



EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO EN UN PROCESO DE REUBICACIÓN DE PERSONAL

Categoría: **Ponencias, comunicaciones e informes**

Área temática: **"La Crisis como Oportunidad: Abordajes creativos
desde la Psicología del Trabajo"**

Abordajes Creativos del Psicólogo ante la crisis

Autor principal: Lic. María Lucía Cabral

Dirección postal: Mendoza 4308

Ciudad: Mar del Plata

País: Argentina

Correo electrónico: cabralmlucia@hotmail.com

Coautor/es: 1.

2.

3.

4.



Resumen:

Se presenta una experiencia que se está desarrollando desde Julio de 2006 a la actualidad, en un hospital privado de la ciudad de Mar del Plata, donde un psicólogo del trabajo está asesorando sobre el proceso de reubicación interna del personal del Archivo administrativo de la institución, que se realiza consecuencia de la informatización de la Historia Clínica.

Se presentan los pasos del proceso desarrollado, los puntos conflictivos detectados en la intervención y la manera en que se los aborda, junto a los aspectos que favorecen la transformación.

Este proceso de reubicación del personal, desarrollado en un contexto de cambio general de la organización, fue tomado como una oportunidad para:

- demostrar a la organización los valores con los que las autoridades han asumido el proceso de cambio junto a la decisión política de implementar las modificaciones que creen necesarias para la institución
- valorar la intervención del psicólogo en un proceso de cambio organizacional
- crear el área de Recursos Humanos en el Hospital

La presentación está acompañada de las reflexiones que el psicólogo fue realizando sobre la tarea solicitada.

Palabras clave: 1. Cambio
2. Conflicto
3. Oportunidad
4. Re-ubicación

Abstract:

This case study is about an experience that has been developed in a private hospital in Mar del Plata city since July 2006. As a result of the computerization of the clinic files, a labor psychologist is advising on the internal relocation of the staff of the Administrative File of the institution.

The presentation includes the steps of the process developed, the conflict spots detected in the intervention and how they are addressed, along with aspects that favor



the transformation.

This process of relocation of staff, developed in a context of overall change in the organization was taken as an opportunity :

- To demonstrate the values with which the authorities have undertaken the process of change with the political decision to implement the changes they believe necessary for the institution
- To assess the involvement of psychologists in a process of organizational change
- To create the Human Resources area in the Hospital .

The presentation includes the reflections and personal conclusions developed by the psychologist along the process

Keywords:

1. Change
2. Conflict
3. Opportunity
4. Relocation

Lic. María Lucía Cabral

Fecha de Nacimiento: 23 de Marzo de 1968

DNI: 20.208.755

Domicilio: Mendoza 4308

Teléfono: (0223) 480-0822

Teléfono celular: (0223) 155-030036

Ciudad: Mar del Plata

Correo electrónico: cabralmlucia@hotmail.com

Formación académica: **Lic. en Psicología** – 1994 – Escuela de Psicología – Universidad Nacional de Mar del Plata

Posgrado en Conducción de Recursos Humanos – 2008 – 160 hs. de duración – Pontificia Universidad Católica Argentina. Santa María de los Buenos Aires

- Experiencia laboral:
- Coordinador Área de Recursos Humanos del Hospital Privado de Comunidad – 2008 a la actualidad
 - 1995 – 2007: Consultoría en forma independiente, brindando servicios de capacitación (diseño e implementación de las actividades), selección de personal, evaluaciones psicotécnicas y asesoramiento en el área de Recursos Humanos, para las siguientes empresas: Supermercados Toledo – Pedro Moscuza e Hijos S.A. – Coomarpes Ltda. – Bansud S.A. – B.A.E.S.A. S.A. – Multicanal S.A. – Iturria S.A. – Instituto San Alberto – Jardín de Infantes Ovidio Decroly – Zanetti – Dugas S.R.L.- Hospital Privado de Comunidad
 - **1995 – 2007:** Diseño, gestión e implementación de Proyectos de capacitación para diferentes empresas, ante los organismos que se detallan a continuación:
 - o Ministerio de Educación y Cultura. Instituto Nacional de Tecnología Educativa (INET)
 - o Ministerio de Trabajo y Seguridad Social
 - o Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía de la Nación (SEPYME)

Ponencia:

Área temática: “La Crisis como Oportunidad: Abordajes Creativos desde la Psicología del Trabajo”

- Docente del Módulo Rol del Auditor de la Carrera de Postgrado “Auditor Nacional de Industrias de la Alimentación” dependiente de la Facultad de Ciencias Veterinarias de la Universidad Nacional del Centro de la Pcia. de Bs.As.
- Presentación de Trabajos - **Expositor: “Profesiones asistenciales y de cuidado del otro: Niveles y estrategias de intervención preventivos en el cuidado de la salud”** - 1º Jornadas de Enfermería Nefrológica del Hospital Privado de Comunidad – Mar del Plata – Octubre de 2008
- **Colaboradora del Relato Oficial de la Asociación Argentina de Cirugía, sobre el tema: “Organización, funciones y gerenciamiento de un Servicio Quirúrgico”** – Congreso de la Asociación Argentina de Cirugía – Buenos Aires - Noviembre de 2007
- **Co-autora: “Ética y Psicodiagnóstico”** - VI Jornadas Nacionales de Psicodiagnóstico de A.D.E.I.P. - 1992
- Actividades complementarias - **Co-Coordinación y Apertura de la Comisión Mar del Plata de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina)** - Noviembre de 2007 a la actualidad
- **Secretaria Científica de la Comisión Organizadora del “IX Congreso Nacional de Psicodiagnóstico de A.D.E.I.P.”** - Mar del Plata – Octubre de 2005

EXPERIENCIA DE INTERVENCIÓN DEL PSICÓLOGO DEL TRABAJO EN UN PROCESO DE REUBICACIÓN DE PERSONAL

Presentación de la institución donde se desarrolla la experiencia

La experiencia que se presenta se está desarrollando en un hospital privado de alta complejidad de la ciudad de Mar del Plata, República Argentina. Esta institución se abrió en el año 1971 y depende de una Fundación. Se creó sustentada en un modelo de gestión de trabajo interdisciplinario, con servicios departamentalizados y un organigrama matricial. Los valores que sustenta son el respeto y la calidez en la atención del paciente, la ética, la actualización y el perfeccionamiento. El Hospital cuenta con 26.000 m², posee 240 camas y se atienden 740.000 consultas anuales. Su plantel está integrado por más de 600 profesionales de la salud, de diferentes carreras y especialidades, y aproximadamente 850 empleados.

El Hospital inició en el año 2005, un profundo proceso de cambio cuando las autoridades que asumieron la gestión ese año, frente a la crisis económica que sufría la institución, decidieron modificar su estrategia corporativa: cerrar el padrón de la principal Obra Social con la que trabajaba ya que le generaba déficit, y buscar atraer pacientes de otras coberturas, que permitieran la continuidad de la institución.

Demanda inicial y paulatina ampliación de la misma

El cambio de estrategia se llevó a cabo a través de un Plan que se implementó en todos los niveles de la estructura organizacional. Al año de haber comenzado con este nuevo proyecto, las autoridades advirtieron la necesidad de buscar asesoramiento para trabajar sobre algunos aspectos que les preocupaba: *la calidad de atención que brindaba el personal que recepcionaba a los nuevos pacientes en los diferentes servicios de atención ambulatoria*. La Dirección del Hospital convocó en Marzo de 2006 a una psicóloga con experiencia en el ámbito laboral, para trabajar sobre este aspecto. Luego de realizarse un diagnóstico de la situación, la profesional presentó una propuesta de trabajo. La misma fue aceptada, iniciando su tarea concentrada en la demanda inicial, pero ampliando paulatinamente el campo de trabajo, ya que el profundo cambio, requería de un asesoramiento integral en torno a la gestión de los recursos humanos: las personas que trabajaban en la institución debían modificar conductas y actitudes para adaptarse a los requerimientos de los nuevos pacientes. La

Dirección de la institución fue aceptando y solicitando cada vez mayor incumbencia del asesoramiento del psicólogo del trabajo frente a esta nueva realidad.

Demanda de asesoramiento sobre el proceso de re-estructuración del Archivo

En Julio de 2006, se le solicitó a esta profesional incorporar en su proyecto, el asesoramiento sobre el proceso de re-estructuración que se realizaría en el Archivo administrativo del Hospital.

a) Función del Archivo administrativo del Hospital

Este sector es el que archiva las Historias Clínicas (HC) de los pacientes que se atienden en la institución. Históricamente, toda información clínica del paciente se registraba y archivaba en carpetas: Historia Clínica en Papel. El Archivo se encuentra en el 2° sub-suelo del edificio central, albergando en la actualidad, alrededor de 531.000 HC en papel.

b) Tareas que realiza el Archivo

Diariamente, el Archivo recibe un listado de las HC pertenecientes a los pacientes que al día siguiente se atenderán en consultorio. El equipo de trabajo las prepara por sector y las traslada a la mañana siguiente, antes de iniciar las consultas, a los lugares ubicados en diferentes zonas de la ciudad. También se envían en el momento que son requeridas, las HC de pacientes que no tienen el consultorio programado, o que se internan. A su vez, a lo largo del día, se reintegran esas HC que se trasladaron y se las archiva nuevamente. El movimiento de HC en Julio de 2006 era de 5.000 por día.

c) Proceso de cambio: informatización de la Historia Clínica

Desde el año 1980, se fueron desarrollando sistemas informáticos sobre el uso, almacenamiento y consulta de datos de las HC, y se llega al año 2005 (momento de cambio de las autoridades de la Fundación y del Hospital) con un importante desarrollo informático relacionado con la HC de los pacientes en cuanto a Informes Médicos de Laboratorio de análisis clínicos, informe de Imágenes, Patología, etc. Contando además con un sistema de digitalización de imágenes que permite a los profesionales consultar radiografías, tomografías, resonancias, etc. *Las autoridades decidieron implementar la HC electrónica, sustituyendo a la de papel.* El concepto de Historia Clínica Única, bajo el cual toda información relativa a un paciente que se genera en cualquier acto profesional se vincula con ese único número de historia, ha sido la clave principal del desarrollo integral de la Historia Clínica Electrónica del

paciente, consultada y retroalimentada por los distintos servicios médicos y administrativos relacionados a la HC.

Para lograr implementar el proyecto, en Julio de 2006 se inició la compra de computadoras para cada consultorio y se desarrollaron las aplicaciones de software necesarias para la implementación de la HC Electrónica en forma completa. Esto implicaba que se dejarían de enviar las HC en papel a aquellos consultorios que estuvieran conectados al sistema. Por lo tanto, se preveía una disminución paulatina de tareas en el Archivo, y no se requeriría del trabajo de la totalidad de las personas que en ese momento, se desempeñaban en ese sector. Las autoridades habían decidido que estas personas fueran reubicadas en la institución, a medida que fueran disminuyendo las tareas en el Archivo y se produjeran vacantes en el resto de la organización. En ese momento, no se conocían con certeza los tiempos que iba a llevar el proceso, ya que en los siguientes meses, se iniciaría la prueba piloto en los primeros consultorios.

d) *Características del equipo humano del Archivo*

El equipo humano estaba conformado por 26 personas, entre las que había 2 encargadas. Eran 22 mujeres y 4 hombres, con un promedio de edad, de 29 años y de antigüedad, de 14 años. Las tareas se distribuían en una franja amplia de horarios: entre las 5:00 y las 22:30 hs., de lunes a viernes, quedando una guardia mínima los fines de semana y feriados.

Este equipo depende del Servicio de Prestaciones y Estadística del Hospital que en el anexo 1 se presenta.

El proceso de cambio con sus dos vertientes: amenaza y oportunidad

El Director planteó a la profesional que esta reubicación implicaba un desafío para el Hospital, y requería de una planificación estratégica para disminuir las inevitables situaciones conflictivas que iban a surgir. “Los conflictos tienden a acentuarse en situaciones de cambio en una organización” (Martínez Selva, 2004, pág. 138). Era necesario reubicar al equipo que allí trabajaba, ya que por un lado, a mediano plazo, no se requeriría la cantidad de personas que desarrollaban sus tareas en el Archivo, y por otro, el Hospital necesitaba nuevo personal que reemplazara a las personas que por diferentes razones no trabajaban más (renuncias, jubilaciones, desvinculaciones). En medio de la crisis económica en la que estaba la organización, debía evitarse incorporar personal si se disponía de recursos en sectores que no se necesitaban.

El proceso de reubicación del personal del Archivo implicaba un cambio para las personas y para la institución, que se veía *amenazado* por los siguientes aspectos, necesarios de considerar:

- El equipo humano del Archivo era un grupo compacto que desarrollaba sus tareas en un área cerrada, con bajo nivel de contacto con el exterior y con el paciente.
- La antigüedad promedio de las personas que se desempeñaban en él, era de 14 años, pero 15 de las 26 personas, tenían entre 17 y 25 años compartiendo la tarea en forma conjunta en el mismo sector. Existía en la organización una valoración sobre la antigüedad. Quienes poseían mayor cantidad de años en un sector consideraban poseer beneficios sobre el resto de los compañeros y los hacían valer (por ej. elección de fechas de vacaciones, distribución de cargos, etc.). Cada cambio que se intentaba realizar en el Hospital encontraba mayor resistencia, en general, en las personas de mayor antigüedad, que se negaban imponiendo sus años de servicio. Incluso se ha observado un posicionamiento en el ejercicio de la autoridad de las personas de mayor antigüedad sobre el resto, aún compartiendo la misma categoría.
- Cada persona tenía su horario de trabajo desde hacía años, concentrándose varios en una franja horaria que no se adaptaba a las necesidades del resto de la organización (entre las 5:00 y las 8:00 hs.)
- Históricamente, el Archivo era el sector donde se trasladaba a las personas que tenían un desempeño inadecuado en otras áreas o en la atención al paciente. Las tareas del Archivo estaban subestimadas por el resto del Hospital. Por lo tanto, el personal del Archivo sabía que existía un preconcepto en el resto de la organización sobre su desempeño, sobre la posibilidad de desarrollar tareas nuevas y de integrarse a otros sectores.
- El contexto organizacional en Julio de 2006 era de gran incertidumbre. El personal del Hospital no estaba convencido del cambio general que se estaba generando y no creía que fuera necesario. La manifestación de una situación conflictiva en el proceso de reubicación del personal del Archivo, impactaría negativamente sobre la confianza que se intentaba generar sobre el nuevo proyecto institucional.

Pero también se consideraba que este cambio que se iniciaba, poseía algunas ventajas y era una *oportunidad* para:

- Favorecer el desarrollo de personas que no habían tenido otras posibilidades de aprendizaje en la organización.
- Generar mayor confianza y credibilidad en las nuevas autoridades que llevaban adelante el cambio estratégico de la organización, demostrando a través de un proceso respetuoso sobre las personas, la posibilidad de cambio que posee cada uno y la institución en sí, adecuándose al nuevo contexto, sin perder los valores que unieron y sostuvieron al hospital. Esta planificación que involucraba a toda la organización desde las máximas autoridades, era una oportunidad para demostrar los valores que poseía el equipo que dirigía desde hacía un año la institución.
- Favorecer el despliegue del potencial de cada una de las personas del Archivo. El trabajo es esencial para la vida, ya que posibilita cubrir las necesidades básicas, pero además, permite la satisfacción de otras necesidades incluidas las más trascendentes (Schlemenson, 2002). La estrategia de reubicación del personal del Archivo no sólo permitía que conservaran su fuente laboral como medio de subsistencia, si no que favorecía el despliegue del potencial a través del desarrollo de nuevas actividades en otros sectores.

1° Intervención: Comunicación desde la máxima autoridad organizacional

En Julio de 2006, circulaban en la organización, varios *rumores* sobre este proceso y sobre el destino que tendrían las personas que se desempeñaban en el Archivo. Como señala Martínez Selva, el rumor es una noticia simple, con un contenido llamativo, singular, incluso chocante grotesco, que afecta a personas conocidas. Es de origen incierto y su verificación es en general, difícil de lograr. Una parte es inventada y otra, grande o pequeña, se basa en la realidad. Esta es la razón por la que es muy difícil de combatirlos: por esa parte de verdad que tienen y que encajan perfectamente en ella. Como dice el dicho: “cuando el río suena...”, es decir, si no es verdad podría serlo perfectamente. Los rumores en una institución atentan contra la convivencia y aparecen con mayor frecuencia en los momentos de crisis. Los rumores se sostienen porque:

- La persona que lo propaga adquiere notoriedad y recibe atención ya que trae noticias. Los rumores necesitan siempre un público nuevo.
- Los rumores siempre van acompañados de algún aspecto oculto, desconocido e incluso a veces, prohibido.

- Cuanta más gente lo repita, adquiere mayor credibilidad.

La habilidad en una organización está en convertir una situación desagradable, la difusión del rumor, en una oportunidad para transmitir la verdad y comunicarse mejor. (Martínez Selva, 2004).

Algunos de los rumores que circulaban en la institución en ese momento, referidos a la situación del Archivo eran: “ya hay una lista de personas para desvincular de la institución”, “nos van a solicitar reducción horaria”, “nos van a obligar a cambiar el horario”, “van a desaparecer las HC”, “algunos médicos ya dijeron que no van a usar la computadora”.

Esto creaba un clima de incertidumbre y generaba alto nivel de ansiedad. Como señala Aldo Schlemenson, “si la ansiedad no se controla ni se encauza constructivamente, puede tener un efecto desorganizador de la conducta y de la persona en acción, que afecta el cumplimiento del resultado”. (Schlemenson, 2002, pág. 145 y 146). La organización y el liderazgo pueden constituirse como contenedores de la acción y ayudar a controlar la ansiedad y la incertidumbre.

Fernando Grosso nos marca que la dirección de una empresa debe impulsar en forma continua y sistemática, valores que movilicen a las personas como:

- Comprensión común de las metas y prioridades de la organización
- Compromiso basado en el trabajo y recompensas significativas
- Expectativas claras para la contribución individual y del grupo
- Capacidades construídas mediante retroalimentación y aprendizaje (Grosso, 1998, pág. 31)

La psicóloga sugirió que el Director comunicara personalmente al equipo humano que integraba el Archivo, sobre el proceso que se iniciaría. *Por lo que, la primera intervención que se realizó fue una reunión que mantuvo el Director del Hospital, con la totalidad del personal que se desempeñaba en el Archivo, incluidas sus encargadas, jefes y la psicóloga contratada.* Esta reunión se llevó a cabo en el Archivo, en Agosto de 2006. El Director formalizó el proyecto de informatización de las Historias Clínicas, explicó los beneficios que tenía la incorporación de esta tecnología para el Hospital y para el paciente, transmitió la decisión institucional de reubicar en forma paulatina a las personas que no se requirieran a futuro en el Archivo y les expresó que confiaba que cada uno de ellos, iba a poder aprender otras tareas en el Hospital. “La confianza y la continencia son las que permiten mitigar las fuentes irracionales de la ansiedad y el

miedo, que configuran los estratos más profundos de las motivaciones humanas” (Aldo Schlemenson, 1990, pág. 43). Esta reunión tuvo un efecto positivo sobre las personas ya que vieron involucrada a la máxima autoridad del Hospital en el proceso, comunicándoles los beneficios y pasos del proyecto, brindándoles confianza y comprometiéndose con el logro de los resultados. Se buscó que frente a la nueva situación, las personas del Archivo comprendieran que este cambio que los afectaba directamente, los beneficiaba como integrantes de la organización, por el posicionamiento que lograba el Hospital respecto de sus competidores, incorporando la HC electrónica. En la reunión algunas personas expresaron los temores que tenían frente al cambio y presentaron las inquietudes que poseían y explicitaron algunos de los rumores que circulaban.

El Director les transmitió que el siguiente paso sería la realización de entrevistas individuales con la psicóloga que les presentó en la reunión.

Schlemenson plantea que “una relación contenedora o continente es aquella que, a través de un encuadre bien diseñado, facilita el despliegue de los aspectos más constructivos de la conducta y ofrece un canal para la acción que facilita el buen desempeño” (Schlemenson, 2002, pág.146).

2° Intervención: Entrevistas individuales

Los objetivos de las entrevistas individuales eran los siguientes:

- generar un espacio individual para expresar cómo se sentía cada uno frente al cambio que se realizaría,
- conocer su perfil laboral y
- brindar la posibilidad de que cada persona pudiera sugerir qué tareas consideraba que podía desempeñar a futuro.

Posteriormente la profesional entregó a las encargadas un listado con los días y horarios de entrevista de cada persona, que se realizarían en los meses de Agosto y Septiembre de ese año. Se tuvo especial cuidado de respetar las fechas pautadas en el cronograma, buscando respetar el encuadre planteado y disminuir la incertidumbre y la ansiedad.

Las entrevistas individuales

Este cambio que se vivía en el Archivo, amenazaba la estabilidad, la continuidad laboral y modificaba el contrato psicológico.

Según Schein (1965), el contrato psicológico alude a la existencia de un conjunto de expectativas tácitas, que operan entre cada miembro y los demás miembros y autoridades de la organización. Lo plantea como un concepto dinámico, que cambia con el tiempo a medida que cambian las necesidades de la organización y las de la persona, requiriendo negociación permanente.

Aspectos detectados en las entrevistas:

- *Sobre el cambio:*

Algunas personas lo consideraban una oportunidad para aprender otras tareas en el Hospital y lo expresaron de la siguiente manera:

“No me molesta cambiar de sector, no tengo la mente cerrada. Ya lo pensaba, lo preveía. Esto es un avance. Puede ser mejor”.

“Nunca me ofrecieron salir del Archivo. Me parece bien para tomar más responsabilidades”.

“No me veo en otro lugar, pero creo que puedo aprender, tengo miedo pero sé que puedo”.

“Al principio, chocó el cambio, otro mundo, pero lo acepto. Quisiera estar en Planes de Salud”.

Otras, no aceptaban cambiar de sector:

“Al principio el cambio me produjo mucha angustia, porque el Archivo está tranquilo, no creo que sea posible que no se usen más las HC en papel. No quiero practicar en ningún lugar, quisiera no salir del Archivo.”

“Si lo tengo que hacer, lo hago, pero no me veo en otro lado”.

“Estoy preocupada, no me gustaría volver a secretaría”

“Siempre estuve en el Archivo, me ponen mal los cambios”.

- *Sobre la integración a otros sectores:*

“Ingresé al hospital hace 19 años, primero estuve como cajera en confitería casi 10 años, luego la coordinadora del sector no me quiso y pedí el traslado al Archivo. Así que ya sufrí un cambio, el rechazo que provoca: “esta que viene”, pero no me importa lo que opine el otro”.

“Tengo miedo al compañerismo en otros lugares”.

“Cuesta desmembrarse.”

“Hace 20 años que trabajo en el Hospital. Estuve dos semanas en Rayos, y no me sentí cómoda. En el Archivo somos una familia.”

3° intervención: Capacitación: En noviembre de 2006, se realizó una capacitación para los integrantes del Servicio de Prestaciones, y la psicóloga sugirió que las personas que trabajaban en el Archivo, también participaran. La capacitación denominada *“Calidad en la atención de pacientes. Una actualización de las competencias laborales del Servicio de Prestaciones”* favoreció:

- ✓ La integración de los integrantes del Archivo al resto del Servicio (secretarias de consultorio)
- ✓ La valoración del trabajo del Archivo a partir del conocimiento del resto del Servicio de las características de este trabajo (siempre menospreciado)
- ✓ El inicio del aprendizaje para las personas del Archivo de las competencias requeridas en la atención del paciente
- ✓ Minimizar los temores del personal del Archivo, sobre la realidad del trabajo en consultorio, a partir de conocimiento sobre las características y la relación con los diferentes clientes interno y externo. Este era un aspecto temido que se presentó en las entrevistas individuales como un factor de resistencia al cambio.

4° Intervención: Análisis de traslados e implementación

Para iniciar el traslado de las personas a otros sectores, se conformó un equipo de trabajo integrado por las Jefas del Servicio de Prestaciones, las Encargadas del Archivo y la psicóloga. La actividad iniciada hacía unos meses atrás como respuesta a la demanda original de la Dirección, favoreció el conocimiento entre la psicóloga, profesional externo a la institución, y esta jefatura, *creándose un clima de confianza y de respeto mutuo.*

“El cambio, por definición, requiere crear un sistema nuevo, el que a su vez siempre exige liderazgo”. (John Kotter, 2007, pág. 84)

Cada traslado se inició con la solicitud a la Dirección, de incorporación de personal a algún servicio. Cuando ésta la aprobaba, la derivaba a la psicóloga. Esta profesional analizaba el perfil requerido y si se ajustaba al personal del Archivo, se trasladaba la demanda a la Jefatura de Prestaciones. En esa instancia, se analizaba si podía ser cubierta en el momento o en los próximos meses por el Archivo. Cuando era

posible, el equipo conformado, identificaba aquellas personas que presentaban mejor predisposición al cambio, que poseían el perfil requerido y se tenían en cuenta las preferencias individuales presentadas en las entrevistas y el horario de trabajo de los posibles candidatos contrastándolo con lo solicitado por el servicio. En varios casos, la psicóloga realizó evaluaciones psicotécnicas para conocer el perfil del personal con mayor profundidad. Cuando consensuaba quién podía ser la persona a trasladar, se lo convocaba y se le ofrecía el nuevo rol a cumplir. Se respetó siempre la decisión de la persona, y se plantearon períodos de prueba para que cada parte evaluara si se podía lograr una buena integración en lo referido a las tareas y al equipo humano. En varios casos, se solicitó flexibilizar sus horarios. La mayoría lo hizo, como algunos no podían, se les buscó sectores que pudieran incorporarlos con las condiciones pre-existentes.

Es importante destacar que la decisión institucional de reubicar al personal de este sector fue sostenida en forma permanente, y se plasmó en cada solicitud de incorporación de personal que realizaban sectores posibles de recibir a estas personas. La Dirección sólo permitía el traslado, y no autorizaba el ingreso de personal externo, si había disponibilidad de personas del Archivo. “Nada debilita más el cambio que un comportamiento inconsistente con sus palabras de parte de las personas importantes”. (John Kotter, 2007, pág. 88)

Se realizó una tarea de concientización en los lugares que recibían al nuevo integrante. Esta actividad se llevó adelante con los Jefes de cada sector, presentando al postulante del Archivo y realizando un seguimiento para monitorear su integración al nuevo equipo de trabajo y a las tareas.

Todos los traslados, excepto tres, se realizaron dentro del Servicio de Prestaciones. Este aspecto es importante ya que al poseer la misma dependencia el Archivo y las secretarías, se facilitó la integración.

Desde Septiembre de 2006 a Junio de 2009, se realizaron los siguientes movimientos, iniciando el proceso, con 26 personas en el Archivo:

- Actualmente 12 personas se desempeñan en otros sectores
- 8 personas no trabajan más en la institución: 2, solicitaron un retiro voluntario, 1 persona se jubiló por incapacidad, 2 personas se acogieron al beneficio de retirarse luego de su maternidad, 2 renunciaron y 1 fue desvinculada por incumplimiento a las normas de trabajo en el Hospital (reiteradas llegadas tarde, salidas comprobadas en horario de trabajo).

- 6 personas permanecen en el Archivo. Como se mencionó anteriormente, en Julio de 2006, se trasladaban 5.000 HC por día y actualmente, se movilizan 590 HC diarias. Todavía sigue el proceso de dotar de computadoras a unos pocos Consultorios que faltan, por lo que se prevé que continuarán las reubicaciones. Las personas que quedan, modifican sus horarios cuando es necesario para garantizar la cobertura horaria del Archivo (ej, por vacaciones, enfermedades, etc.).

Sólo una persona, trasladada durante el año 2009, luego de varios meses de desempeñarse en Consultorio, fue reintegrada al Archivo por no adaptarse a las tareas y al cumplimiento exigido en el sector. Otras 2 personas rotaron por un lugar previo al que ocupan actualmente, por no lograr adaptarse al nuevo trabajo.

El rol de la Conducción en el proceso de cambio

Como señala Fernando Grosso, “los grandes conductores van más allá de lo esperado. Son capaces de trascender sus equipos y organizaciones y, a la vez, hacerlos trascender a ellos. Pero esta labor se edifica esencialmente ligada a su capacidad para descubrir y desarrollar talentos” (Grosso, F. 2004, pág. 161)

Las Jefas del Servicio de Prestaciones y las Encargadas del Archivo cumplieron un rol importante para disminuir los conflictos con el personal.

Los primeros meses del cambio, cuando se iniciaron los traslados, todavía no se observaba una disminución importante de movimiento de HC en papel, ya que hasta que los profesionales adoptaron la nueva modalidad de consulta, se seguían enviando las HC tradicionales a la mayoría de los consultorios. Esto generó, sobre fin del año 2006, una situación conflictiva con el personal del Archivo, ya que al reducir la cantidad de empleados, transmitían no alcanzar a cubrir las tareas, y creían que el proyecto no sería exitoso, es decir, consideraban que los profesionales no aceptarían el cambio.

El equipo de liderazgo del Archivo (las dos Encargadas y la Jefa y Sub-Jefa del Servicio de Prestaciones) resultó un pilar fundamental para lograr resolver la primera situación conflictiva y las que siguieron. La psicóloga trabajó con ellas, buscando el convencimiento sobre el nuevo proyecto y el compromiso para alcanzar los resultados. Ellas sabían que debían aprovechar cada necesidad de personal que se presentaba en el Hospital y podía ser cubierta con personal del Archivo, como una demostración de las capacidades que tenían estos empleados y para que las autoridades no vivieran una negativa como resistencia al cambio.

“La escala de la influencia se encuentra siempre ligada al aprendizaje, (de los otros y de nosotros mismos), a ese permanente círculo de mejora personal que enlaza el descubrir con el inventar, con el producir, con el constante reflexionar...” (Fernando Grosso,2005, pág. 164)

La institución estaba realizando un cambio de estrategia que involucraba transformaciones en los procesos de trabajo y en la conducción de los recursos humanos. La gestión de personas que se caracterizaba por valorar la antigüedad se estaba transformando en un modelo donde prima el desempeño y donde la eficiencia y eficacia son aspectos a lograr en los procesos. Por esta razón, la reducción paulatina de personal fue sostenida por este equipo de conducción trabajando puntualmente sobre la optimización de tiempos del personal, buscando el respeto por los horarios pautados de las colaciones y almuerzos, reduciendo tareas que ya no eran importantes e informatizando procesos que agilizaron las actividades. Las Jefas se involucraron más con las tareas diarias, trabajando a la par del personal en los momentos más críticos. Diariamente “bajaban” al 2° sub-suelo donde se encuentra el Archivo para escuchar, contener y transmitir información, y cuando fue necesario, se sumaban a las tareas cotidianas: ellas preparaban y archivaban HC junto al personal.

Asimismo, este equipo de conducción acompañó y asesoró a las personas que decidían desvincularse de la institución, buscando entre las diferentes alternativas, la más conveniente para cada persona y para la institución (renuncia, retiro voluntario, beneficio de retiro luego de la maternidad, jubilación por incapacidad). En estos casos, tenían en cuenta la situación personal, la antigüedad y el desempeño durante el período trabajo.

Conclusiones

La reubicación del personal del Archivo es un proceso que lleva ya, tres años de desarrollo. Requirió de una comunicación clara desde el inicio para conocer los objetivos y cómo se iba a desarrollar el proceso. Fue fundamental el compromiso asumido por las autoridades de la institución, así como el involucramiento de la Jefatura del Servicio del Archivo. La confianza para llevar adelante este cambio, y la perseverancia para sostener la tarea en las diferentes etapas, fueron necesarias para lograr el objetivo. Atravesó situaciones conflictivas, que se fueron resolviendo a medida que se presentaron.

El rol del psicólogo del trabajo se basó en el asesoramiento a la Dirección y a la Jefatura sobre la gestión de personas, identificó las necesidades de cada parte, los perfiles y el potencial de aquellos involucrados en el cambio, acompañó y colaboró para sostener el proceso.

La demanda inicial, es decir, la convocatoria a colaborar con el Servicio de Prestaciones fue la puerta de ingreso al Hospital para la psicología del trabajo: permitió abrir un espacio de asesoramiento integral sobre la gestión de Recursos Humanos. A partir de las actividades desarrolladas, entre ellas, la experiencia de la reubicación del personal del Archivo, la institución advirtió la necesidad de solicitar asesoramiento que excedía la inquietud inicial. En enero de 2008, se creó el Área de Recursos Humanos, bajo la responsabilidad de la psicóloga que había ingresado como profesional externo, trabajando en forma conjunta con la Oficina de Personal, que históricamente se dedicó al área administrativa de la gestión de personas.

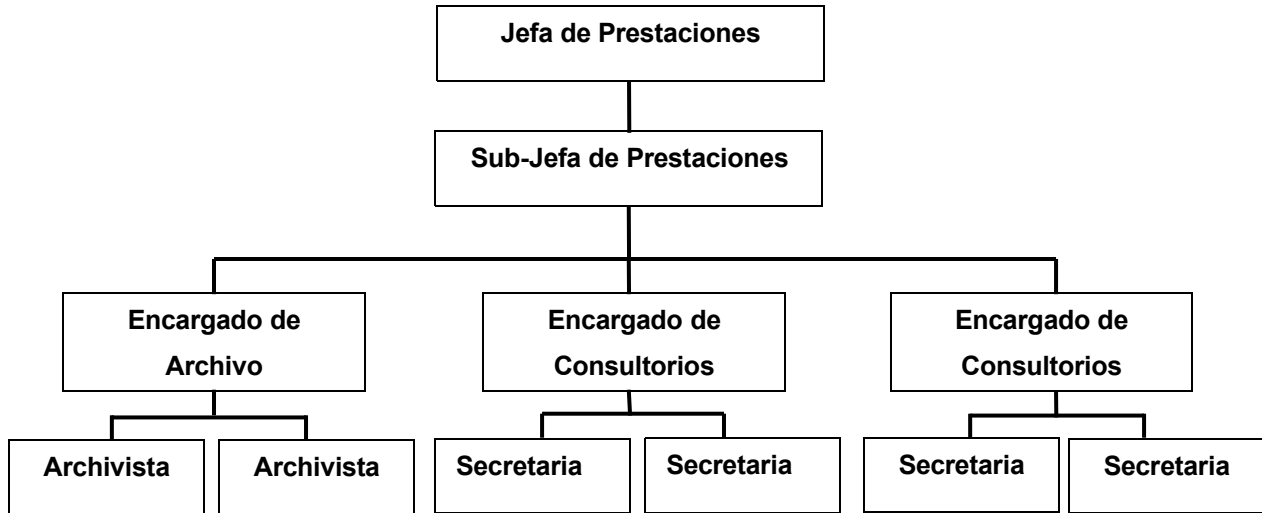
El cambio que inició el Hospital, se convirtió en una oportunidad para:

- *la institución en su conjunto*: hoy compete con las otras instituciones privadas de salud de la ciudad, ubicándose en los primeros lugares de facturación de las principales obras sociales en varias prestaciones de las que brinda. Al ser una organización que brinda servicios, el factor humano es esencial en este cambio que se está desarrollando. La apertura a la profesionalización de la gestión de Recursos Humanos es fundamental para lograr el objetivo que la institución desea.
- *los equipos de trabajo*. El cambio de estrategia que se está realizando para lograr adaptarse a las necesidades que plantean los nuevos pacientes, requiere mejorar la calidad de las relaciones entre sectores, ya que la interdependencia y la cooperación son básicos para lograr los resultados. “Solamente la coordinación y el trabajo conjunto permiten superar en parte la visión parcial que cada uno construye desde su propia perspectiva” (Ernesto Gore, 2009)
- *las personas en forma individual*. Cada persona tuvo la posibilidad de aprender algo diferente de lo que había hecho, o quedarse en la misma función que venía ejerciendo, de acuerdo a su elección. Jugaron aquí una influencia importante, los líderes del sector. El aprendizaje individual permite el crecimiento, la mejora personal e impacta positivamente sobre la autoestima. En Junio de 2006 la psicóloga entrevistó a la encargada que queda en el Archivo, con el objetivo de conocer cómo vivenció el cambio realizado. Esta persona conduce al personal de este sector, pero también realiza actividades en otras áreas administrativas y de

atención al paciente del Hospital. Ella expresó lo siguiente: “Me siento bárbara. Pude desprenderme de lo que hice siempre. Me siento más segura, puedo hacer cosas. Pensé que no podía atender al público, tampoco lo buscaba. Fui queriendo hacer otras cosas. Antes estaba siempre en mi lugar. Me dio mucha seguridad. Me siento distinta. Ahora soy Silvia, la que puede tomar decisiones.”

Ilustraciones y tablas

Anexo 1



Fuentes de referencia y notas:

- Filippi, Graciela. "El aporte de la Psicología del Trabajo a los procesos de mejora organizacional". Ediciones Eudeba. Buenos Aires. 1998
- Gore, Ernesto. Artículo: "Introducción a la Creatividad y a la Innovación". MateriaBiz. 2009
- Grosso, Fernando. "La gestión del conocimiento en la Empresa". Grupo Norma. Buenos Aires. 2005
- Grosso, Fernando. "Política y desarrollo empresario". Dunken. Buenos Aires. 1998
- Jaques, Elliot. "La organización requerida". Ediciones Granica. Buenos Aires. 1998
- Kotter, John P. "Liderar el cambio: por qué fracasan los intentos de transformación". Harvard Business Review. 2007.
- Martínez Selva, José María. "Estrés Laboral. Guía para empresarios y empleados". Prentice Hall. 2004
- Schein, E.H. "Psicología de la Organización". Prentice Hall
- Schlemenson, Aldo. "La estrategia del talento". Editorial Paidós. Buenos Aires. 2002
- Schlemenson, Aldo. "La perspectiva ética en análisis organizacional". Editorial Paidós. Buenos Aires. 1990

**Espacio para registro de las autoridades de las VI Jornadas
Universitarias y III Congreso Latinoamericano de Psicología del
Trabajo**