocurre 'de puertas hacia afuera' de la organización- y los INTERNOS – todas las circunstancias que la afectan 'de puertas para adentro'.” (Gahan, 2005: 38)

El análisis de los escenarios será el primero de los seis pasos que propone, para llevar a cabo el planeamiento estratégico, los restantes son: definir la visión del futuro, seleccionar las estrategias, formular la misión actual, diseñar la estructura y definir las acciones.



GAHAN, Juan G. “Los seis pasos del planeamiento estratégico” (2005)

A su vez el autor, enumera cinco ventajas que se alcanzan al aplicar el pensamiento estratégico: alinea la organización con la estrategia, promueve la toma de decisiones inteligentes, incrementa el compromiso con la tarea, refuerza el desempeño en las funciones y fomenta la cultura (Gahan, 2005).

Las ventajas que propone el desarrollo y la aplicación de esta herramienta facilita tanto un proceso de cambio como de crecimiento en cualquier organización que tenga lugar.

El mismo autor advierte que la estrategia y las acciones son aplicables a todo tipo de empresa con o sin fines de lucro:

“El planeamiento estratégico es una herramienta indispensable para conducir adecuadamente todo tipo de organizaciones – públicas o privadas, con o sin fines de lucro, grandes, medianas o pequeñas-. Incluye los siguientes seis pasos: analiza los escenarios para detectar oportunidades y riesgos; define una visión de futuro para fijar el rumbo; selecciona las estrategias (los caminos elegidos) para unir el presente con el futuro deseado; asigna una misión a la organización; diseña la estructura más adecuada para esa misión; prepara por escrito un plan de acción con los objetivos y cronogramas para cada uno de los integrantes de la organización” (Gahan, 2005: 18)

Desde otro punto de vista el mismo concepto es abordado por Mintzberg (1997) quien haciendo foco en el rol del estratega identifica tres modelos conceptuales con marcadas diferencias cada uno de ellos: empresarial, planificador y adaptativo. El comportamiento del modelo empresarial está dominado por la búsqueda activa de oportunidades, por la persecución de la meta del crecimiento sobre todo y por saltos hacia delante frente a la incertidumbre. El modelo de la planificación se caracteriza por la importancia que concede el análisis. En el modelo adaptativo, el poder se divide entre los componentes de la empresa, las metas son indefinidas y la empresa reacciona ante los problemas existentes, en lugar de buscar nuevas oportunidades (Mintzberg, 1997).

En función de estos aportes, hay conceptos que deben quedar definidos e incorporados como punto de partida en el plan estratégico; resulta necesario conocer las características de la institución y sus actores, las políticas propias y los escenarios interno y externo. Se torna un requisito indispensable reconocer desde el inicio que la estrategia de la organización no es una sola y estática, sino que es un proceso organizacional en manos de los directivos, con la intención de anticiparse a los hechos planificando el futuro y acotando los imprevistos. Debe ser aceptada como una herramienta dinámica y formulada con posibilidad de ajustes en función de los cambios y sus consecuencias. Estas acciones se traducen en el desempeño de la organización, teniendo como meta: alcanzar los objetivos planteados en el tiempo previsto en un ambiente de continuo cambio, dimensión que se hace presente en todo análisis.

3. 7. LO ÚNICO SEGURO: EL CAMBIO CONTINUO

El filósofo griego, Heráclito, desarrolló su pensamiento centrado en el cambio incesante como fundamento de todo; el ente deviene, todo se transforma, en un proceso de continuo nacimiento y destrucción al que nada escapa. Su metáfora más conocida, compara la realidad con el curso de un río: "no podemos bañarnos dos veces en el mismo río". Así simboliza entonces el cambio perpetuo de todas las cosas. El enfoque organizacional del cambio exige que los profesionales de RRHH, como agentes de cambio, asuman el rol principal, el papel de socios estratégicos, consistente en ayudar en el diagnóstico de los problemas de la organización, separar los síntomas de las causas, determinar qué cambios son necesarios, y de qué forma pueden ponerse en práctica eficazmente. Es relevante reproducir la opinión detallada de Ulrich (2006) respecto del papel de gestor de cambio y socio estratégico que se espera de RRHH:

“como asesores y facilitadores internos, los socios estratégicos de recursos humanos aconsejan a los líderes sobre lo que debería hacerse y cómo, y ayudan a gestionar el proceso de cambio. No solo definen marcos conceptuales para la gestión eficaz del cambio, sino que además ejercen sus habilidades de facilitación para hacer avanzar las iniciativas de cambio” (Ulrich: 2006: 268)

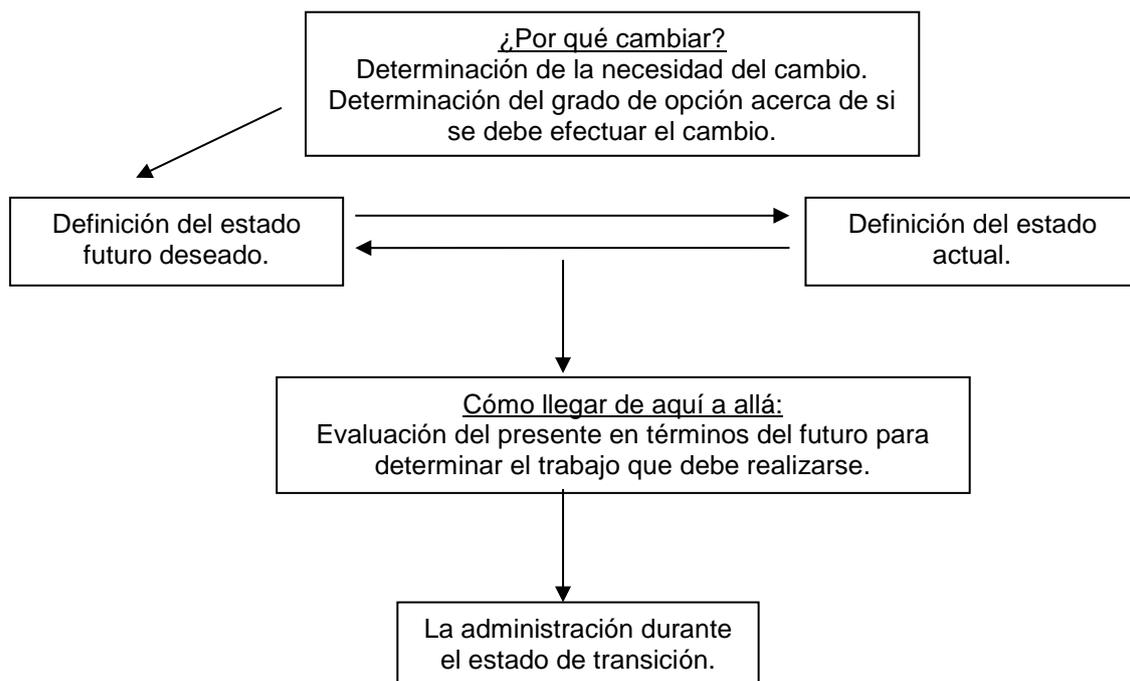
Siguiendo con el mismo concepto, pero desde otro punto de vista Mintzberg (1997) enfoca el cambio como una elección; establece que la clave es saber cómo y cuándo promover el cambio. La "teoría cuantitativa" señala que durante la mayor parte del tiempo se sigue una misma orientación estratégica rubricada por el cambio "evolutivo", hasta que la organización pierde sincronización con el medio ambiente y se hace necesario un drástico viraje estratégico en el que se alteran muchos de sus patrones. Concluye que este disturbio revolucionario provoca un "salto" hacia una nueva estabilidad (Mintzberg, 1997).

A su vez, Bertagnini (2009) propone enfrentar cuatro decisiones cuando se instala un cambio que afecta a nivel organizacional y genera cambios en el área de recursos humanos. Encabezadas por la definición del porqué de la necesidad del cambio, seguida por el detalle de qué es lo que se debe modificar o cambiar, luego el detalle de los pasos y acciones a seguir (el quién y el con quién del cambio), y finaliza con la

determinación del tipo de proceso, así como la metodología y recursos a aplicar (cómo, cuándo y dónde). El cambio organizacional para este autor puede traer aparejado algunas barreras políticas, culturales y económicas. Las barreras políticas, entendidas como los problemas de poder que surgen en las organizaciones en los líderes de las altas jerarquías. Las barreras culturales, arrastran una deficiencia en las capacidades de los equipos. Las barreras económicas, asociadas a las dificultades en el reconocimiento de la realidad, los resultados y expectativas que generan falta de claridad en las estrategias y en la determinación de prioridades. Aclara el autor que generalmente, estas barreras se presentan al inicio del proceso del cambio y se deberán detectar en esa instancia, si no se generarán distorsiones tanto en la concepción del cambio como en su implementación (Bertagnini, 2009).

Todo cambio organizacional importante implica tres condiciones distintas, el estado futuro al que los directivos quieren que llegue la organización, el estado presente, en el que se encuentra la organización en ese momento y el estado de transición, relacionado con la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro (Beckhard 1988).

El siguiente gráfico permite una mejor interpretación:



Fuente: Beckhard 1988: 32

En consecuencia, las acciones para administrar un cambio en la organización implican definir el estado futuro, evaluar el presente y monitorear la transición.

Los líderes deben tener una visión clara del estado final que desean para todo el sistema, incluyendo dimensiones como su negocio, su organización y sus formas de trabajar. Esa visión debe actuar como fuerza integrante de una multitud de cambios aparentemente dispares que hay que efectuar, hasta alcanzar el “cambio fundamental”. El plan para hacer los cambios debe ser integrado y guiado por la visión de compromiso con el futuro (Beckhard y Pritchard,1993).

Sería atinado resaltar la importancia de interpretar dos elementos centrales del cambio. Uno es la característica esencial del cambio, ya sea que afecte a uno o a varios de los componentes de la organización, el cambio es continuo, la organización estará siempre a merced de uno o más cambios ya sea como parte de su evolución constante, como eslabones de un plan integrado, como etapas de una estrategia, como consecuencia de factores externos o en función de su intensidad o su planificación. Se podrá abordar de diferentes formas y con distintos enfoques que convergen en esta característica distintiva: la continuidad del cambio. El otro emergente es la resistencia al cambio.

Según Robbins (1987), “la gente tiende a resistirse al cambio por una de las dos razones siguientes: pérdida de lo conocido o trillado o preocupación por una pérdida personal”. El autor agrega “los cambios sustituyen lo conocido por ambigüedad o incertidumbre”. La pérdida de lo conocido incluye los miedos a ser incapaces de trabajar de la nueva forma o aprender el nuevo sistema. En cambio, los miedos por la pérdida personal, es la “amenaza a lo conquistado en el estatus quo, cuánto más se haya uno invertido en el sistema actual, mayor resistencia mostrará ante el cambio” (Robbins, 1987: 466).

Beckhard (1988) presenta la insatisfacción como motor del cambio que no genere un costo elevado a la organización. Para una mejor reflexión sobre la resistencia al cambio, plantea la siguiente fórmula:

$$C = (ABD) X$$

C: Cambio.

A: Nivel de insatisfacción con el statu quo.

B: Conveniencia del cambio propuesto o el estado final.

D: Carácter práctico del cambio (riesgo y trastornos mínimos).

X: Costo del cambio.

(Beckhard, 1988:123)

Es decir, si el grupo o los individuos que lo componen no está suficientemente insatisfecho con el estado actual de las cosas, ansioso de lograr el estado final planteado y convencido de la viabilidad del cambio, esa grupo o persona se resistirá a él.

Finalmente, Rumelt (1995) presenta las barreras que aparecen en los procesos de cambio en una organización y enumera tres grupos mencionando en uno de ellos la falta de motivación compuesta por fracasos pasados, diferencias de intereses entre la gerencia y los empleados, otro grupo constituido por las percepciones distorsionadas que incluyen la negación, barreras de comunicación, silencio organizativo o asunciones implícitas y por último la falta de respuesta creativa, lo que incluye resignación y visión estratégica inadecuada (Rumelt 1995).

Para enumerar algunas de las reacciones que tienen lugar en las organizaciones frente a situaciones de cambio y las posibles soluciones, se recurre a Moss Kanter (2012) quien enumera diez fuentes de resistencia al cambio. La autora, destacada catedrática experta en liderar cambios organizacionales, advierte de las siguientes situaciones que atentan contra los cambios en una institución. Si el cambio se vivencia como una **pérdida de control** en las funciones que se cumplen en la organización; se neutralizaría incluyendo a estas personas en la toma de decisiones. Asimismo, el **exceso de incertidumbre** se hace presente cuando la expectativa del cambio resulta

algo desconocido; en este caso los líderes deben procurar seguridad en los procesos hacia el cambio, con pasos simples y claros, con plazos cumplibles. Al siguiente escollo lo llama **muchas sorpresas**, tiene lugar cuando se brinda información de nuevas ideas, sin otorgar tiempo de análisis y de proceso respecto de las consecuencias, eso crea una resistencia hacia las propuestas; sugiere evitar los cambios sorpresa o anunciarlos todos en una sola oportunidad. Otro emergente que presenta es el que denomina **todo parece diferente**, al reconocer a los seres humanos como criaturas de hábitos las rutinas resultan confortables mientras que el cambio resulta generalmente incómodo; propone mantener la familiaridad y evitar hacer cambios injustificados. La autora continúa su enumeración y menciona **pérdida de la vergüenza**, esto tiene lugar cuando se involucra un gran cambio de dirección estratégica y las personas que tuvieron a cargo la dirección anterior sienten que han hecho algo mal; la clave está en mantener la dignidad de estas personas y celebrar los elementos del pasado que resultaron un buen aporte para la organización. A consecuencia del mismo fenómeno que nos ocupa, la profesora de Harvard incluye las **preocupaciones sobre la competencia**; los integrantes de la institución piensan que sus habilidades son obsoletas; la propuesta para minimizarlo es invertir en seguridad estructural para el equipo, proveer abundante información y entrenamiento. Otro punto, considerado un reto universal, es el denominado **más trabajo** como consecuencia directa del cambio; para contrarrestarlo propone que los líderes inteligentes puedan admitir que habrá una carga extra al permitir que ciertas personas se concentren exclusivamente en ese cambio. Luego menciona el **efecto dominó** vinculado al cambio, cuando perturba a otros departamentos, a clientes importantes o a personas externas que comenzarán a actuar como rebeldes para evitar que nada interfiera con sus propias actividades; la clave está en expandir el círculo de partes interesadas y sumarlas en este proceso. En situación de cambios no demoran en aparecer los **resentimientos pasados**, son cuentas por saldar que se mantienen en silencio mientras la organización luce estable; los líderes deberán hacer un esfuerzo extra para curar el pasado antes de avanzar hacia el futuro. Finalmente, se debe tener en cuenta la vivencia que **la amenaza puede ser real**, el avance de la tecnología es un temor latente por perder el trabajo o padecer otras modificaciones a la rutina

laboral; frente a esta situación la honestidad y la transparencia deben primar en el mensaje de cualquier líder que proponga cambios (Moss Kanter 2012).

Este aporte resulta fundamental, toda vez que desconocer que al menos alguna de estas conductas estará presente en el proceso de cambio atenta contra el avance y la implementación del cambio mismo; a su vez el esquema suma la propuesta de acción para neutralizar, minimizar o superar cada emergente.

Frente al contexto de cambio continuo y acelerado sentencia Ulrich (1997) las empresas que pueden responder al ritmo del cambio tendrán éxito. Postula:

“Los ganadores, no se sorprenderán de que haya cambios inesperados: habrán desarrollado la capacidad de adaptarse, aprender y responder. Los perdedores se pasarán el tiempo tratando de controlar y dominar el cambio, en vez de responder a él con agilidad” (Ulrich: 1997: 249)

Finalmente, sería positivo para la organización y los gestores de sus cambios, reconocer la importancia de encontrar en cada cambio la oportunidad de evolución y mejora tanto de la organización, como de RRHH y del resto de los individuos que la componen.

El cambio es continuo; la organización estará siempre sometida a cambios ya sea por evolución constante, como parte de un plan integrado, etapas de una estrategia, como consecuencia de factores externos o en función de su planificación.

4. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo es abordado por una metodología cualitativa, por medio de fuentes primarias y secundarias, con datos obtenidos a partir de la documentación recolectada y de las entrevistas realizadas.

Las fuentes a emplear:

Primarias: Organigramas, reglamento interno, manual de procedimientos, legajos del personal, nóminas de empleados, memoria anual de los ejercicios económicos cerrados, convenios de explotación con permisionarios.

Secundarias: Entrevistas semidirigidas; a un ex directivo y a tres mandos medios, uno del área de RRHH y dos correspondientes a áreas que interactuaban con RRHH.

Tiene un diseño descriptivo y explicativo, busca sintetizar las situaciones, propiedades, características y las variables que se presentan bajo determinadas circunstancias en la organización, con la intención de recoger información sobre los conceptos que se mencionan y por otro lado está enfocada en las causas que ocasionan ese proceso de cambio en función de distintos factores, presentando un conjunto organizado de principios, afirmaciones y aportes reconocidos en la materia, por medio de los cuales se interpreta una realidad.

5.- CASO DE ESTUDIO

La fundación crece: profesionalización de los recursos humanos y cambio organizacional.

Temprano en una soleada mañana de mediados de octubre de 2013, Andrea Romanicio, de 45 años, con la mirada perdida en el cuadro que adornaba su despacho, pensó en los ocho años que llevaba trabajando como “Gerente de Recursos Humanos” en la fundación.

A Romanicio le apasionaba su trabajo y la responsabilidad que tenía; el asesoramiento directo que debía dar al presidente y vicepresidente y estaba muy orgullosa del equipo de trabajo que había desarrollado. Había podido iniciar el camino hacia la realización personal, diseñar y generar las condiciones necesarias para el desarrollo de su capacidad laboral y de su gente, tal como le había transmitido en la facultad la profesora Filippi, mientras terminaba su formación de grado como psicóloga, con orientación laboral.

Desde el primer día de trabajo, de la nueva comisión directiva, que desembarcó junto con la primavera de ese año, le preocupaba no tener un plan de acción. Sin

objetivos claros se complicaba diseñar una estrategia y luego pasar a la acción. Temía retroceder sin una planificación para su área y un rumbo definido para toda la fundación en sintonía con la nueva dirección del negocio. Sabía que la constancia era un ingrediente necesario, pero la adaptación al nuevo escenario no lo era menos. Se refugiaba en sus conocimientos del negocio, de la organización y de su área, para aferrarse a la dinámica actual de trabajo y, por otro lado, presentía que debía adecuar sus esquemas, y con ello a todo el equipo, si quería sostener una metodología eficiente de trabajo. Debía transmitir confianza a sus pares y hacia abajo, mientras traducía el nuevo mensaje.

Su inquietud al considerar el futuro del área a su cargo, y como consecuencia el suyo propio, iba en aumento. En la soledad del mando, se preguntaba una y otra vez cuál sería el plan adecuado para afianzar la “profesionalización” que tanto le costó alcanzar; ese estilo del cual estaba orgullosa y había podido irradiar a otras áreas.

Había escuchado en alguna de las capacitaciones a las que asistió que las instituciones deben trascender a los hombres y mujeres; cuando un procedimiento contribuía al buen trabajo y mejor resultado, se instalaba en la rutina institucional. Solo por contribuir a una mejora en la práctica ya era suficiente, no hacía falta que su “impulsor” permaneciera en la organización para que el aporte continuara. Con los nuevos directivos dudaba que esa afirmación fuera cierta; sin el respaldo manifiesto de los mandos superiores, los procedimientos, las sanas rutinas y los compromisos empezaban a desdibujarse en un mes.

El estilo actual era informal; nada de memorándum, las notas internas desaparecieron, apenas unos correos electrónicos que transmitían decisiones, como respuesta un “ok” o un “gracias” respaldaban acciones. Opuesto a la rutina anterior en que los directivos siempre estaban presentes como una red de contención, respaldando las acciones que solicitaba a cada sector y especialmente en las situaciones más complejas. Debía reconocer, estaba extrañando.

Pero ¿cómo iba a hacer para que este estilo light e informal, no atentara con el terreno ganado? Los empleados eran propensos a los límites laxos, a burlar progresivamente la exigencia sin medir las consecuencias en las tareas ni la demora

o calidad en los objetivos. ¿Cómo haría para que esa tendencia no afectara la eficiencia alcanzada? Toda la teoría se le venía encima; recordaba los apuntes que había leído mientras estudiaba y se preparaba para este momento que entonces parecía tan lejano. Ahora tenía que aplicar, justo, todo lo aprendido *¿qué hacer primero? ¿cómo poner en actos sus ideas? ¿cuándo empezar con su planificación?* Sabía perfectamente que reconocer el momento adecuado, era un requisito para el éxito. Estaba internamente convencida que si ocho años atrás, con menos experiencia y conocimiento pudo armar estas exitosas tres carpetas con la propuesta, que la depositó en la función que cumple ahora, debía sin duda encontrar el modo de llegar y convencer del camino a seguir a la nueva comisión.

Sonó el teléfono, devolviéndola a la realidad, sin saber bien cómo resultaría esa batalla. Estaba convencida que la oportunidad estaba ahí y dependía de ella elegir los mejores aliados entre sus pares y no cesar en el intento de transmitir a cada sector las bondades de un trabajo organizado y eficiente. Si no lograba esto, el retroceso estaba garantizado en un escenario y estilo de gestión distintos, cuyos actores los nuevos directivos también debería sumar al desafío.

5.1. ANTECEDENTES

La Fundación fue creada en el año 1992, con la finalidad de brindar apoyo a la sanidad de las fuerzas armadas. Durante los primeros diez años desarrolló escasa actividad comercial, mostró mayor impulso a partir del año 2002, con foco en relevar necesidades de recursos materiales y humanos, de los hospitales vinculados a las fuerzas de seguridad de todo el país.

El comité ejecutivo, que ejercía el control, estaba formado por cinco miembros, presidente, vicepresidente, secretario, prosecretario y tesorero; en la línea ocupaban los puestos de Director General, Director de Recursos Humanos (RRHH), Director de Obras, Director Comercial y Director Financiero respectivamente, conformando el órgano de administración. El promedio de edad de los directivos estaba en 72 años. Al inicio, los puestos permanentes de mandos medios eran sólo dos, el abogado y la

contadora; el plantel general lo conformaban la secretaria del comité, el encargado de mesa de entradas, el cadete y la mucama. (ANEXO I)

La sede central de la fundación estaba ubicada en el corazón de la ciudad, en el barrio de Caballito, en un predio deportivo asignado a la práctica del deporte nacional “el pato”; las oficinas estaban debajo de las tribunas, geográficamente considerado un lugar de privilegiado en Buenos Aires. Rodeadas de un parque cuidadosamente decorado, con frondosa arboleda y amplios espacios de recreación. De fácil acceso para los directivos que se desplazaban en vehículos que estacionaban en amplias cocheras, pero inaccesible para el personal que debía caminar como mínimo doce cuadras desde la avenida donde se detenían los colectivos hasta su lugar de trabajo.

En nueve provincias argentinas, había una sucursal de la fundación en las instalaciones de un hospital de alguna de las fuerzas de seguridad, cuyo plantel estable consistía únicamente en un jefe y un empleado administrativo.

A partir del año 1997, lentamente la fundación, en su sede de la Capital Federal, empezó a tercerizar servicios médicos de baja complejidad, sin internación. Buscaba y seleccionaba en el mercado empresas que quisieran desarrollar sus actividades dentro de las instalaciones del hospital. La fundación definía las pautas de servicio y las condiciones comerciales para empezar a funcionar. Una vez plasmadas en un contrato, denominado “convenio de explotación” podían iniciar las actividades.

Odontología, con un equipo de tres empleadas administrativas y cinco profesionales que atendían un día por semana cada uno, hizo su aparición como primera unidad de negocio. Luego continuó Ecografía, con diez empleados administrativos y veinte médicos especializados en las técnicas y manejo de equipos del sector.

Con el producto que generaban estas unidades de negocio, se compraban equipos e insumos para dar apoyo a otras especialidades del hospital, cumpliendo con el objeto social de la institución además con ese producido se pagaban puntualmente los sueldos, compromisos de la seguridad social y otras obligaciones impositivas.

La fundación iniciaba su etapa caracterizada por el “Control de Gestión” al empezar el nuevo milenio. Se incorporaron al plantel una Directora Médica, Médica Auditora, una asistente y varios empleados administrativos que se dedicaron a controlar a los permisionarios, como se dio en llamar a los servicios que se sumaban al hospital, por medio de los convenios de explotación celebrados con la fundación.

Con los empleados incorporados al plantel, se llegaba a una nómina de treinta personas en total entre médicos, enfermeras, administrativos, asesores y mucamas; (ANEXO II).

Al ingresar los nuevos empleados obtenían las mismas ventajas por sobre la ley de contrato de trabajo, que los empleados más antiguos. Algunos de los beneficios extras eran: jornada reducida de seis horas de lunes a jueves y cinco horas los viernes, percibiendo el sueldo completo según la categoría y escala del convenio de sanidad, diez días de vacaciones en invierno con goce de sueldo y pago de haberes entre el día 25 y 28 del mes en curso.

En todos los casos las incorporaciones de personal se habían hecho por recomendación familiar o conocido de alguna autoridad. No existía una correcta descripción de puestos y competencias requeridas, ni tampoco un proceso de reclutamiento y selección.

Para el 2002, diez años después de su creación, la fundación contaba con un plantel de ochenta empleados, dos servicios propios y diez permisionados. (ANEXO II). Fue así como se incorporó el primer permisionario de alta complejidad, Neonatología y Pediatría, NEOVIDA SRL, la responsable del personal era Andrea Romanico quien afianzaba su carrera laboral gestionando en esta compañía una nómina de empleados que duplicaba a la de la fundación.

El interés y el control se concentraron en este servicio. La fundación auditaba trimestralmente a sus permisionarios en general y a este en particular. Los controles velaban por los intereses de la fundación, en su papel de solidaria responsable ante algún incumplimiento de los permisionarios.

Romanicio estaba a cargo de los profesionales médicos y técnicos (enfermeras, mucamas, mantenimiento, entre otros), que contrataba ese permisionario para brindar los servicios de salud. Era un desafío para ella enfrentar la auditoría trimestral de la fundación que venía a controlarla y una enorme satisfacción la excelencia del resultado, sin observaciones.

La fundación había experimentado un crecimiento en su propio plantel del orden de más del 100% respecto al año 2000. (ANEXO II) La administración seguía sumando colaboradores referidos, con buenas intenciones, pero sin conocimientos técnicos o profesionales y poca experiencia en el rubro.

Antes que terminara el año 2003, se produjo el primer cambio de autoridades y con ello aparecieron nuevos proyectos.

5.2 NUEVOS VIENTOS

Cuando desembarcó el segundo comité de dirección, los aires de cambio y renovación no se hicieron esperar, esta gestión se caracterizó por la expansión en servicios y en obras, sobre la base de personal calificado y profesionalización de las áreas administrativas. De inmediato pusieron en marcha un plan de acción que fue fielmente monitoreado y ajustado hasta alcanzar el objetivo. La ubicación de las oficinas de la fundación no era la más conveniente para el desarrollo de esa planificación y en combinación con la escasez de espacio en las oficinas, por el crecimiento experimentado más el proyectado, decidieron una mudanza al corazón del hospital, a menos de veinte cuadras de la ubicación en que estaban y donde funcionaban la mayoría de los servicios propios y tercerizados.

Mientras tenían lugar los preparativos y la obra de adecuación de oficinas un hecho relevante cobraba protagonismo: la fundación decidió discontinuar el convenio con el permisionario que más personal contrataba, el Servicio de Neonatología y Pediatría, absorbiendo a todo el personal y duplicando su propia nómina.

La licenciada Romanicio, como la llamaban directores, pares y subalternos, trabajaba en NEOVIDA SRL desde el año 1995; lo vio crecer al igual que vio cómo

crecía la fundación y se debilitaban los controles que, desde el inicio y trimestralmente, ejercían sobre su área y tarea.

El plantel que debían traspasar estaba compuesto por cien empleados en relación de dependencia entre enfermeras, mucamas y administrativos; más medio centenar de médicos especialistas en maternidad, neonatología y pediatría, lo cual significó que la nómina total de empleados de la fundación se duplicara.

Durante el traspaso del personal, Romanicio debió trabajar con el vicepresidente, director de RRHH de la fundación, el licenciado Eugenio Gotardi y su equipo, constituido por cuatro empleados administrativos.

5.3 EL INCIDENTE DE LOS LEGAJOS:

En una de las primeras ocasiones de trabajo en conjunto, estaban convocados los cuatro empleados del área de personal de la fundación, junto con Romanicio. El objetivo era la entrega y control de los legajos del personal en relación de dependencia de NEOVIDA a incorporar en la fundación. Fue así como bajo las órdenes y coordinación de tareas de Gotardi, se repartieron veinticinco legajos a cada empleado; todos congregados alrededor de una majestuosa mesa ovalada en la sala de reuniones. Cada uno debía controlar el contenido de las veinticinco carpetas que Gotardi les había entregado, tildando los apellidos en un listado entregado para su control. Romanicio, conocedora y habituada a esa documentación, terminó el control rápidamente con espontánea y genuina buena intención, preguntó a quién estaba a su derecha “¿te ayudo?”, esperando un indudable “SI” que nunca llegó. La respuesta fue, “cada uno tiene lo suyo para controlar, si ya terminaste volvé a controlar...”. Esa flecha se clavó directamente en el centro de su esquema de trabajo basado en la rapidez, en la consigna “el tiempo es oro” y de eficiencia en el resultado. Mientras, reiteraba el control, esperando que regresara Gotardi, para *salvarla* de esa situación, pensaba lo difícil que sería para ella trabajar bajo ese estilo totalmente antagónico al que estaba acostumbrada.

En conclusión, el control de los legajos se hizo ocupando el doble del tiempo y el doble de personal, sabiendo que la licenciada lo hubiera hecho sola, correctamente y en un tiempo menor.

Empezaba a apreciar la marcada diferencia entre la cultura de una fundación cuya dinámica está dada por la reinversión de lo que se pueda ganar al cierre de cada ejercicio y una empresa con fines de lucro que aspira a cerrar su ejercicio económico con superávit, para beneficio de sus socios, quienes aportaron el capital y corren con los riesgos. El impacto de esta diferencia clave, la sacudió.

Este famoso episodio, no sólo era una anécdota; parecía sacado de un libro de estudio, la cultura de la organización gobernaba el modo en que sus miembros se comportaban. Era una práctica clara, cada uno en lo suyo sin un objetivo en común que cohesione un grupo de trabajo.

5.4 LA PROFESIONALIZACIÓN DE LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

La dotación para el año 2004 era de 224 empleados, entre los que se encontraba Romanicio, como Responsable de RRHH para el Servicio de Neonatología y Pediatría. El 50% de la nómina de la fundación estaba a su cargo; con un manejo rápido, eficiente y expeditivo enmarcado en acciones de control cruzado, que desentonaba con el resto de la fundación.

Los preparativos para la mudanza avanzaban y, mientras tanto, dos veces por semana debía trasladarse y reportar cada movimiento, insistir en los tiempos y medidas oportunas, que ahora dependían de otros y eran habitualmente cuestionadas.

Los meses que duró la construcción de las nuevas oficinas y el traspaso del personal a la fundación, fueron suficientes para que Romanicio elaborara un diagnóstico de la situación del área de personal de la fundación en particular y en general de otras áreas con las que interactuaba y lentificaban todas las acciones por falta de procedimientos internos claros y de personal capacitado para esas tareas.

Capturaba en su memoria la anatomía de los elementos de la organización que entorpecían cada situación, para su futura propuesta de solución.

Luego, a partir de ese análisis del estado en que se encontraba el área de su injerencia y de las otras áreas de la institución, preparó algunas alternativas de soluciones para tornar eficientes las tareas, mejorar los tiempos de respuestas, comprender el porqué de cada procedimiento, minimizar los costos generales y riesgos laborales propios de la actividad.

Hasta entonces sólo se había cruzado con el número “uno”, el presidente, al inicio de su gestión para las presentaciones formales del caso. La aparición de Romanicio no pasó desapercibida, y al día siguiente de haber entregado el plan de acción a corto y mediano plazo, fue convocada.

El licenciado Gotardi, vicepresidente y director de RRHH, depositario de su propuesta, la citó para una reunión con el Dr. Pastorino, presidente de la fundación, después de las 14hs que era un horario más tranquilo, porque todo el personal se había retirado en ese horario.

El plan de acción presentado comprendía procedimientos y buenas prácticas que podían implementarse sin complejidad ni dilación, requerían de constancia, continuidad y respaldo, a cambio de importantes resultados en una gestión eficiente de su área y del resto de las áreas vinculadas. El hilo conductor eran los roles distintivos de RRHH, el rol de apoyo: a los servicios de salud que se brindaban, el de servicio: a todo el personal de la fundación y el de socio: como buen concedor del negocio, que debían predicarse con el ejemplo e irradiarse al resto de la fundación.

La propuesta apuntaba en gran medida al control de las horas de trabajo de la mano de obra especializada y profesional, con la que se brindaban los servicios de salud. Ésa era la unidad de medida que debían monitorear: las horas de trabajo, la jornada laboral, eran la principal erogación en el cuadro de costos. La fundación pagaba bien, en tiempo y forma, pero sin mecanismos confiables de control no se podía verificar si efectivamente se recibía la contraprestación. Del mismo modo, la propuesta señalaba la importancia de monitorear las horas extras del personal, para asegurarse que respondieran a una necesidad del servicio para mantener el standard

de calidad en la atención y descartar que la causa de estas fuera por necesidad económica del empleado.

Controlar las horas era necesario, pero no suficiente, la punta del ovillo estaba en una acción previa. Había que hacer foco en una buena incorporación, con selección de postulantes en abundancia; un archivo amplio y pormenorizado de la historia de los empleados: el legajo. Un seguimiento del desarrollo y desempeño de cada empleado; el diseño de un plan de capacitación acorde a las necesidades del servicio. Todo ello en el marco de un estilo preventivo, con anticipación a los hechos que se podían vislumbrar y una predisposición positiva para resolver y gestionar aquellos imprevistos que estaban a la orden del día, sin postergarlos indefinidamente, acumulando malestar y disconformidad en el personal; ese era el caballito de batalla y el estilo de gestión que hacía brillar a Romanicio.

5.5. LA PROPUESTA:

Romanicio armó un plan de acción en particular para RRHH, el cual decidió separarlo en tres capítulos, organizándolo por áreas temáticas. Apostaba que la interacción con otros departamentos de la fundación iniciara un proceso de imitación, que abordaría en una segunda etapa puntualmente.

Mientras preparaba la exposición, se repetía una y otra vez, que no debía puntualizar que la gestión anterior estaba mal (aunque así lo pensara) sino que debía explotar la fortaleza de su propuesta: “los procedimientos de las áreas pueden estar mejor, con resultados eficientes, que disminuyan los riesgos de reclamos, quejas y juicios; y en el caso que los hubiera, implementar esta propuesta permitiría negociar desde una posición de mayor fortaleza”.

Trataría de explicar que “lo que hasta acá se había hecho, no estaba mal, pero ya no alcanzaba. Ahora esta nueva etapa y este nuevo escenario requería enfoques profesionales, pensamiento estratégico, evaluar los recursos disponibles y aplicar una táctica clara para alcanzar los resultados”.

Los tres capítulos, incluían puntos a mejorar y otros definitivamente a implementar porque no se hacían,

CAPÍTULO I: Incorporación, Administración de personal, relaciones laborales

CAPÍTULO II: Liquidación de sueldos y otras liquidaciones previsionales, laborales, sindicales

CAPÍTULO III: Varios

(ANEXO III)

Mientras planificaba la propuesta diseñaba el discurso como “marca empleadora” para que un postulante calificado incline la balanza hacia la fundación a la hora de decidir donde trabajar. En la Ciudad de Buenos Aires había desde el año 2000 un déficit de mano de obra en salud del 40%, y la zona en que está emplazado el hospital tenía una densidad de competencia, considerablemente alta, por lo cual el asueto invernal era un diferenciador importante, una contribución extra para el éxito en las incorporaciones de personal técnico que serían necesarias en el plan de expansión y crecimiento previsto por la nueva comisión directiva.

Ese jueves del 2005, Andrea Romanicio llegó a la reunión diez minutos antes de lo previsto, lucía uno de sus clásicos trajecitos sastre y traía en su mano tres carpetas iguales, una para cada directivo y la tercera para ella. La introducción fue breve y rápidamente estaba abordando el punto inicial. La atención de ambos hombres alternaba entre el soporte papel y las explicaciones que sin titubear daba, hasta ese momento la “Responsable de RRHH” del sector de pediatría y maternidad, argumentando sólidamente cada item propuesto.

Al final de la exposición, Pastorino permaneció unos segundos con la mirada clavada en el papel y rompió el silencio dirigiéndose a Gotardi, “... confirmado entonces, veamos qué dice la señora...”.

Pastorino pronunció con voz clara y fuerte “Licenciada nos parece muy atinada su propuesta y por esa razón la fundación quiere que usted se haga cargo del departamento de RRHH. Sé que le puede sorprender la idea, piénselo y el lunes

retomamos, con su respuesta”. Se puso de pie y saludó despidiéndola. La reunión había terminado.

Esas cuadras hasta la civilización a Romanicio se le hicieron eternas. Era lo que ella esperaba, un reconocimiento y la pista libre para transformar todas sus ideas en hechos concretos.

La reunión siguiente, después de unas consultas de rutina, finalizó acordando Pastorino con Gotardi, reorganizar las áreas y las oficinas en la nueva ubicación, para la licenciada y su flamante gerencia de RRHH, una vez mudados, como estaba previsto para julio del 2005.

Sin demora, a pesar de la falta de espacio e incomodidad Andrea se puso a trabajar con su propio equipo, que estaban tan feliz como ella por esta oportunidad de diseñar, actualizar e implementar las mejoras en la tarea diaria, que consideraban necesarias para un muy buen trabajo.

Las jornadas que siguieron en los próximos dos meses no tenían horario preciso de salida, avanzaban y avanzaban, distribuyendo tareas entre sí, diseñando procedimientos y formularios que luego al reunirse los consensuaban y modificaban hasta llegar a la mejor versión. Era una recompensa mutua, ellos nunca habían visto a su jefa con tantas energías en un trabajo y ella nunca había tenido la ocasión de compartir generosamente el “porque de cada decisión que estaba tomando”, mientras tanto las anécdotas que enmarcaban su experiencia se convertían casi en una clase.

El inicio del 2006, la encontró en una nueva oficina, decorada a su estilo, que una vez más se destacaba del resto. El equipo de RRHH siguió trabajando sin pausa. Curiosos de otras áreas los visitaban para enterarse de qué estaba por pasar. Más de uno se postuló para incorporarse a RRHH y transitoriamente colaboraron con proyectos puntuales. Se contagiaba ritmo, desde otros sectores consultaban por cambios y nuevos procedimientos para sumarse a las mejoras. Transitando los pasillos se podía escuchar “en RRHH sí que se trabaja duro” y expresiones similares.

Antes del invierno, el departamento de RRHH tenía sus máximas como punto de partida para un buen entendimiento y funcionamiento del equipo. (ANEXO IV)

Paulatinamente algunos colegas fueron pidiendo copia de las máximas y adaptándolas a su área.

Al mismo tiempo logró que la dirección le aprobara la actualización del Reglamento Interno y el organigrama del área de RRHH, como gerencia y el equipo de cuatro colaboradores más un asesor externo en seguridad e higiene. (ANEXO V)

El área de los “recursos humanos” ya era reconocida por todos los empleados de sede central y de los servicios médicos, como algo distinto, se destilaba vocación de servicio como estilo de gestión, un ejemplo a imitar; el lema de RRHH era “¿en qué puedo ayudarlo?”. El plan estaba lanzado y durante el año se implementaron todas las medidas propuestas inicialmente y se mejoraron ajustándolas a las nuevas necesidades de la fundación.

Simultáneamente, la institución siguió creciendo e incorporando gente, en el año 2009 la nómina ascendía a 274 y en el 2010 arañaba los 300 empleados. El 40% eran profesionales de distintas carreras. (ANEXO II)

El equipo actual de RRHH, multitasking tan alejado del incidente de *los legajos*, seguía el ritmo de crecimiento constante de la fundación sin inconveniente y hasta podía adelantarse a los problemas previsibles, porque basaban sus acciones en el conocimiento de un criterio alineado en la acción y del por qué, de cada paso que conducía al objetivo planteado.

5.6. OTRA NUEVA COMISIÓN DIRECTIVA

A poco de andar el segundo semestre del año 2010, se respiraba un estilo de trabajo diferente, con escasa interacción intra e inter áreas y cero *feedback* con los superiores. El desafío consistía en interpretar o adivinar qué esperaba el comité de dirección, el que había reemplazado a Pastorino y a Gotardi.

Adaptarse rápidamente a esta modalidad de gestión era el objetivo de Romanico, sin embargo, en el terreno operativo su preocupación aumentaba. El desconcierto no le permitía pensar cómo hacer para mantener férreamente el estilo

de trabajo que tan buenos resultados le había brindado a la fundación en general y a RRHH en particular, en este marco de una autoridad tan *light*. La institución aún no estaba preparada para un régimen de trabajo autocontrolado y sin autoridad que lo supervise. Su principal inquietud era transmitir que requería tiempo, mucho tiempo, obtener determinado standard en la calidad de las tareas y que en un lapso breve esos circuitos se volvían laxos y se perdía eficiencia y excelencia, su gran desafío personal e institucional era mantener ese nivel.

De algo estaba segura, las nuevas directivas respondían a un escenario, volátil, incierto, complejo y ambiguo. Esto no le agradaba, no era su zona de confort. La película la conducía a un escenario interno con 15% de los integrantes de administración estaban desde el origen de la fundación, su edad promedio se acercaba a la jubilación. Los referidos de autoridades anteriores, familiares y “conocidos de” representaban el 50%; el resto estaba integrado por profesionales competentes que habían inyectado renovación y combustible a la fundación durante los últimos seis años. Entre ellos debería encontrar a sus socios estratégicos para no perder el terreno ganado y luego traccionar al resto del personal, evitando que se abroquelaran para volver a la etapa anterior del desarrollo.

Las acciones de su área estaban a la vista y los buenos resultados también. El tiempo se había agotado; Gotardi, Pastorino y los otros tres miembros del comité anterior, habían entregado la gestión y una nueva comisión directiva, con su propio estilo, había llegado para quedarse.

6. CONCLUSIÓN

El objetivo de enseñanza del presente caso radica en que el estudiante de la Maestría en Dirección Estratégica de Recursos Humanos esté en condiciones de:

- Abordar la importancia del rol de Recursos Humanos en un contexto de crecimiento y cambio continuo, bajo una figura jurídica poco tradicional.
- Rescatar el aporte de las distintas etapas que atravesó la institución, para comprender su presente.
- Reconocer a Recursos Humanos como actor clave en un proceso de expansión atravesado por el cambio y la evolución continua, intentando traccionar al resto de la institución, sin dejar de lado:
 - las actividades diarias que sostienen su prestigio,
 - el pensamiento estratégicamente para alinear institución y objetivos,
 - motivar con el ejemplo para sostener el impacto en otras áreas.
- Aceptar y transmitir la continuidad del cambio en todos los niveles; teniendo en cuenta que la fundación en si misma por su mandato social, es agente de cambio humano y que la personalidad de la organización, la cultura, está sujeta a numerosas variables integradas que generan el cambio constante, ya sea planificado o no.
- Superar las distintas manifestaciones de resistencia al cambio, capitalizando la velocidad de adaptación como ventaja competitiva.

Se propone la utilización dentro del plan de estudios de las materias:

- ❖ Comportamiento Humano
- ❖ Cambio y Transformación Organizacional

ESQUEMA DE CLASE

Para lograr el análisis del caso que acercará a los alumnos al objetivo planteado en la conclusión, se recomienda organizar una clase de 90 minutos con el siguiente esquema:

- ✓ Preguntas disparadoras y dinámica de motivación: 20 minutos
- ✓ Preguntas de desarrollo: 40 minutos
- ✓ Preguntas de cierre: 15 minutos

Los alumnos deberán traer el caso leído, para iniciar la clase con el primer bloque.

PREGUNTAS DISPARADORAS

1- ¿Cuál es el problema que plantea el caso?

Los alumnos deberían haber comprendido que se trata de una empresa del tercer sector en apoyo a la sanidad de las fuerzas armadas, con el condicionamiento cultural propio de su origen. Deberían reconocer la situación actual de cambio de las autoridades, en el marco de un crecimiento sostenido que se viene dando en los últimos años en el cual se torna necesario sostener la organización interna alcanzada. Asimismo, deberían mencionar el cambio organizacional que está ocurriendo a partir del estilo de gestión de la nueva conducción, que aparenta no tener una estrategia clara o no haberla comunicado. La incertidumbre que surge frente a esta situación de cambio, la dicotomía entre la exigencia del rol profesional de RRHH como socio estratégico y las propias resistencias al cambio de quien debe conducir el cambio.

Finalmente, los alumnos deberían identificar al cambio como una constante que atraviesa todos los ámbitos de la vida personal y laboral de los individuos que componen la organización y que siendo bien gestionado se incorpora a la dinámica diaria para lograr la evolución de la institución.

2- ¿Cuáles son los actores y elementos fundamentales?

Andrea Romanicio, Gerente de RRHH, responsable de gestionar el cambio de manera eficiente, logrando una rápida adaptación de los integrantes de la institución, de las áreas es decir los grupos de trabajo y de la fundación misma.

La nueva comisión directiva, emergente de esta situación puntual de cambio.

La comisión directiva anterior, el presidente el doctor Pastorino y el vicepresidente el licenciado Gotardi; decisores de la profesionalización de los recursos humanos de la fundación.

PREGUNTAS DE DESARROLLO

1- ¿Cómo define la cultura de la fundación en las distintas etapas?

Los alumnos deberían comprender que si bien a lo largo de las distintas etapas la cultura de la fundación adquirió rasgos que se aproximaban a una u otra cultura asociada a los dioses griegos, esta apreciación está en continua movilidad y debe ser observada constantemente, apreciar en qué etapa está y plantear qué objetivos alcanzar y cómo hacerlo.

2- ¿Cuál es la importancia del incidente de los legajos?

Se espera que los alumnos puedan expresar la diferencia cultural entre una fundación como entidad sin fines de lucro y una empresa que persigue primordialmente el resultado económico. Rescatando la importancia de distinguir que sin fines de lucro no es sinónimo de no ser eficiente y de no obtener recursos, sino que debe generar recursos económicos para reinvertir y dar cumplimiento a su objeto social.

3- *¿Cuáles son los factores por considerar para abordar este proceso de cambio?*

En este punto los alumnos deberían considerar todas las variables presentes en la dinámica de la organización; su historia, sus integrantes (antiguos, profesionales más recientes, etc.), los equipos de trabajo, la cultura general de la institución, las subculturas, el contexto o ambiente en el cual se desarrolla.

4- *La profesionalización de los recursos humanos fue un cambio implementado, que modificó la cultura de la organización, ¿Qué factores intervinieron para que se implementara con éxito?*

En esta respuesta el alumno debería reconocer que como consecuencia de los objetivos claros que contaba la fundación, el crecimiento sostenido que experimentaba y teniendo a integrantes y directivos alineados en ese rumbo, fue más fácil gestionar el cambio y la organización se adaptó con mayor rapidez al superar la resistencia inicial al cambio.

5- *¿Cuál sería el rol preponderante al que aspira recursos humanos?*

Los alumnos deberían entender que la aspiración de recursos humanos es ser convocado como socio estratégico y brindar su asesoramiento basado en el conocimiento del negocio, del contexto, de los individuos, su grado de motivación y de insatisfacción, herramientas que le permiten prever cambios, conductas y reacciones.

Asimismo, el rol de agente del cambio lo posiciona como garante de la confianza generada.

Ambos roles se encuadran en el enfoque estratégico

Al alcanzar esta parte del desarrollo los alumnos deberían haber abordado el cambio organizacional desde distintas perspectivas, reconociendo que el cambio es continuo y es causa de evolución de la institución.

PREGUNTA DE CIERRE

1- *¿Cómo impacta el contexto de la fundación en el proceso de transformación?*

En este punto el alumno debe caracterizar las particularidades de la fundación especialmente la diferenciación que “sin fines de lucro” no lleva implícito la ineficiencia o baja productividad. Debe distinguir con claridad que la obligación de la organización se enmarca en la reinversión de los resultados económicos positivos, para alcanzar el objeto social planteado.

2- *¿Qué etapa de las que atravesó la organización en este proceso considera más relevante?*

El alumno deberá argumentar la prioridad de una etapa sobre otra, teniendo en cuenta que son eslabones del proceso de cambio y transformación, como un conjunto integrado; podrá argumentar la relevancia de una sobre otra sin dejar de reconocer la continuidad y necesidad de cada etapa como parte del proceso.

3- *¿Cómo describiría la acción de RRHH en el crecimiento general de la institución?*

Se espera que el alumno identifique la figura de RRHH como motor del cambio, gestor de la adaptación rápida desarrollando su papel de socio estratégico.

4- *¿Si usted fuera Andrea Romanicio, qué haría?*

Se espera que los alumnos propongan un pensamiento estratégico, evaluando el estado presente, el objetivo futuro donde la institución quiere estar. Para ello deberían sumar al proyecto a los nuevos directivos y considerar quienes serían los propios socios estratégicos de RRHH que colaboren a traccionar el cambio de estilo de conducción, disminuyendo la incertidumbre y la resistencia al cambio que sin duda tendrá lugar en la organización, todo ello reconociendo un contexto no sólo cambiante sino de continuo crecimiento. Del mismo modo deberían proponer el plan de acción para unir la brecha entre la situación actual y la futura. Este plan deberá estar acotado en el tiempo describiendo las acciones necesarias para gestionar el cambio; incluyendo la revisión y seguimiento para permitir realizar los ajustes necesarios.

7. BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha. “La Marca Recursos Humanos: Cómo lograr prestigio dentro de una organización”. 1ra ed. Buenos Aires: Granica, 2014.
- ARGENTINA. Nuevo Código Civil y Comercial de la República Argentina. Ley 26994 [en línea]. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación, 2014. [consulta: 20 octubre 2017]. Disponible en: <http://www.saij.gob.ar/nuevo-codigo-civil-y-comercial-de-la-nacion>
- AQUINO Jorge, VOLA-LHURS Roberto, ARECCO Marcelo, AQUINO Gustavo. “Recursos Humanos”. Buenos Aires: Macchi, 2004.
- BECKHARD, Richard. “Transiciones organizacionales: administración del cambio”. 2da ed. Buenos Aires: Addison Wesley, 1988.
- BECKHARD Richard y PRITCHARD Wendy, “Changing The Essence”, San Francisco: Jossey-Bass Inc. 1993.
- BERTAGNINI, Armando E. “Management, como entenderlo, aplicarlo y aprenderlo”. 1ª ed. Buenos Aires: Prentice Hall – Pearson Education, 2009.
- CANTERA Francisco Javier y GIL Francisco. “Estrategia integral e integrada de gestión de personas”. Madrid: Pearson Educación, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de recursos humanos”. 2a ed. México, D.F.: McGraw Hill, 1994.
- CHIAVENATO, Idalberto. “Administración de recursos humanos”, Colombia: Lyly Solano Aréval, 2001.
- DE DIEGO, Natalia y LANFRANCO, Leandro A. “Manual de Recursos Humanos y Relaciones Laborales en la Empresa”. 2da ed. Buenos Aires: ERREPAR S.A., 2014.
- DRUCKER, Peter Ferdinand. “Dirección de instituciones sin fines de lucro: teoría y práctica”. Buenos Aires: El Ateneo, 1992.
- FILIPI, Graciela. “El Aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional”. 3a ed. Buenos Aires: EUDEBA, 2005.
- GAHAN, Juan G. “Los seis pasos del planeamiento estratégico”. 1a ed. Buenos Aires: Aguilar Altea Taurus Alfaguara, 2005.

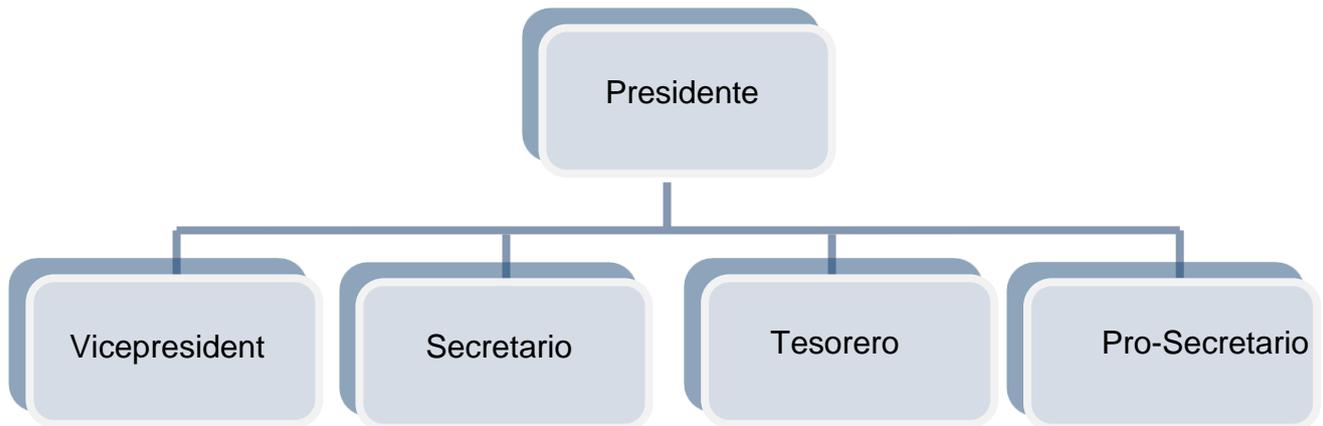
- GIUNTOLI, María Cristina. "Fundaciones". 1ra ed. Buenos Aires: AD-HOC, 1994.
- HANDY Charles. "Los dioses griegos del management" en VILLAFANE Justo. "Imagen positiva: gestión estratégica de la imagen de las empresas". Madrid: Pirámide, 2002.
- HATUM, Andrés. "Alineando la Organización: estrategia y prácticas de Recursos Humanos para managers". 1ª ed. Buenos Aires: Granica, 2009.
- KAPLAN Robert S. y NORTON David P. "Cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)" Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2002.
- KAPLAN, Robert S. & NORTON, David P. "Mapas estratégicos". 2da ed. Barcelona: GESTION 2000, 2002.
- LAZZATI, Santiago. "Anatomía de la organización". Buenos Aires: Macchi, 1997.
- LAZZATI, Santiago. "El cambio del comportamiento en el trabajo". Buenos Aires: Granica S.A., 2008.
- LAZZATI, Santiago. "El gerente: Estratega y Líder del Cambio". Buenos Aires: Granica, 2015.
- MAGLIERI, Gustavo H. "Dirección de organizaciones sociales". 1a ed. Buenos Aires: Ugerman, 2003.
- MELAMED, Alejandro. "Empresas (+) humanas". 1ª ed. Buenos Aires: Booket, 2012.
- MINTZBERG, Henry. "El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos". 1ra ed. Editorial: Prentice Hall & IBD, 1997.
- MOSS KANTER, Rosabeth." Razones para entender la resistencia al cambio". En: Redacción Gestión [en línea]. Perú 26 septiembre 2012- [consulta: 05 marzo 2018]. Disponible en: <https://gestion.pe/tendencias/management-empleo/razones-entender-resistencia-cambio-21099>
- ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional". México: Prentice Hall, 1987.
- ROBBINS, Stephen P. "Administración". 6a ed. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación, 2000.

- RUMLET, Richard P. "Inertia and Transformation" Montgomery, Cynthia A., ed., Resources in an Evolutionary Perspective: Towards a Synthesis of Evolutionary and Resource-Based Approaches to Strategy, Norwell, Mass.: Kluwer Academic Publishers, 1995. Pp. 101-132.
- SCHEIN, Edgar H. "Psicología de la Organización". 3ª ed. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1982.
- SCHEIN, Edgar H. "La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica". 1ª ed. Barcelona: Plaza and Janes, 1988.
- ULRICH, Dave. "Recursos Humanos Champions: ¿cómo pueden los recursos humanos cobrar valor y producir resultados". Buenos Aires: Granica, 1997.
- ULRICH, Dave y BROCKBANK, Wayne. "La propuesta de Valor de Recursos Humanos". Barcelona: Deusto, 2006.
- ULRICH, Dave; LOSEY Michael R. y LAKE, Gerry. "El Futuro de la Dirección de los Recursos Humanos". Barcelona: Ediciones Gestión 2000, 2003.
- VALLE CABRERA, Ramon. "La gestión estratégica de los recursos humanos". 1ª ed. Addison: Wesley Iberoamericana, 1995.

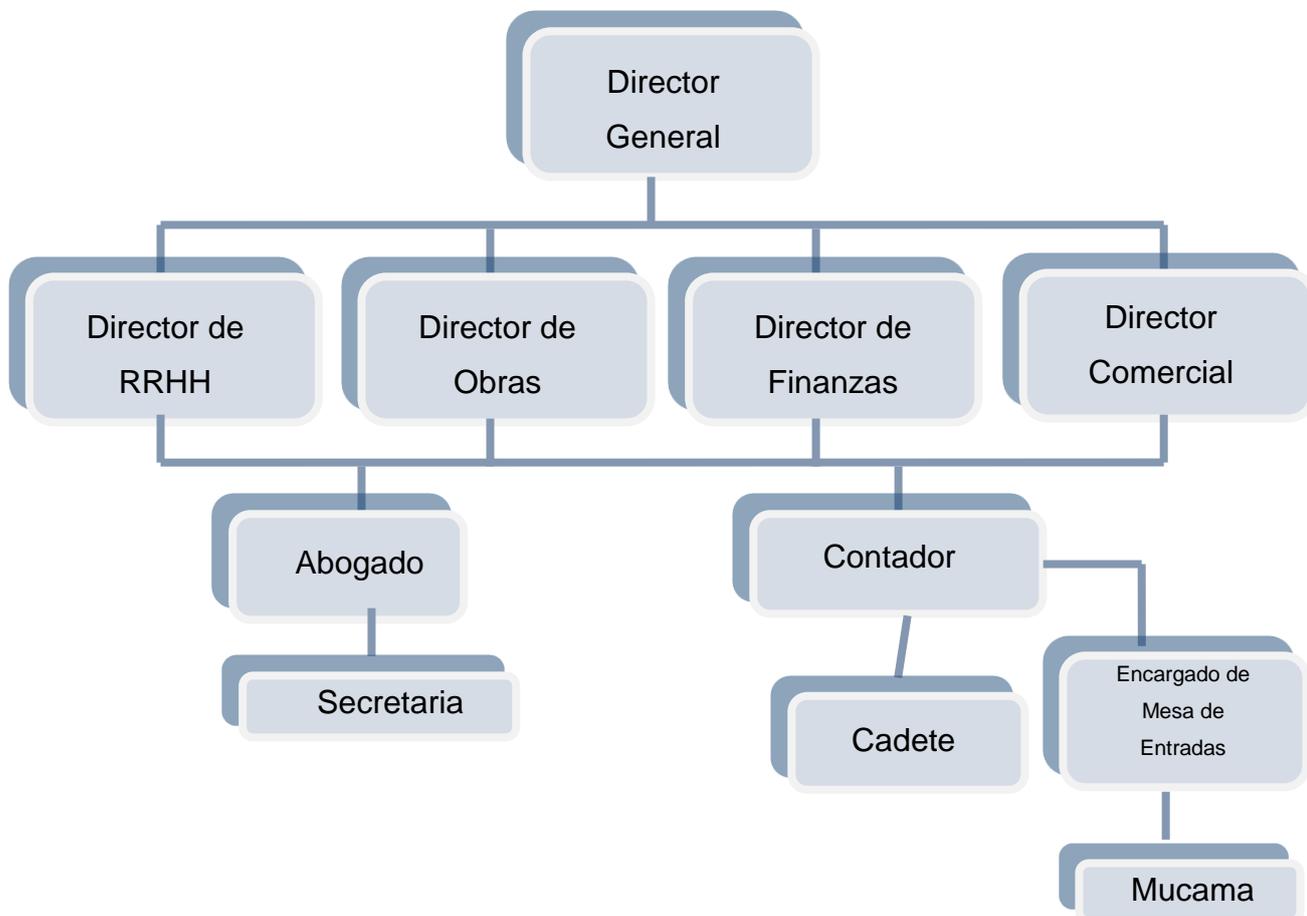
8. ANEXOS

ANEXO I ORGANIGRAMA INICIAL

1992 Comité ejecutivo



Comité de administración



**ANEXO II LÍNEA DEL TIEMPO Y EVOLUCIÓN DE LA DOTACIÓN,
PERMISIONARIOS Y SERVICIOS PROPIOS**

Línea del tiempo: EVOLUCIÓN				
CASO: "La fundación crece: profesionalización de los Recursos Humanos / Cambio Organizacional"				
AÑO	EVENTO	Nómina de empleados	Cantidad de permisionarios	Cantidad de servicios propios
1992	Creación de la fundación. Comisión directiva N° 1	6	0	
1997	Permisionarios sin complejidad: dos	6	2	
2000	Etapa: Control de Gestión	30	2	
2002	Permisionarios sin complejidad: 10	80	10	2
	Permisionario alta complejidad: 1 (170 empleados)			
2003	Comisión directiva N° 2, primer cambio en la dirección.			
2004	Traspaso de personal del permisionario a la fundación	224	9	3
2005	Mudanza oficinas. Se crea la Gerencia de RRHH	230	9	4
2006	RRHH máximas y reglamento interno. Impacto en otras áreas.			
2009	Crecimiento	274	9	5
2010	40 % de la nómina son profesionales.	300	9	6
2013	Comisión directiva N°3, segundo cambio (septiembre).			
	CASO DE ESTUDIO (octubre).			
Cuadro de elaboración propia				

ANEXO III PROPUESTA DE PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

CAPÍTULO I: INCORPORACIÓN, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, RELACIONES LABORALES

1. **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Clasificación de Curriculum Vitae de presentación espontánea, aclaración de quien lo recomienda y fecha. **PROCESO DE POSTULACIÓN:** Se propone aplicar varias evaluaciones, independientemente de la vía por la cual se hubiera presentado, el postulante deberá aprobar una evaluación en competencias básicas: procesador de texto, planilla de cálculo, impresión de informes, redacción propia, letra manuscrita legible. Luego en el sector específico en el que desarrollará la tarea se le aplicará una evaluación técnica oral, según las competencias requeridas (pediatría, maternidad, odontología, rayos, etc.) para asegurarse del nivel de conocimiento y experiencia de cada postulante antes de decidir la incorporación. Se le solicitará a cada servicio la confección de la evaluación técnica, en estilo *múltiple choice* y los resultados correctos, para ser aplicado y corregido por RRHH. De esta forma se integrará al proceso de selección, al sector que solicitó cubrir la vacante. Para los ingresos en administración se propone en todos los casos carga horaria de ocho horas; los postulantes a incorporar en el nivel medio o superior deben poseer título universitario. El plantel de enfermería solo se incrementará incorporando enfermeras profesionales o licenciadas; expresamente se desaconseja el ingreso de auxiliares de enfermería.

2. **ALTAS** Diseño de formulario de ALTA TEMPRANA, previamente autorizado por el nivel dirección. El formulario indica el número de alta del año en curso, para llevar un control del incremento de la nómina.

3. **EXAMENES DE SALUD PREOCUPACIONAL Y PERIÓDICOS:** Se incorpora a la rutina, el "visado" obligatorio para todo resultado con pre existencias, planificación anual de los exámenes periódicos para personal expuesto a determinados riesgos.

4. **LEGAJOS DEL PERSONAL,** incorporar el índice de legajo para unificar los criterios de documentación a solicitar, clasificar y archivar. En reemplazo del formato de legajo existente que contenía solamente los datos básicos. Este índice ordenaría de una única forma el contenido con formularios numerados, con logo de la fundación los de diseño interno y de actualización semestral.

5. **FICHA DATOS MONOTRIBUTISTAS,** diseño e implementación de formulario de datos personales para el personal monotributista. (Los profesionales solo presentaban fotocopia del documento de identidad, Clave de identificación Tributaria (CUIT), y copia de matrícula profesional). La ficha propuesta apunta a conocer en que otras instituciones trabaja el profesional, frecuencia, si posee o no consultorio externo; especialidades y recertificaciones que evidencian la actualización de su formación profesional.

6. **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO,** básica inicial, para aplicar antes del vencimiento del período de prueba, para involucrar al responsable del servicio, jefe operativo directo en la continuidad o no del RRHH a su cargo.

7. **CAPACITACIÓN:** la propuesta es vincular a la fundación con las cámaras empresariales y universidades del sector para desarrollar un plan de perfeccionamiento y actualización; se calculará el presupuesto anual a invertir en capacitación del personal. Priorizando la formación a las enfermeras que solo habían accedido al título de auxiliar. Se propone relevar el nivel de conocimiento del personal administrativo en sede central y en los

servicios de prestaciones médicas, para luego proponer que cursen el nivel 1 y 2 de procesador de texto y planilla de cálculo. Asimismo, los mandos medios y superiores serían invitados a asistir al curso de dos años que dictaba el hospital en “Administración para centros de Salud”.

8. **REGISTRO DE SANCIONES:** Diseño e implementación de un registro de sanciones, numeradas, tal que permita hacer el seguimiento y control del documento hasta que regrese firmado para su archivo o se reciba la constancia del correo de haber sido entregada la pieza postal. Pese a los constantes incumplimientos de una fracción del plantel, prácticamente no se aplicaba sanciones, salvo casos de extrema gravedad en la falta, esto atenta contra un seguimiento constante y ordenado para revertir las causas de incumplimientos.

9. **EGRESO DE PERSONAL:** Implementar la rutina de constancia de citación y posterior entrega de Certificado de Trabajo, obligatorio, según los requisitos del Art 80 LCT (Ley de Contrato de Trabajo), detallando fecha, monto pagado a las entidades sindicales. Entrevista de egreso.

10. **RELACIONES LABORALES:** Diseño e implementación de la agenda virtual, entre presidencia, RRHH y legales, con fechas de audiencias y seguimiento de cada caso en instancia de reclamo prejudicial o judicial.

11. **LEGAJOS DE BAJA:** Preclasificación de aquellos que se consideran “probables juicios”, preservarlos en la fundación por el término de dos años, para el caso de recibir un reclamo laboral. El resto de las bajas una vez registradas y rotuladas, se enviarán al archivo general.

12. **GUARDIA PASIVA DE RRHH SÁBADOS, DOMINGOS Y FERIADO:** Se propone que el personal de RRHH realice guardias pasivas rotativas, que consisten en atender el teléfono celular para brindar asesoramiento y asistencia a los encargados de los servicios las 24hs, que pudieran necesitar ante situaciones de indisciplina u otras imprevistas. Asimismo, facilita el envío de médico laboral a domicilio, como medida de control aleatorio que incluya al personal de fin de semana.

CAPÍTULO II: LIQUIDACIÓN DE SUELDOS Y OTROS

1. **PAGO DE HABERES:** En función de la fecha de pago que establece la LCT y la necesidad de controlar la nómina previo al depósito bancario de sueldos, se propone como fecha de pago el primer día hábil del mes siguiente al liquidado. En ningún caso se podrá abonar el sueldo en efectivo por medidas de seguridad y control; para las liquidaciones finales se emitirá cheques a nombre del empleado, para asegurar la firma del recibo y la restitución de los elementos entregados con cargo, ejemplo teléfono celular, uniforme, estetoscopio, saturómetro, tensiómetro, faja de esfuerzo, etc.

2. **CIRCUITO DE PAGO** la propuesta diseña el circuito de pago de haberes tal que RRHH liquide y tesorería realice la transferencia o depósito, tanto para sueldos del personal en relación de dependencia como honorarios a los profesionales monotributistas.

3. **REGISTRO DE INGRESO Y EGRESO DE PERSONAL, CONTROL:** Implementación de dispositivos de registro electrónico por huella digital, fuente de datos para la liquidación de sueldos brindado un control de horas trabajadas confiable. En reemplazo de los registros manuales.

4. **REINTEGRO DE SALARIOS CAÍDOS:** Incorporación a la rutina mensual el recupero de dinero. No estaba designado como tarea habitual, el importe pendiente de reintegro equivale al 50% de la nómina de sueldos mensual.

5. **AUDITORÍA A PERMISIONARIOS:** Implementación de una planilla de puntos a auditar “Check List”, con calificación para evaluar los incumplimientos. Se le anticipa al permisionario para que disponga ordenadamente de la documentación a controlar. Se propone la participación de un experto en RRHH en las auditorías de terreno. Posterior comunicación de los resultados y seguimiento de los desvíos detectados.

6. **RESPONSABLE ADMINISTRATIVO, EN CADA SERVICIO:** Designación y entrenamiento de una figura que diariamente reporte a RRHH la información de los desvíos (ausencias, recargos, permisos, etc.), capacitada para realizar el seguimiento y alertar de las consecuencias del incumplimiento de las obligaciones por parte de los.
7. **DEPÓSITO BANCARIO DE SUELDOS:** Actualización al sistema vía on line, reemplazando el existente que consiste en grabar la información en diskettes de 1 ¾ que difícilmente son leídos, salvo en computadoras muy antiguas.
8. **VACACIONES ANUALES OBLIGATORIAS:** Se propone trabajar organizadamente con los servicios médicos y las distintas áreas de administración, con la finalidad de seguir brindando el servicio a los menores costos posibles, con una dinámica de reemplazos por vacaciones que resulte eficiente. Se evitarán las horas extras a excepción de los casos debidamente justificados. Se propone considerar contrataciones a plazo fijo para el reemplazo de los puestos que así lo permitieran (por ejemplo, mucamos y camilleros) que rotaran desde octubre a abril de cada año por todos los servicios mientras el personal de planta permanente goza de las vacaciones obligatorias coordinadamente.
El diagrama de VACACIONES se iniciará en agosto, para llegar al mes de octubre con un panorama claro y poder organizar las vacaciones del personal más antiguo que gozará de 28 días de descanso. Se propone un formulario de "libre deuda" de vacaciones, para dejar constancia que el empleado hizo uso sin novedad de la totalidad de los días de descanso.
9. **ASUETO INVERNAL:** La fundación por usos y costumbres extendió el beneficio de las vacaciones de invierno pagas, a todo su plantel. Se propone reducir a cinco días hábiles el descanso y condicionarlo al cumplimiento de determinados requisitos, por ejemplo, mínimo de antigüedad un año y no tener sanciones en el año previo. Este beneficio correctamente comunicado, como una ventaja de marca empleadora, es sumamente importante a la hora de seleccionar y convocar personal.

CAPÍTULO III: VARIOS

1. **INDICADORES:** Iniciar la medición de nivel de ausentismo, rotación de puesto, la disponibilidad de candidatos para ocupar puestos de mandos medios y dirección, la identificación de pertenencia y el compromiso con la tarea, permitirán evaluar la tendencia de la satisfacción del recurso humano o cliente interno.
2. **COMPAÑÍA DE SEGUROS RIESGOS DEL TRABAJO:** Compulsar los precios, para mejorar el importe que se pagaba por cada empleado.
3. **CONTROL y APROBACIÓN DE PAGO** de los distintos proveedores de cada área, como requisito previo al pago. En el caso de RRHH corresponde por ejemplo el control de honorarios del asesor en seguridad e higiene, asesores externos y del centro de salud para brindar control médico laboral.
4. **MANTENIMIENTO DE LA MORAL:** propuesta para organizar regalos para celebraciones especiales, almuerzo para fin de año con sorteos y participación en el festejo del día de la sanidad, día de la enfermera, día del médico, entre otros.
5. **REGLAMENTO INTERNO DE LA FUNDACIÓN, APARTADO RECURSOS HUMANOS** se propone la actualización, en base a la aprobación total o parcial de la presente propuesta.
6. **OTRAS OBLIGACIONES:** mantener los registros obligatorios como EMPLEADOR en CABA, anual; hojas rubricadas para libro sueldos, datos en cartelera, entre otros.

ANEXO IV

MÁXIMAS DE RRHH

1. TODA LA DOCUMENTACIÓN E INFORMACIÓN QUE SE MANEJA EN EL ÁREA, ES DE CARÁCTER RESERVADO Y CONFIDENCIAL, HABLAR POCO Y LO NECESARIO.
2. SE RESPETA DE IGUAL MANERA A SUPERIORES, PARES Y SUBALTERNOS.
3. ANTE UN REQUERIMIENTO, VER COMO CUMPLIRLO, SIN TRATAR DE JUSTIFICAR EL PORQUE "NO SE PUEDE HACER".
4. EL SILENCIO Y LA AUSENCIA DE COMUNICACIÓN SIEMPRE SIGNIFICARÁ "SIN NOVEDAD".
5. INFORMAR TODA DESVIACIÓN A LA RUTINA, BRINDANDO A LA RESPONSABLE DEL ÁREA, TIEMPO PARA REACCIONAR Y RESOLVER EL PROBLEMA

6. ANTE UN REQUERIMIENTO DE LAS AUTORIDADES, ANTES DE RESPONDER CONSULTAR CON SU RESPONSABLE DE ÁREA, RESPETAR LAS VÍAS JERÁRQUICAS EN LA COMUNICACIÓN.

7. ESPÍRITU DE EQUIPO: "PUERTAS ADENTRO TODO", HACIA AFUERA: "RESERVA Y DISCRECIÓN". COLABORACIÓN MUTUA DENTRO DEL EQUIPO DE RRHH.

8. EL ORDEN Y LA IDENTIFICACIÓN DE TODA LA DOCUMENTACIÓN CARACTERIZA AL ÁREA DE RRHH.

9. CADA VEZ QUE SE PRESENTE UN PROBLEMA DEBE ESTAR ACOMPAÑADO DE UNA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

10. EL ÁREA DE RRHH PREDICA SIEMPRE CON EL EJEMPLO.

-2006-

ANEXO V

RRHH REGLAMENTO INTERNO ORGANIGRAMA

CAPITULO VII - RECURSOS HUMANOS

Sección I - Objetivo

Sección II - Organización

Sección III - Funciones del Gerente de Recursos Humanos

Sección IV - Funciones del Auxiliar de Apoyo

Sección V - Funciones del Auxiliar de Administración de Personal

Sección VI - Funciones del Auxiliar de Liquidación y Pago de Haberes

Sección VII - Funciones del Auxiliar de Archivo y Varios

