



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Departamento de Administración y Negocios
MBA

**Desarrollo de Marca Empleadora “Hospital Italiano de Buenos Aires” para
carreras de salud no médicas (enfermería)**

Plan de Marketing

Autor: María Victoria Aostri

Legajo: 28860397

Mentor: Carolina Borracchia

Buenos Aires, 2017



Departamento Académico de Administración

MBA

Título

Desarrollo de Marca Empleadora “Hospital Italiano de Buenos Aires”
para carreras de salud no médicas (enfermería) (CONFIDENCIAL)

Subtítulo

Plan de Marketing

Alumno

María Victoria Aostri

Mentor

Carolina Borracchia

Victoria, Pcia. de Buenos Aires

Índice de contenidos

1. Resumen Ejecutivo.....	4
2. Marco conceptual, desarrollo metodológico y objetivos.....	6
3. Diagnóstico y situación actual	11
3.1 Análisis interno	11
3.1.1 Descripción de la Institución	
3.1.2 Objetivo u estrategia de la Institución	
3.1.3 Cultura Hospital Italiano	
3.1.4 Acciones detectadas	
3.1.5 Relaciones externas	
3.1.6 Situación del departamento de enfermería	
3.2 Análisis Externo.....	35
3.2.1 Mercado	
3.2.2 Situación de la enfermería	
4. Estrategia.....	43
4.1 Análisis FODA.....	43
4.1.1 Fortalezas	
4.1.2 Debilidades	
4.1.3 Oportunidades	
4.1.4 Amenazas	
4.2 Marketing operativo.....	48
4.2.1 Producto	
4.2.2 Precio	
4.2.3 Promoción	
4.2.4 Lugar (Place)	
4.3 Construcción de la marca empleadora y propuesta de valor	49
5. Plan de Acción.....	55
5.1 Experiencia Enfermería HI.....	55
5.2 Experiencia Enfermería HI: presencias.....	56

5.3 Experiencia Enfermería HI: redes sociales.....	57
5.4 Experiencia Enfermería HI: generando reconocimiento.....	58
5.5 Experiencia Enfermería HI: capacitación	59
6. Presupuesto	60
7. Control.....	62
8 Bibliografía.....	64



Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Los avances de la tecnología, la incorporación de las “nuevas generaciones” al mundo del trabajo y un contexto laboral de estabilidad fluctuante, generan que las empresas deban desarrollar nuevas estrategias al momento de proyectar sus políticas sobre gestión de las personas. Motivados por estos desafíos, el área de Recursos Humanos toma prestadas de otras disciplinas -como el marketing o la comunicación-, herramientas para que el desarrollo del “branding” no sea únicamente con foco en el negocio y sus consumidores, sino que se apliquen en el diseño de estrategias para la atracción y retención del talento. Es por ello, que los términos como Marca Empleadora o Propuesta de Valor Empleador toman notoriedad y relevancia como posibles campos para trabajar.

Al momento de pensar en la propuesta del trabajo final, en su momento como Jefa de Relaciones con el Personal y actualmente como Gerente de Recursos Humanos del Hospital Italiano de Buenos Aires, fue inevitable sentirse atraída por esta temática para desarrollarla como una posible estrategia de trabajo para incorporar a la Institución. Es por ello que se tratará de desarrollar el Plan “Marca Empleadora Hospital Italiano de Buenos Aires” orientado a Enfermería con la finalidad de atraer talento y perfiles escasos en el mercado de salud y generar un fortalecimiento del compromiso de los actuales empleados

Como expresara anteriormente, he delimitado el objeto de estudio y desarrollo a un segmento específico de la población de empleados que son los enfermeros. La elección está motivada en la realidad a la cual nos enfrentamos habitualmente: la escasez de perfiles acordes a las exigencias del Hospital cuando se busca cubrir vacantes y la necesidad de generar permanencia de aquellos que trabajan actualmente.

Para el desarrollo del Plan de Marketing de Marca Empleadora, se realizó una adaptación del esquema de plan de marketing tradicional y se utilizaron herramientas como encuestas de mercado, entrevistas al personal, cortes de la base de datos y estadísticas de mercado a fin de contar con la información necesaria para su análisis. Con los resultados del estado de situación, se creó el concepto de marca empleadora para el Hospital Italiano de Buenos Aires y consecuentemente la propuesta de valor orientada a Enfermería. Para ello, se planificaron distintas acciones orientadas al target descrito, con la premisa de que las mismas no generaran un impacto negativo en el resto del personal, y con un presupuesto posible de alcanzar.



Universidad de
SanAndrés

2. Marco conceptual, desarrollo metodológico y objetivos

Los conceptos de Marca Empleadora (Employer Branding) y Proposición de Valor de Empleo (Employment Value Proposition) son el marco conceptual sobre el cual se trabajó la estrategia planteada, a fin de construir una identidad de marca empleador “Hospital Italiano” para enfermería, con el objetivo de posicionar al Hospital como un buen lugar para trabajar, creando una buena reputación como empleador (Goncer Rodriguez, 2014). Se estructurará el trabajo como un Plan de Marketing, adaptando el mismo al desarrollo de la estrategia de Marca Empleadora, enfocado al público interno (empleados) y público externo (potenciales candidatos).

Si bien el área de Recursos Humanos realiza acciones tendientes a la atracción de empleados y la creación y afianzamiento de compromiso entre el personal y la Institución, no hay un Plan metodológico que abarque todas las acciones de las diferentes áreas, ni un estudio profundizado integral de la actual nómina o mercado a fin de orientar las acciones. De acuerdo a la lectura de encuestas o estudios de mercado, pocas son las empresas que tienen desarrollado este concepto de modo sistemático y estratégico, por lo cual aportaría un diferencial al área de Recursos Humanos.

Asimismo, otro elemento a tenerse en cuenta es la composición del target. Las distintas generaciones en el mercado de trabajo y la empresa (baby boomer, generación X, generación Y) o características de los perfiles y/o profesión deben ser la guía para delinear las acciones de distintos modos. Los canales de comunicación deben adaptarse a los intereses de estas, con la finalidad de alcanzar un mayor público.

En la actualidad, las redes sociales son un canal obligado para generar comunicación con el público. De acuerdo a una encuesta realizada por Randstad (Randstad, 2015), el 49% de las personas buscan trabajo a nivel mundial a través de las redes sociales: un 56% por Facebook, 38% por google + y 34% por LinkedIn. En la Argentina, un 72% de los encuestados las utilizan para este fin.

Si se tuviera que construir la estrategia de la marca empleadora, podrían enumerarse 4 pasos básicos que deben cumplirse (Randstad, 2011):

- 1) Investigación: interna (entrevistas-bases de datos) y externa (definir que buscamos, competidores, posición competitiva del mercado, benchmarking)
- 2) Estrategia: desarrollar la Propuesta de Valor de Empleo
- 3) Comunicación: definir los canales internos y externos
- 4) Mediciones: definir cómo se va a medir y evaluar el éxito del Plan

Con la finalidad de brindar un marco teórico al presente trabajo, se tomarán los siguientes conceptos básicos:

Marca Empleadora: se la define como una estrategia a largo plazo, la cual se basa en conceptos de marketing para destacar el posicionamiento de una empresa como empleador. Se resaltan los beneficios emocionales y racionales que el empleador proporciona a los empleados, con la finalidad de atraer potenciales candidatos e incrementar el sentimiento de pertenencia a la compañía de los actuales empleados. De este modo la organización puede diferenciarse de otros empleadores y obtener una ventaja competitiva en el mercado frente a otras empresas. Conceptos claves para la construcción de la marca empleadora son: a) transmisión de valores de la compañía, b) transmisión de ventajas de la compañía, c) comunicación interna empleada por la compañía, d) sentimiento de pertenencia a la marca del empleador. (Blaso-Lopez, Rodriguez-Tarodo, & Fernandez-Lores, 2014).

Proposición de Valor de Empleo (Employment Value Proposition): conjunto de atributos que define el valor que aporta al empleado actual o futuro, trabajar en la Institución. Estos atributos deben estar en sintonía con la misión, visión y valores de la empresa, mezclada con la cultura de la empresa, la forma de ser de los empleados y otros elementos como los procesos, la forma de trabajar o el modo de gestionar las personas. (Goncer Rodriguez, 2014). La construcción de la proposición de valor de empleo debe realizarse en base a 5 dimensiones: a) las recompensas tangibles que el empleado percibe por su trabajo, b) la oportunidad de experiencia de desarrollo profesional que ofrece la compañía, c) la naturaleza misma del trabajo, en relación a la afinidad que ésta tenga con los intereses del empleado, d) las características de la organización, como su tamaño o su posicionamiento de mercado, e) las características de la organización humana, como la calidad de sus managers. (Derico, 2012)

Identidad corporativa: puede definirse como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que se autoidentifica y se autodiferencia de otras organizaciones. Las características centrales son aquellas fundamentales y esenciales, que están en su ADN corporativo. Las perdurables son aquellas que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, y las distintivas, las relacionadas con elementos individualizadores y diferenciales que tiene la organización en relación a otras. (Capotti Peri, 2009)

El desarrollo metodológico utilizado para la realización del trabajo fue, en primera instancia un estudio del estado de situación, detectando todas las acciones que se realizan en la gestión del personal orientadas al bienestar de los empleados. A su vez, se describirán aquellas que se realizan con orientación al público externo a fin de generar presencia del Hospital y captar posibles perfiles para trabajar. Todas las acciones que se realizan actualmente, no están enmarcadas dentro de una estrategia de “atracción y retención” de los empleados, contenidos por un “plan”. Debe tenerse en cuenta, que actualmente la estrategia comunicacional del

Hospital no está encausada en invertir en publicidad masiva como otras marcas de Salud sino que se considera que los propios avances científicos o hitos profesionales son el modo correcto, por lo cual se intentará avanzar en este punto.

Cuando se quiso tener una primera aproximación a las percepciones que tienen los empleados del Hospital, se consultó la última encuesta de clima realizada en el año 2011. Dicho instrumento abarcaba una muestra de distintos puestos de trabajo, por lo cual se consideró que la enfermería no era un número representativo para tomarlo como parámetro, además de la antigüedad de la misma. La falta de una encuesta actualizada y con mayor participación de enfermeros, hizo considerar la realización de entrevistas entre el personal objeto de estudio, pero ello también se descartó inmediatamente pues quien realiza el trabajo tiene a cargo la gerencia de Recursos Humanos por lo cual resultaría difícil que la misma no generase una expectativa de resultado, sobre un tema en el cual aún no hay una certeza de desarrollo e implementación. Para no dejar de tener un acercamiento a las percepciones de los enfermeros, se realizaron entrevistas con personal jerárquico de las áreas involucradas en los procesos. Para ello se entrevistó a las distintas jefaturas de las áreas de Recursos Humanos y a los referentes del Departamento de Enfermería.

Asimismo, se vuelve a destacar que el target del Plan de Marca de Empleadora se limitó a la enfermería del Hospital. Al momento de la entrega de la propuesta de trabajo final, se determinó como objetivo el desarrollo de la marca orientado a carreras de salud no médicas, y dentro de estas a enfermería y algunas tecnicaturas. Cuando se inició la investigación sobre el mercado laboral hubo dificultades en encontrar datos estadísticos que permitieran cuantificar los profesionales técnicos. A ello, se sumó que del análisis de la base de datos de la nómina de estas categorías de empleados, se llegó a la conclusión que si bien hay un mercado escaso de perfiles, no hay una rotación o creación de vacantes nuevas que compliquen la gestión de las búsquedas y la situación actual.

Por todo lo expuesto, tomando toda la información que se desarrollará, luego de un pormenorizado análisis y la detección de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se plantean los siguientes objetivos para el desarrollo del Plan de Marca Empleadora para profesionales enfermeros:

- Generar el posicionamiento de la Marca Hospital Italiano de Buenos Aires, como uno de los mejores lugares para trabajar, a fin de despertar el interés de los profesionales enfermeros para incorporarse al Hospital
- Jerarquizar la profesión de la enfermería en la sociedad y colaborar en el fomento del estudio de la carrera en los jóvenes
- Plantear una estrategia de trabajo para afianzar el compromiso de los actuales empleados enfermeros con el Hospital Italiano, mediante acciones de mejora del clima interno y el reconocimiento del resto del personal
- Plantear una estrategia de trabajo para afianzar el compromiso de los actuales enfermeros con los pacientes y su profesión.
- Elevar la tasa de cobertura de las vacantes.



Universidad de
San Andrés

3. Diagnóstico y situación actual

3.1 Análisis interno

3.1.1 Descripción de la Institución

La Sociedad Italiana de Beneficencia en Buenos Aires es una asociación civil sin fines de lucro constituida en 1853 como institución de medicina general y alta complejidad. Está inserta en el sistema nacional de salud y brinda servicios médicos de alta calidad, procurando *cuidar, promover y recuperar la salud de la comunidad*.

El Hospital Italiano de Buenos Aires es prestador en primera instancia de servicios médicos a distintas obras sociales, servicios de medicina privada, pacientes privados y a su propio plan de medicina prepaga -Plan de Salud- siendo el consumidor final del producto los pacientes y la comunidad.

Asimismo, trabaja en el avance del cuidado de salud: forma alumnos de grado y posgrado mediante el sistema de residencias médicas y el Instituto Universitario del Hospital Italiano y desarrolla investigación básica y aplicada. La asistencia, la docencia y la investigación son los pilares fundacionales que establecieron los promotores de la Institución.

El Hospital Italiano de Buenos Aires tiene un Hospital Central ubicado en el barrio de Almagro, un Hospital de alta complejidad en San Justo, provincia de Buenos Aires, y 23 centros de atención ambulatoria y de promoción ubicados en la Ciudad de Buenos Aires y Provincia de Buenos Aires. Asisten diariamente unas 35.000 personas, anualmente atienden 2.950.000 consultas de más de 40 especialidades médicas, gestiona 46.000 egresos y realiza 48.500 procedimientos quirúrgicos. Cabe destacar que entre el año 2013 y 2015 se realizaron 1571 trasplantes.

Cuenta con 41 quirófanos, 750 camas de internación (200 de ellas de cuidados críticos) y 700 de medicina domiciliaria.

El Hospital Italiano de Buenos Aires cuenta con un equipo de trabajo de 8400 personas, entre ellos 3200 médicos, 3100 miembros del staff de salud y 2100 personas de los sectores administrativos y de gestión. Ingresan anualmente aproximadamente 280 personas (neto).

La Sociedad Italiana de Beneficencia en Buenos Aires está presidida por un Consejo Directivo y la responsabilidad de la gestión operativa del Hospital se encuentra dividida entre dos direcciones:

La Dirección Médica, responsable de la definición del proyecto médico, así como de todas las actividades en el plano asistencial, de la docencia y de la investigación.

La Dirección de Gestión, la cual tiene la responsabilidad económica, financiera y administrativa del Hospital, con el fin de asegurar la factibilidad, consistencia, implementación y desarrollo del proyecto médico.

De esta última dirección, se desprende la Gerencia de Recursos Humanos, la cual está conformada por los departamentos de: Compensaciones y Haberes, Empleos y Desarrollo, Protección Hospitalaria, Acción Social y Solidaria, Relaciones Gremiales, Administración de Personal, Relaciones con el Personal y Medicina del Trabajo y AMPER (cobertura médica el personal).

El Hospital Italiano de Buenos Aires es una institución en constante crecimiento, con una permanente demanda de nuevos empleados a fin de cumplir con las necesidades de servicio.

Cuando se habla de la búsqueda de personal, los perfiles podrían separarse en dos grandes grupos: personal de salud como enfermería, farmacia, kinesiólogos, instrumentadoras y tecnicaturas (esterilización, cardiología, anestesiología, perfusionistas, hemodinamia, diagnóstico por imágenes) y personal de Staff:

administrativos, atención al público, profesionales de distintas áreas (contables, finanzas, arquitectos, recursos humanos, etc.) y servicios (oficios, mucamas, camilleros). En relación a perfiles de staff el desafío está determinado a la hora de realizar las búsquedas laborales. La marca Hospital Italiano de Buenos Aires tiene una fuerte asociación con Hospital-Salud-Medicina, por lo cual hay una mayor dificultad para atraer este tipo de perfiles. Los puestos referidos a atención presencial-recepcionistas, mucamas, camilleros no representan un mayor desafío para encontrar candidatos para su contratación, el trabajo está más enfocado en entender el público: seleccionar aquellos que se ajusten a la Institución, cooperar en un mejor rendimiento y ambiente de trabajo. Respecto de profesionales – contadores, finanzas, administradores, recursos humanos, ingenieros, sistemas- son perfiles de baja rotación en el Hospital por lo cual las búsquedas abiertas son espaciadas en el tiempo.

Por otro lado, Hospital Italiano de Buenos Aires es una marca que cuenta con un fuerte posicionamiento en el mercado, siendo un sinónimo de excelencia médica. La fortaleza en el campo de la salud resulta en una fuerte asociación con carreras de salud, lo cual resulta un desafío a Recursos Humanos al momento de atraer personal para otras profesiones. Hay que recordar que el Hospital trabaja los 365 días del año, las 24 horas del día, por lo cual la necesidad para que la estructura brinde servicios es de múltiples orientaciones.

3.1.2 Objetivo y estrategia de la Institución

El Hospital Italiano de Buenos Aires elabora y lleva a cabo programas claves a partir de definiciones realizadas por el Consejo Directivo de la Institución, los cuales son parte de la planificación estratégica a fin de garantizar los objetivos del Hospital. Todo ello, se realiza en consonancia a la filosofía institucional, la cual se puede resumir en:

Misión: “Somos un sistema integrado de salud, sin fines de lucro y con un Hospital universitario de alta complejidad, comprometido con los problemas sanitarios de la comunidad, a la que procuramos brindar cuidados seguros y de alta calidad. Trabajamos para alcanzar el máximo nivel en la asistencia, en la docencia de grado y posgrado, y en la investigación básica, clínica y de la población”

Visión: “Aspiramos a ser una organización de excelencia, líder en el sistema de salud de la Argentina e integrada a la comunidad científica internacional”

Valores:

Idoneidad: “trabajamos con el profesionalismo que nos otorgan años de trayectoria y conocimiento en cuidados para la salud”.

Transparencia: “compartimos información de manera clara y efectiva, respetando el derecho de todos los individuos a estar informados”.

Confianza: “creemos en las relaciones basadas en la confianza, procurando brindar un servicio de alta calidad médica”.

Respeto: “construimos relaciones basadas en el reconocimiento del otro y en el respeto a su identidad individual y dignidad humana”

Integridad: “cuidamos la ética de cada una de nuestras acciones, que desarrollamos con rectitud y honestidad”.

Compromiso: “nos orientamos hacia la comunidad, decididos a generar valor social a través de la asistencia, la docencia y la investigación”.

No debe olvidarse que el objeto del presente trabajo es el desarrollo de la marca empleadora, por lo cual cabe recordar que *el branding del empleador surge de la suma de los valores, sistemas y comportamientos mostrados por la empresa a la hora de conseguir sus objetivos corporativos... Los valores inherentes a la visión, cultura organizacional, a la organización y a los empleados como individuos.*

(Blasco-Lopez, Rodriguez-Tarodo, & Fernandez-Lores, 2014), por ello la misión, visión y valores serán tomados como ejes conductores.

Por otro lado, cabe destacar que en el año 2015, el Hospital logró ante la Joint Commission International (JCI) la acreditación como hospital académico. Dicha institución es una organización sin fin de lucro que acredita a instituciones de atención sanitaria y programas en los Estados Unidos desde hace más de 60 años. En el año 1989, inauguró una rama internacional, para acreditar hospitales y programas de otros países.

El trabajo en la certificación fue fruto del esfuerzo y trabajo de todos los integrantes de la Institución para reforzar, mejorar, modificar o crear procedimientos y políticas que se ajustasen a las líneas impartidas por la JCI. Para ello se actualizó el Plan de Calidad y se priorizó el trabajo en las áreas de:

- Seguridad de las instalaciones
- Seguridad física de los pacientes y del personal
- Evaluación de los profesionales
- Registros asistenciales
- Planes de calidad de cada servicio
- Gestión de la medicación
- Control de infecciones
- Metas internacionales
- Cultura de la seguridad
- Análisis de riesgos reactivos y proactivos

Para ello, los diferentes grupos de trabajo del Hospital diseñó ciclos de mejora sobre estas áreas prioritarias.

La JCI auditó más de 1200 elementos de medición bajo exigentes normas internacionales. La acreditación en calidad y seguridad posicionó al Hospital entre las pocas organizaciones de salud de Latinoamérica y la primera en su

envergadura en la Argentina que recibió esta distinción (el Hospital Austral es la otra entidad que cuenta con esta certificación). Este proceso de preparación significó un profundo cambio cultural, que se evidenció en los procesos, la organización, las políticas y los estándares de calidad auditados.

Por otro lado, otra prueba del nivel de excelencia que detenta el Hospital, es que a fin del año 2016 se posicionó en el ranking elaborado por la revista "América Economía" entre los mejores cinco Hospitales en Latinoamérica y primero en Argentina. La prestigiosa publicación es una revista digital de negocios, economía y finanzas en América Latina, cuya división "Intelligence" realiza rankings de alto prestigio a nivel mundial, los cuales son de referencia obligada para aquellos que siguen los negocios en Latino América. Las variables evaluadas fueron: estructura física, reporte de errores, acreditaciones obtenidas, alianzas estratégicas, hitos institucionales, recursos humanos, producción científica y formación de los recursos humanos (Hospital Italiano de Buenos Aires, 2017).

3.1.3 Cultura Hospital Italiano

Para describir la cultura Hospital Italiano, se pueden tomar tres definiciones de Cultura

- Hofstede: La programación colectiva de la mente de las personas, que distingue a los miembros de un mismo grupo social con respecto a otro (Clase "El manejo de la Cultura en las Organizaciones", 2012)
- Trompenaars: Aquella producto de la interacción de las personas y al mismo tiempo un componente que determina dicha interacción (Clase "El manejo de la Cultura en las Organizaciones", 2012)
- Schein: Modelo 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 haya ejercido la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser

señaladas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas (Clase "El manejo de la Cultura en las Organizaciones", 2012)

Tomando los conceptos expresados se puede decir que la cultura es el conjunto de valores, creencias, hábitos, experiencias que surgen de la propia interacción de las personas, y que van conformando una serie de patrones distintivos que rigen a los comportamientos de los individuos dentro de la organización, y que si alguien ajeno al grupo humano ingresa a la organización debe descifrar y adaptarlos, caso contrario el mismo sistema lo expulsa.

De las entrevistas realizadas y de la propia percepción de quien escribe, al momento de analizar la cultura del Hospital Italiano se puede decir que es una institución en la cual su estructura organizacional chata -a pesar de contar con una dotación muy grande- genera una cercanía entre todos los niveles jerárquicos y operativos que le otorga un marco en cierto modo paternalista e italiano de una gran familia. El hecho de ser una institución sin fines de lucro, donde las ganancias económicas y los logros obtenidos retornan a la misma empresa colabora en el sentido de pertenencia y apropiación de la identidad colectiva. La actividad de la salud, en la cual una persona viene y deposita su vulnerabilidad, confianza y vida en un extraño, hace que se transforme en un trabajo "humanizante" para la mayoría del personal. Un lugar en el cual hoy uno es empleado-colega y mañana paciente, hace que se construyan lazos de cooperación que se vuelven palpables en los momentos extremos. Los denominadores comunes que surgieron de las entrevistas son la humanidad, el compromiso, la solidaridad y el trabajo en equipo. A su vez se suman como rasgos distintivos positivos, la libertad en la creación (enmarcado dentro de las normas) motivada por ser una entidad social, que no responde a capitales nacionales o extranjeros y que en muchos casos por el tipo de actividad profesional permite esta libertad. Como rasgo negativo surgió la burocracia, que se considera necesaria en una institución de la envergadura del Hospital.

En datos duros, el compromiso con la Institución puede verse reflejada por la baja tasa de rotación, de tan solo el 0,54%. El promedio de antigüedad del personal varía de 11 años para el personal extraconvenio y de 8 años para el personal de convenio, presentándose los índices de mayor rotación entre las nuevas generaciones, situación que impacta en todas las industrias.

El compromiso de la gente y su identificación con el Hospital también puede medirse intuitivamente en la gran cantidad de curriculums vitae entregados por los empleados recomendando al Hospital como lugar para trabajar, para sus amigos y familiares. La cercanía de vínculo que se expresaba en párrafos anteriores genera que al momento de no ingresar un familiar por no cumplir con los requisitos para un puesto haya cierto descontento por parte del empleado recomendador.

Por otro lado, no puede dejarse de lado que el Hospital Italiano, desde el punto de vista formal, cuenta con un Código de Ética, el cual refleja los principios, valores, comportamientos y actitudes que conforman la base del desarrollo individual y comunitario de cada uno de sus integrantes (Reporte de Sustentabilidad). La ética se basa en un comportamiento que procura el bien común, a través de la puesta en práctica de los principios institucionales, con el fin de asegurar una *cultura de transparencia, excelencia y seguridad* (Reporte de Sustentabilidad).

3.1.4 Acciones detectadas

Para realizar un diagnóstico de la situación actual interna, se trabajó en la descripción de todas las acciones que actualmente está desarrollando la Institución desde el área de Recursos Humanos y los Departamentos/Servicios en particular, hacia el público interno y externo, a través del relevamiento de la información y entrevistas con miembros claves de las áreas.

Relaciones internas

Las acciones encaradas por el área de Recursos Humanos son beneficios desarrollados para todo el personal, algunos surgen de la propia reglamentación legal y otros de la planificación de la Gerencia. No hay una segmentación de las acciones destinada a cubrir necesidades particulares de ciertos puestos o categorías, sino que están pensadas para que tengan el mayor alcance posible. El único caso que se presenta es el Programa de Secundario, que alcanza únicamente a aquellos que no finalizaron los estudios secundarios o el beneficio de guardería que es solo para el personal femenino.

La definición de realizar acciones con alcance de un target particular debe ser planificada delicadamente, pues las diferenciaciones en el personal suelen ser materia de reproche sindical o de los propios empleados, lo cual va en línea con este sentimiento de familia y de reconocimiento que se describió en el párrafo de “Cultura Hospital Italiano”.

Salariales

En el campo de materia salarial, el Hospital Italiano se encuentra bien rankeado dentro del mercado de la salud, lo cual es un punto que la da fortaleza en el posicionamiento frente a otras Instituciones. De acuerdo a la Encuesta Randstad Award 2015 (Randstad, 2015), el salario sigue siendo prioridad en Argentina para los candidatos al momento de elegir un empleador, seguido de seguridad laboral a largo plazo y un ambiente de trabajo agradable.

Es importante destacar que en el año 2016 se incorporó un nuevo adicional para el personal nocturno denominado “turno noche HI”, el cual corresponde a un 10% sobre el salario básico de la categoría laboral del trabajador. El convenio colectivo prevé un adicional del 5% sobre el salario básico por la nocturnidad, por lo cual el

Hospital reconoce un plus mayor para el personal que desempeña tareas en este turno, totalizando un 15% sobre salario básico.

Asimismo, en esta línea también durante el año 2016, se modificaron los adicionales salariales que percibían los enfermeros. Estos eran un importe fijo que variaba entre los \$350 pesos a \$1400 dependiendo del turno y sector que desempeñara sus tareas. Luego de una comparativa de mercado, se decidió crear un adicional de un 18% sobre el salario básico para todos los enfermeros, sin distinción de turno o sector, absorbiendo los adicionales fijos pagados hasta ese momento. La diferenciación entre los enfermeros es para aquellos que trabajan en áreas críticas, los cuales cobran un plus por “área cerrada” previsto en el Convenio Colectivo de la actividad 103/75 de un 20% sobre salario básico. Este nuevo adicional denominado “Enfermería HI” generó un diferencial con los salarios de mercado creando un atractivo para los profesionales. No debe dejar de mencionarse que el adicional fue negociado con la Comisión Gremial Interna del Hospital, la cual tiene una alta actividad sindical.

Por último, en comparativa con el mercado el Hospital tiene un premio por presentismo y asistencia que es exclusivo para los empleados del Hospital (no previsto en el CCT), que corresponde al 21% del salario básico.

Beneficios

El área de beneficios, parte del departamento de Administración de Personal, se ocupa de la organización de actividades para días “especiales” durante el año y la búsqueda de nuevos beneficios de descuentos con distintas empresas.

Entre las actividades especiales del año, encontramos fechas como:

Día de la madre, del padre, de la sanidad, del niño: en las cuales se organizan actividades y concursos con premios para los participantes

Día de pascua: se entregan huevos de pascua para todo el personal

Fiestas navideñas: este año se incorporó al calendario de eventos la visita de “Papá Noel” en la sede central y San Justo, para que los hijos de los empleados. Esta acción generó una positiva reacción y fue tomada con mucho entusiasmo por los adultos. Asimismo, se entregan caja navideña con diversos productos.

Kits escolares: entrega de los kits para los hijos de los empleados en los niveles de escolaridad jardín, primaria y secundario.

Fiesta de fin de año: se organiza anualmente una fiesta temática en el Golden Center de Parque Norte para todo el equipo de trabajo del Hospital. En la fiesta hay sorteos de premios y banda musical en vivo.

Por otro lado, se cuenta con un programa de beneficios para empleados denominado “Más beneficios”. Los que se brindan actualmente son para todo el universo de los empleados y no se encuentran segmentados por las posibles necesidades que pudieran tener ciertos grupos específicos (puestos-categorías) del personal. Únicamente se viene trabajando en la ampliación nuevos convenios de descuentos y en el control de calidad de los servicios que se brindan.

Los beneficios más importantes son:

Guardería: las empleadas gozan del beneficio de guardería para sus hijos desde los 45 días hasta los 4 años inclusive. El beneficio de guardería se brinda a través de dos modalidades: un convenio con un colegio de la zona de Almagro, en el cual se reciben a los hijos de las empleadas inscriptas en Recursos Humanos pero con un cupo máximo de vacantes, o en su defecto, reciben un monto equivalente al 40% del salario de la mucama (CCT). El valor actual es de \$4930 mensual contra recibo. Cabe destacar que este beneficio es únicamente para las empleadas de sexo femenino y se encuentra previsto en el Convenio Colectivo aplicable a la actividad, pero se extienden a todo el universo de empleadas, tanto dentro como fuera de convenio.

Convenios de descuentos: se han generado múltiples convenios con distintas empresas para el descuentos en la adquisición de productos, los cuales van desde gimnasios, ropa de adultos e infantil, jugueterías, yoga, centros de idiomas, etc.

Colonia de vacaciones: durante el período estival (diciembre-febrero) se brinda colonia de vacaciones a los hijos de los empleados de entre 3 y 13 años, con un costo único determinado por el consumo de la comida.

Cobertura de salud: los empleados gozan de la cobertura de salud propia del Hospital Italiano, llamada AMPER. Este beneficio es de suma importancia para los empleados y los familiares a cargo, en la cual reciben atención en un lugar de excelencia y un descuento en medicamentos del 80% en farmacias autorizadas.

Asistencia para la gestión de trámites jubilatorios: para aquellos empleados con proximidad a la edad jubilatoria, servicio con costo a cargo del Hospital.

Servicio de comedor en planta Central y San Justo: previsto en el convenio colectivo pero que difiere en alcance dependiendo de la Institución de salud. En el Hospital Italiano, este beneficio se brinda a través del servicio de comedor en planta, tanto en la sede Central de modo concesionado como en San Justo bajo la modalidad de autogestión. El servicio de comedor consta de un menú planificado por las nutricionistas del Servicio de Alimentación, con rotación del mismo de acuerdo a la estación del año. El menú consta de bebida, entrada, plato principal (con variedad de elección) y postre. A su vez, el empleado tiene la alternativa de retirar un refrigerio. Este beneficio no tiene ningún costo para el empleado, es para todos aquellos que trabajen más de 5 horas y es el más completo y de mayor alcance en comparativa con el brindado por otras empresas de salud. En cuanto al equipamiento, en la sede central se construyó un nuevo comedor con tecnología gastronómica de última generación, el cual tiene próxima inauguración. El edificio consta de 5 pisos, de los cuales 3 están destinados para el almuerzo o cena del personal. En los centros periféricos se abona un equivalente al servicio por cada día hábil de trabajo.

En el caso del desayuno o merienda, el convenio también prevé un servicio básico de té con pan –vale mencionar que el convenio es del año 1975- el cual se brinda con vales canjeables en el comedor, por el cual hay una amplia gama de productos para elegir, siendo desde un desayuno completo (te/café con facturas o tostadas con mermelada) hasta productos como frutas, paquetes de galletitas, alfajores, gaseosas, etc.

Capacitación

En cuanto a las acciones de Capacitación, se trabaja a través del área homónima y se busca la motivación y empleabilidad del personal dentro de la organización.

Para ello funciona un *Comité de Becas* para aquellos empleados que desean recibir formación de grado y posgrado. En el caso de los estudios secundarios, está la posibilidad de acceder al *Programa de Secundario*, el cual promueve la finalización de los estudios secundarios en conjunto con el programa Adultos 2000 del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, para lo cual el Hospital Italiano brinda tutoría y apoyo académico a aquellos empleados que por algún motivo no hayan finalizado sus estudios e ingresaron al Hospital en estas condiciones. Es un beneficio que si bien alcanza a una población muy delimitada, genera un impacto de bienestar, seguridad y profesionalización de los recursos humanos.

A su vez, se trabaja sobre las necesidades de capacitación particulares de los sectores a través de programas in Company y fuera del Hospital.

Particularmente, cabe mencionar que el Departamento de Enfermería cuenta con un grupo de enfermeros docentes que se ocupan de la capacitación de los profesionales en el mismo Hospital. Esta capacitación se utiliza como modo correctivo, preventivo o de inducción al ingreso.

3.1.5 Relaciones externas

Desde el departamento de Empleos y Desarrollo se realiza presencia en “ferias de empleo” organizadas por universidades, organizaciones sociales y gubernamentales, como así también en diversos los Congresos de Especialidades.

Otra acción que se ejecuta en menor medida, son charlas en Instituciones de Formación de Enfermería, las cuales se brindan en conjunto con dicho Departamento.

En relación a la base de candidatos, los CVs de enfermería son recibidos en presentaciones espontáneas y recomendaciones de enfermeros empleados del Hospital. Otra fuente de profesionales, son los egresados de la carrera de enfermería del Instituto Universitario del Hospital Italiano, los cuales deben pasar por el mismo proceso de selección que cualquier otro candidato, por lo cual el estudio en la Universidad del Hospital no asegura el ingreso como profesional.

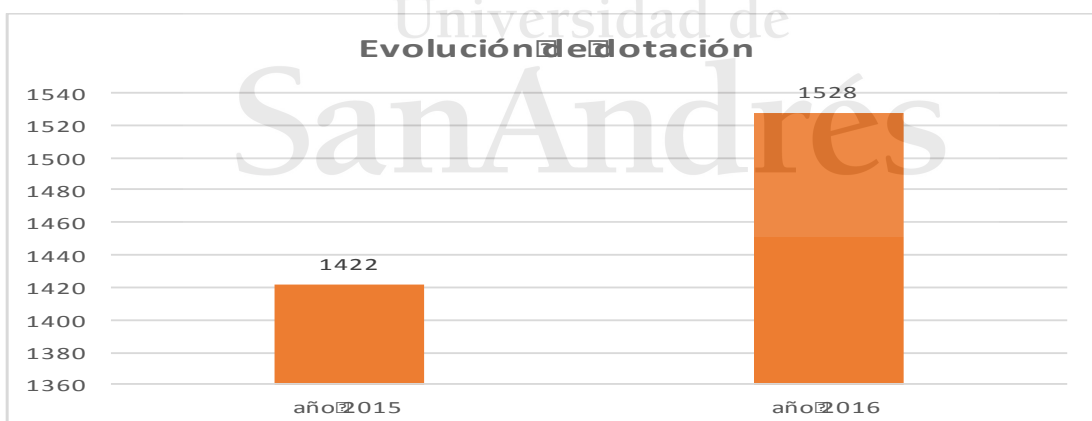
Por otro lado, las redes sociales e internet, recursos que se han vuelto prácticamente fundamentales para los empleadores, tienen una utilización parcial. Las búsquedas se publican en portales de empleos como Zona Jobs, Computrabajo o empleos de salud de Clarín. Si bien se cuenta con la posibilidad de cargar el Curriculum Vitae en el portal web del Hospital Italiano de Buenos Aires (www.hospitalitaliano.org.ar), en el mismo no se encuentran publicadas las búsquedas abiertas, situación que se detectó que sí sucede en otras Instituciones de Salud. En relación a las redes sociales como Facebook, no hay presencia institucional desde el área de empleos. El Hospital Italiano no cuenta con un Facebook oficial sino que se encontraron 3 perfiles creados por personas particulares, orientados al paciente. Sin embargo, se encontró que distintos Servicios médicos, el Instituto Universitario y la revista de afiliados al Plan de Salud del Hospital Italiano “Aprender Salud” cuentan con perfiles en dicha red social. En cuanto a la red profesional LinkedIn, hay un perfil del Hospital Italiano

que alguna vez fue abierto pero que no está accesible para la Institución. La presencia en dicha red, actualmente está comenzando a través de los perfiles personales de LinkedIn de miembros de la Gerencia de Recursos Humanos. Cabe reflexionar sobre la falta de presencia en al redes sociales, considerando que gran parte del staff del Hospital pertenece a las nuevas generaciones, por lo cual encontrarse fuera es un punto que impacta negativamente. De una consulta al departamento de Enfermería, informaron que la red más usada por sus profesionales es el Facebook, sobre todo en grupos cerrados de profesionales.

3.1.6 Situación del Departamento de Enfermería

Para analizar la situación de la enfermería, se analizó la composición de la dotación de acuerdo a ciertos parámetros que ayudaran a comprender la composición del área y planificar las posibles estrategias.

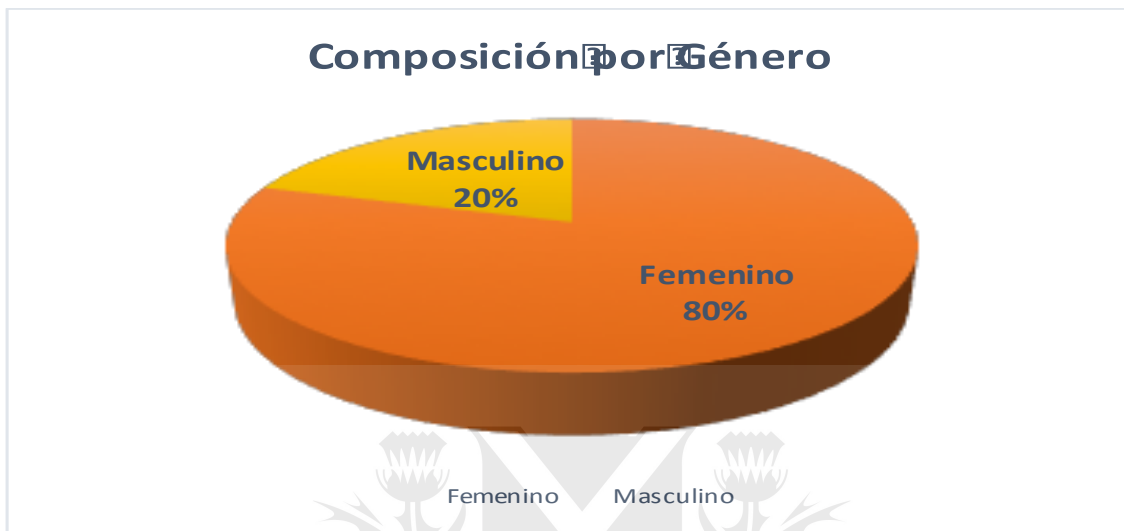
El departamento de enfermería tuvo un crecimiento, tomando datos de noviembre 2015-noviembre 2016, de un 7,5% de su dotación.



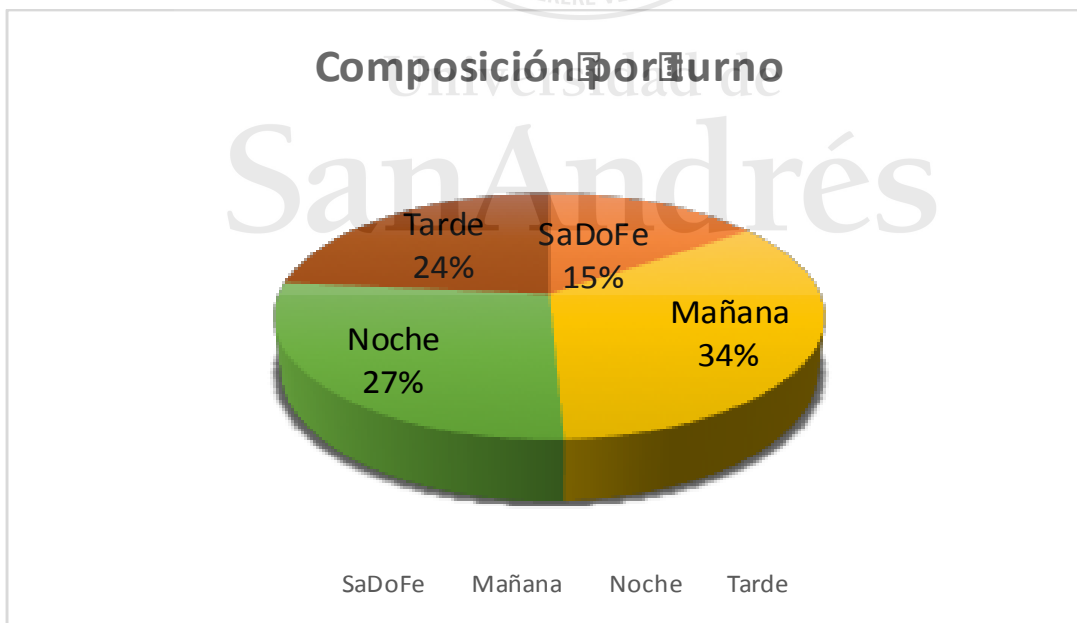
3.1.6 Dotación dpto. de Enfermería

Para analizar la composición de la dotación podemos segmentarla en diferentes parámetros como género, generacional, turnos y antigüedad. Comprender esta composición ayudará a planificar las estrategias que puedan ejecutarse. Por

ejemplo, conocer las generaciones de la dotación con la cual se trabaja ayudará a comprender los patrones de conducta generales distintivos de cada una. De este modo, podrá pensarse en los posibles canales de comunicación.

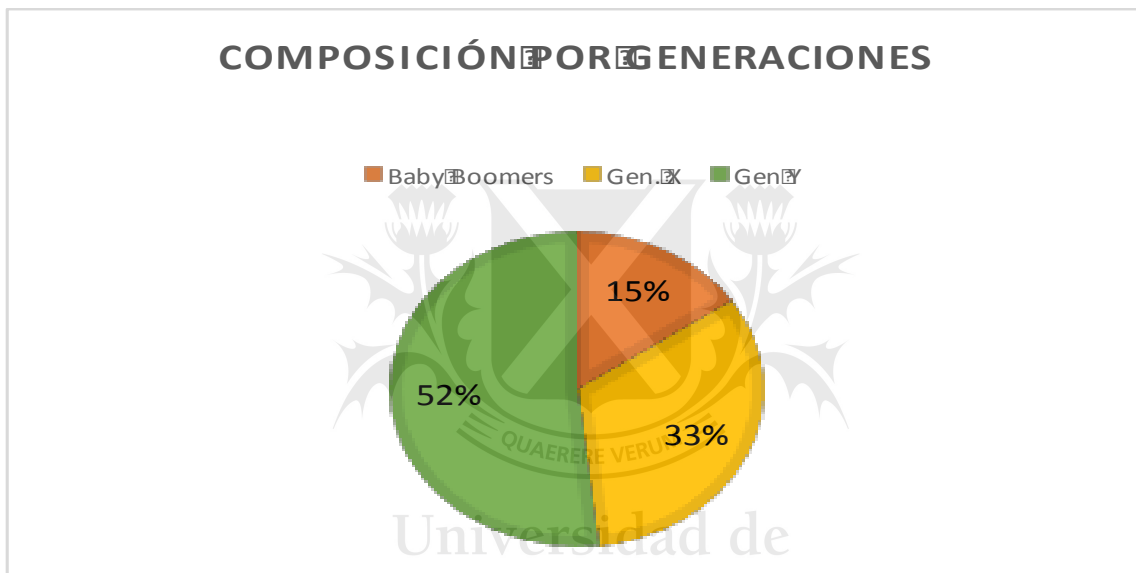


3.1.6 Dpto de Enfermería, distribución por género



3.1.6 Dpto de Enfermería, distribución por turnos

La gran mayoría del personal de enfermería está compuesto por sexo femenino, al igual que en el mercado en general. Hay mayor presencia del personal en el turno mañana, y una situación pareja en los turnos tarde y noche. El turno mañana es el más “preciado” y en el cual se da la menor rotación, por lo cual es el puesto que tiene menor migración del personal. Los turnos con mayor dificultad para encontrar postulantes son la noche o SaDoFe.



3.1.6 Dpto. de Enfermería, distribución generacional laboral

Si observamos la composición generacional, segmentado en Baby Boomer 1946-1964, Generación X 1965-1979, Generación Y 1980-2000, encontramos que la mitad de la dotación pertenece a la Generación Y Millenials, lo cual sus parámetros de conducta están determinados por los valores y premisas que comparten quienes componen esta generación.

Los millenials es la generación más numerosa de la historia, son hijos de los Baby Boomers y criados en un contexto de participación, valoración de sus capacidades, aliento de vocaciones e involucrados en la toma de decisiones. Están caracterizados por pensar en el presente. Buscan placer y diversión en el

trabajo por lo cual detestan perder tiempo. Buscan sentido en lo que hacen, no toleran la injusticia y valoran la diversidad. No temen en abandonar la organización cuando algo no les gusta. Las características principales son: impacientes, flexibles, innovadores, eficientes, escépticos, resilientes, espontáneos, tolerantes y amantes de la justicia (Molinari).

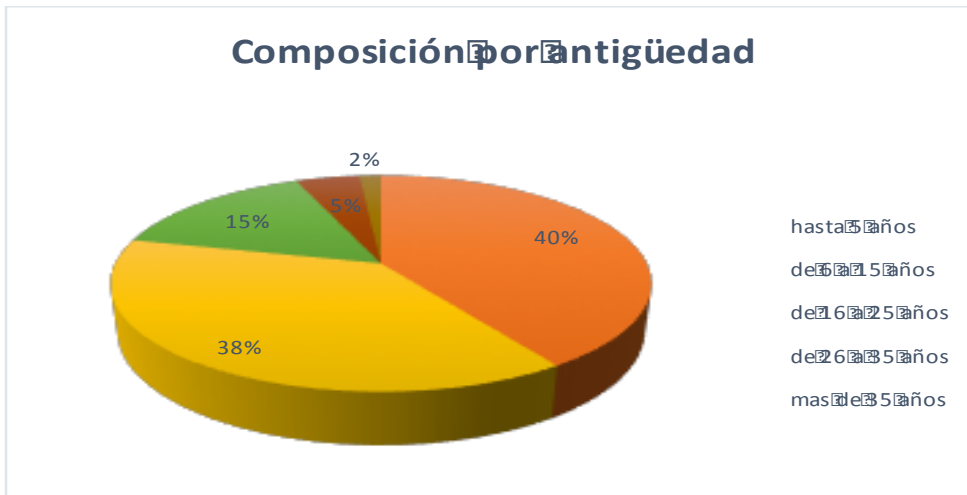
En relación al resto, a fin de tener en cuenta las características de las distintas Generaciones en su relación con el trabajo se debe tener en cuenta (Molinari)

Concepto	Baby Boomers (15%)	Generación X (33%)	Generación Y (52%)
El trabajo	Seguridad laboral. Un medio para un fin posterior.	No debe interferir en su vida personal. Disfrute.	No debe interferir en su vida personal. Disfrute.
El desarrollo	Dinero. Planes de carrera, crecimiento.	Aprendizaje, oportunidades, compensación.	Aprendizaje permanente e informal. Cambio. Carreras paralelas.
El reconocimiento	Ascensos. Símbolos de status.	Libertad individual	Libertad e intereses grupales. Sentido de lo que hace.
El feedback	Gestión del desempeño. Aumento o Bonus.	Vehículo para el aprendizaje.	Reconocimiento y aprendizaje. Coaching. Compromiso.

La calidad de vida	Presencia en el trabajo largas hs.	Balance entre dinero, desafío y tiempo.	Suma clima, relaciones, disfrute.
El respeto	Jerarquía no es todo.	Legitimado por el comportamiento. Profesionalidad.	Profesionalidad, credibilidad, calidad personal.
El compromiso	Misión compartida. Workaholic.	Contrato entre partes. Bajo compromiso.	Contrato entre partes. Bajo compromiso.
Presencia	Hs de permanencia	Resultados	Resultados. El trabajo es lo que "haces"
El trabajo en equipo	Participación y consenso. Reunionitis y mails	Pro-resultados. Foco.	Pro-velocidad. Colaboración horizontal. Virtual. Info compartida.
La tecnología	Símbolo de progreso	La adoptan tempranamente	Nativos digitales.

3.1.6 Cuadro comparativo de las distintas generaciones laborales

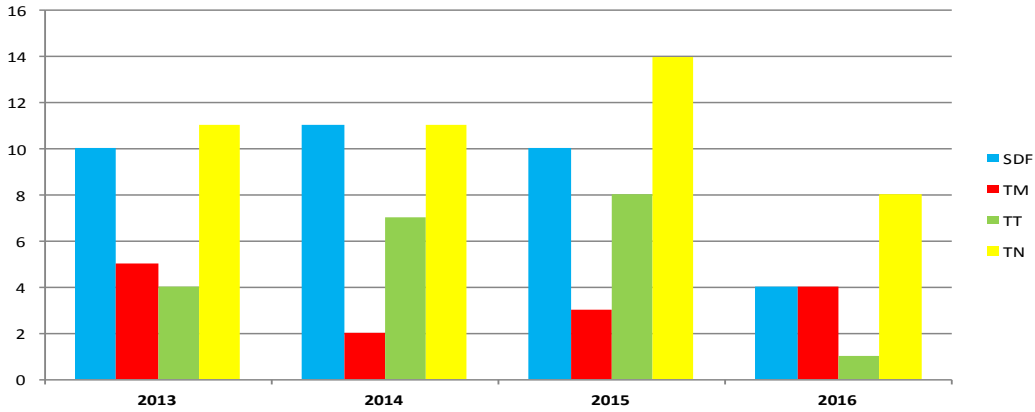
La gestión de la Generación Y en la enfermería puede generar un desafío mayor puesto que las características del trabajo no se encastran en algunos parámetros como por ejemplo libertad horaria, la interferencia en la vida personal y menor flexibilidad presencial. Sin embargo, el sentimiento de trascendencia de las acciones del individuo son claramente marcadas en la actividad de la salud.



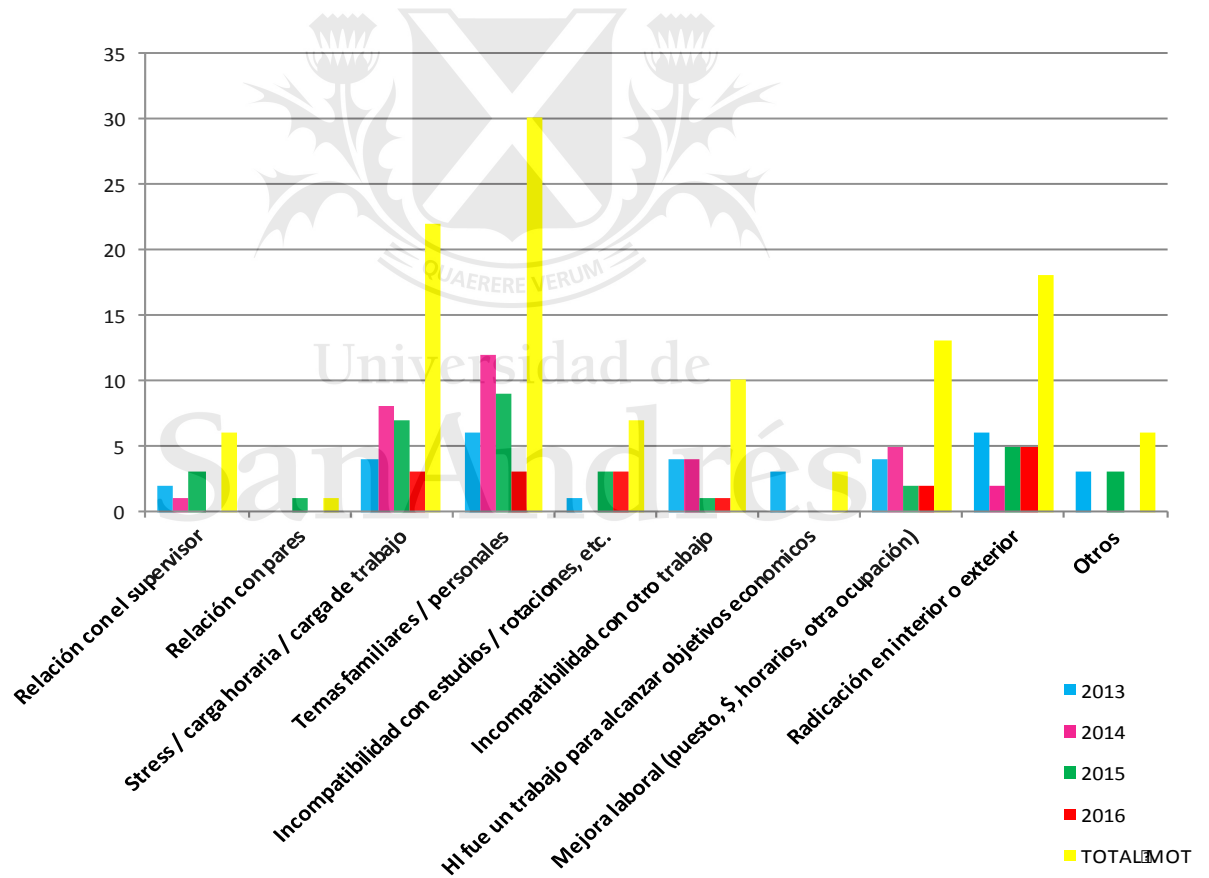
3.1.6 Dpto. de Enfermería, distribución por antigüedad en el Hospital

En relación a la antigüedad en la institución, el 40% de los enfermeros tienen una antigüedad de hasta 5 años y el 38% de entre 6 y 15 años, por lo cual podría decirse que es importante el número de profesionales que continúan en el Hospital, lo cual teniendo en cuenta que la composición mayor es de Generación Y (mayor índice de rotación en el mercado) podría interpretarse como un signo positivo.

Otro punto importante para analizar son las renunciaciones y sus motivos. El turno noche y SaDoFe son los turnos de mayor cantidad de renunciaciones, y por ende los más difíciles de encontrar reemplazos. Por ello, es importante analizar la causa de estas.



3.1.6 Renuncias de enfermería por turno



3.1.6 Entrevistas de egresos de enfermería

Si se realizara un ranking de los motivos de renuncias, es importante poner foco en los 3 primeros puestos: 1º Temas familiares/personales, 2º Stress/horario/carga de trabajo y 3º radicación en interior o exterior.

Para analizar la primera de las causales, sería necesario realizar una apertura de los motivos, situación que actualmente no se da, por lo cual a futuro se debería parametrizar un sistema por el cual pudieran detectarse aquellos motivos en los cuales podría prestarse colaboración para solucionarlos. Tomando como supuesto que los motivos personales o familiares están fuera del alcance del empleador, el segundo puesto es de sustancial importancia. El stress tiene directa relación con el tipo de trabajo que realiza el enfermero. Este puede estar determinado por el contacto con la enfermedad/muerte, con la demanda de atención de los pacientes y familiares y el volumen de trabajo. En las entrevistas con personal de enfermería, el factor carga de trabajo fue reiterado como una problemática y el mismo será explicado con mayor detalle en el FODA. En los pisos de internación general, la demanda del enfermero está determinada por la mayor cantidad de pacientes asignados a cada profesional. Si bien la relación paciente/enfermero respeta los standares nacionales e internacionales, el enfermero tiene la percepción de un mayor volumen de trabajo. Los pacientes internados en pisos generales son personas lúcidas, cuya atención no necesariamente es medible en mayor cantidad de actos médicos sino en atención personal a estos y sus familiares. En los pisos de áreas críticas, la relación paciente enfermero se reduce considerablemente, pero la exigencia por la complejidad de los pacientes es mayor como también de los familiares. En relación al punto de horario, está referido a la imposibilidad de pases de turno presentados, los cuales muchas veces pueden tardar años en suceder. La baja rotación en el turno mañana, hace que sea baja la posibilidad de pase en el corto plazo por lo cual, muchas veces luego de años de trabajo en turno noche o SaDoFe, el personal renuncia.

Por último, el tercer puesto es la mudanza al interior o al exterior. Muchos enfermeros toman el trabajo en el Hospital como una escuela de formación. La

posibilidad de aprendizaje de la alta complejidad, la innovación científica y tecnológica y la excelencia son características distintivas el Hospital, por lo cual muchos enfermeros toman su pase por el Hospital como la formación necesaria para su carrera profesional. Aquellos que provienen del interior el país o de otros países, retornan a sus lugares de origen con una formación y prestigio alcanzado por su trabajo en el Hospital Italiano. Puede afirmarse que trabajar en el Hospital otorga al profesional una “chapa” que vale en cualquier búsqueda laboral.

Entrevistas

Para analizar el estado de situación también se realizaron entrevistas con autoridades del departamento de Enfermería y Jefatura del departamento de Empleos, en las cuales surgieron muchos de los puntos expuestos precedentemente.

El perfil buscado por el departamento de Enfermería está enfocado mayormente a lo actitudinal, requiriendo profesionales que demuestren compromiso con la profesión, sensibilidad y empatía con el paciente, no agresividad, ganas de aprender, humanización de la actividad, trabajo en equipo, capacidad de adaptación, trabajo bajo presión y compromiso con la Institución. Si bien un problema que se encuentra en los enfermeros del mercado es el déficit de formación, el Departamento considera que esta puede suplirse con la capacitación pero las cuestiones actitudinales son más difíciles de adquirirse. A pesar de lo comentado, para los puestos en área críticas, la formación si es un requisito que no puede obviarse. Todo aquel que pase por este lugar tiene un período de formación y entrenamiento mayor que el resto.

En cuanto a los obstáculos para la atracción o retención de los profesionales, se considera que el nivel de carga de trabajo es un punto poco atractivo. La complejidad de los pacientes y la envergadura del Hospital, hace que necesariamente haya mayor carga que en otras instituciones sanitarias. Asimismo,

las distancias entre los hogares y el Hospital también es un punto de importancia que muchas veces pesa en la elección del trabajo.

A nivel salarial resulta un lugar atractivo, y se destaca que los sueldos son pagados en tiempo y forma, por lo cual hace pensar que no sucede lo mismo en otras instituciones. La estabilidad del Hospital Italiano (fundado en 1853), acompañado por el crecimiento es un factor de peso en la decisión de ingresar o quedarse en el trabajo. El prestigio y el alcance a la tecnología, innovación y acceso a los elementos de trabajo es un punto extremadamente fuerte para todos aquellos profesionales que buscan en su trabajo un desafío constante de aprendizaje. Las autoridades del departamento de enfermería destacan que el clima de libertad –dentro de los parámetros profesionales adecuados- se destaca como fortaleza, lo cual resulta atractivo para las generaciones más jóvenes.

Por otro lado, en la entrevista con la Jefa del departamento de Empleos de la gerencia de Recursos Humanos, surgen puntos interesantes para trabajar desde la óptica de aquel que tiene el primer contacto con los postulantes, por lo cual tienen una lectura de lo que el mercado de trabajo ofrece. Se estima que se trabaja con entre el 7 y 10% de los enfermeros del mercado, por lo cual no se limita a trabajar únicamente con los “mejores”, sino que deben aceptarse perfiles heterogéneos que se adapten al modo de trabajar en el Hospital.

En cuanto a los obstáculos que enfrenta el Hospital es coincidente con lo expresado por el departamento de Enfermería, la carga de trabajo y la fama de “exigentes” que hay en el mercado se convierten en escollo al momento de contratar o retener al personal. Esto se suma a la poca diversidad de turnos con vacantes disponibles, noche y SaDoFe. A su vez, el hecho de que el Hospital únicamente emplee a enfermeros profesionales y licenciados acota las posibilidades de búsqueda. Se debe tener en cuenta que el 48% del mercado son auxiliares de enfermería, por lo cual quedan automáticamente excluidos de las búsquedas y se acota el campo de búsqueda.

Desde el punto de vista de la retención, es importante generar sentimiento de pertenencia. Lo que se percibe desde el área de empleos, es que la retención pasa por el compromiso con la Institución y el sentimiento de orgullo que da trabajar en un lugar tan prestigioso. Esto se suma al buen clima de trabajo, organizado y en el cual se cuenta con todos los recursos materiales y tecnológicos, a diferencia de otros lugares. No debe dejarse de lado las posibilidades de aprendizaje y formación son continuas.

3.2 Análisis externo

3.2.1 Mercado

En relación a los puestos asistenciales de salud, hay una escasez de oferta en el mercado para algunos de los puestos profesionales requeridos como: enfermería y ciertas tecnicaturas (esterilización, cardiología, anestesiología, perfusionistas y hemodinamia). Este déficit de profesionales confluente necesariamente a que todas las empresas asistenciales de salud “compitan” por la atracción de estos perfiles. Por este motivo, la necesidad particular obliga a trabajar fuertemente en plantear estrategias de retención de personal, estrategias de atracción frente a nuestros competidores y por último, plantearse si hay alguna posibilidad de generar el interés de posibles estudiantes para este tipo de carreras.

A fin de dimensionar el mercado, de acuerdo al Reporte 2016 del Sistema Integrado de Información Sanitario Argentino (SIISA), en Argentina hay un total de 20.323 establecimientos asistenciales (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, 2016), de los cuales 4.726 (23,25%) poseen internación, por un total de 193.459 camas. La mitad de estos establecimientos son privados. En el ámbito de la ciudad de Buenos Aires, hay 750 instituciones con internación, de las cuales son 578 privadas y 172 públicas (Observatorio Sindical de la Salud Argentina, 2015). Todos estos establecimientos de salud son potenciales competidores,

pues cualquier institución de salud, cualquiera sea su envergadura, requiere de profesionales para brindar atención, sobre todo enfermeros.

Al momento de intentar dimensionar del mercado, resultó difícil encontrar más datos que los expresados anteriormente, por lo cual de la información que quien escribe tiene conocimiento por su trabajo se podría segmentar a los competidores en diferentes grupos:

1. *Entidades públicas*: aquellas instituciones dependientes del sistema de salud público, nacional, provincial o municipal.
2. *Entidades obras sociales*: aquellas instituciones dependientes de las obras sociales sindicales o provinciales.
3. *Entidades privadas*: instituciones que brindan prestaciones a entidades como obras sociales, privados y medicina prepaga propietarias de la institución o no, entre las cuales podrían mencionarse a Swiss Medical Group, Galeno, Omint, Medicus, entre otras.

Dentro de este último grupo, encontramos aquellas que pertenecen a los denominados Hospitales de Colectividad, que comprenden a Hospital Italiano, Alemán, Británico, Sirio Libanes, Español y Centro Gallego, en orden de tamaño de estructura. En este subgrupo, el Hospital Italiano duplica en dotación a quien lo sigue en segundo puesto.

La actividad de la sanidad se encuentra regulada desde el punto de vista laboral por los convenios colectivos suscriptos entre las distintas cámaras empresarias y la Federación de Trabajadores de la Sanidad. Hay diferentes convenios con similitudes en cuanto a beneficios y con algunas diferencias en términos salariales. Hay distintas cámaras empresariales que nuclean a los prestadores, como ADECRA –la cual comprende a entidades sanitarias a nivel nacional entre las cuales podemos citar entre más de 80 entidades de ciudad de Buenos Aires a Clínica Maternidad Suizo, Bazterrica, Agote, Trinidad, Favaloro, Cemic, etc. y la

Asociación de Hospitales de Colectividades -Hospital Italiano, Británico, Alemán, Español, Centro Gallego.

Para situarnos en un análisis competitivo desde el punto de vista empleador, podemos segmentarlo en tres grandes rubros: jornada de trabajo, salariales y beneficios. Al momento de intentar recabar información respecto de las condiciones y beneficios de otras Instituciones, en una primera instancia se buscó por internet con resultados negativos. Luego se procuró hacer una pequeña encuesta, la cual no tuvo mucha respuesta pero se detectó que prácticamente ningún establecimiento tiene beneficios segmentados. Igualmente, con la información recibida con aquellos que colaboraron, encontramos que:

1. *Jornada de trabajo:* en las instituciones públicas la actividad de la enfermería tiene una duración de 6 horas diarias, a diferencia del sector privado el cual tiene una jornada de 7 horas diarias, salvo los turnos noche de 10 horas (no se trabaja todos los días) y franqueros SaDoFe de 14 horas diarias. La paridad horaria entre todas las instituciones privadas no genera mayor dificultad, pero sí lo es en comparativa con las públicas, que tienen una jornada reducida en una hora. Debe tenerse en cuenta que en muchos casos los enfermeros trabajan horas extras –generadas por la falta de cobertura de vacantes o ausentismo- o tienen dos trabajos, trabajando en este último caso jornadas diarias de 14 horas.
2. *Salarial:* los trabajadores de enfermería se rigen por las escalas salariales comprendidas en los convenios de trabajo de la actividad de Sanidad. No hay grandes variaciones salariales entre convenios, por lo cual el diferencial está determinado por adicionales de empresa. De la información compartida con otras instituciones en términos salariales, se puede determinar que el Hospital Italiano se encuentra posicionado por sobre la media de mercado.

En cuanto a la fecha de pago, hay que destacar que el Hospital Italiano de Buenos Aires abona el sueldo el tercer día hábil del mes, sin registrar atrasos en el depósito de los haberes, lo cual es un factor importante en el contexto actual económico del país.

3. *Beneficios:* Los beneficios de empresa otorgados por los convenios colectivos son similares entre todas las instituciones, puede variar el monto que se paga por la guardería o si el beneficio de comedor alcanza a todos. Por ejemplo en este último punto se encontró que algunos Hospitales para acceder al comedor almuerzo/cena se debe trabajar más de 8/9 horas, caso contrario es solo refrigerio o solo desayuno/merienda. En el Hospital el único requisito para acceder al comedor es trabajar más de 5 horas, la opción de consumir refrigerio es solo a gusto del empleado. En algunas instituciones se encontraron obsequios por casamiento o nacimiento o día de cumpleaños, situación que en el Hospital solo se da para los nacimientos que el empleado anuncia en la revista interna. En la magnitud de nómina que se cuenta implicaría un presupuesto muy grande obsequios para todos. Para el día del cumpleaños, el empleado recibe un video animado especial como saludo.

En cuanto a becas de estudio, tener un Instituto Universitario da una ventaja frente al resto, que hace que las mismas puedan acceder al 100%.

Los eventos especiales, colonia de vacaciones y la cobertura médica propia para empleados son un diferencial que no todos los competidores brindan.

3.2.2 Situación de la enfermería

A nivel mundial y nacional hay un faltante para cubrir la demanda de enfermería, lo cual dificulta la atención. La preocupación resulta del déficit de recursos capacitados y la inapropiada distribución geográfica y en los servicios, lo cual resulta acentuado por la falta de incentivos para iniciarse y permanecer en la profesión, derivado del deterioro de las condiciones laborales (Ministerio de Salud,

Ministerio de Educación, 2016) Lo expuesto, podemos verlo reflejado en los datos de la Organización Mundial de la Salud (Organización Panamericana de la salud-Organización Mundial de la Salud) los cuales rezan que en el mundo hay casi 20 millones de enfermeras y parteras, de las cuales 5 millones están en América. De estas últimas, el 57% se encuentra en los Estados Unidos de América. En 10 de cada 35 países de América, encontramos 15 enfermeras cada 10.000 habitantes, pero en 6 de esos 10 países tienen menos de 10 enfermeros cada 10.000 habitantes (Organización Panamericana de la salud-Organización Mundial de la Salud).

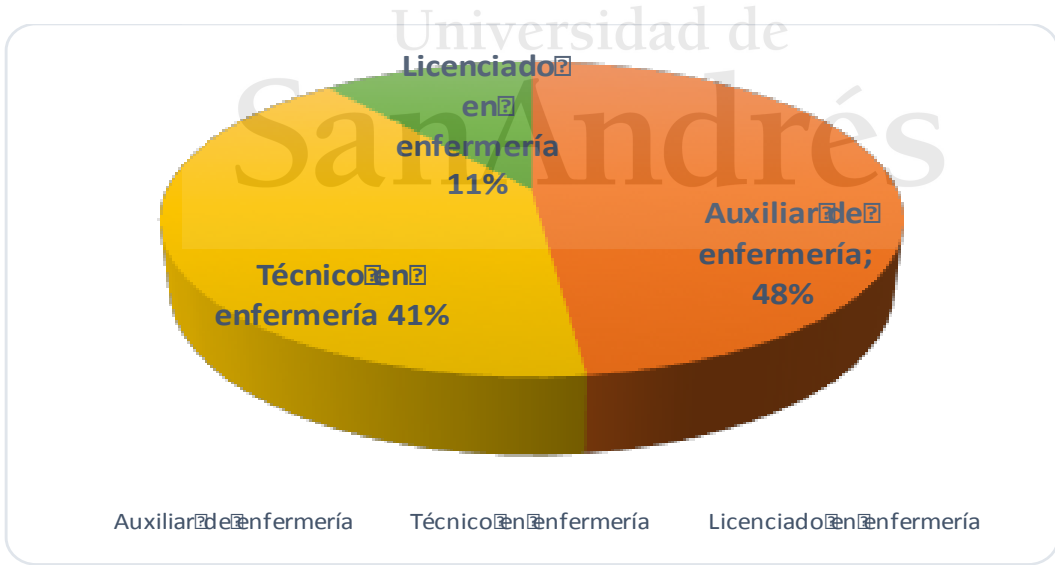
En cuanto a la formación de enfermería (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, 2016) en el país, hay casi 30.000 nuevos estudiantes de la carrera por año, con un total aproximado de 78.000 estudiantes cursando la carrera entre licenciaturas y escuelas técnicas. La licenciatura es una carrera de grado de cinco años de formación universitaria, la tecnicatura son tres años y los auxiliares de enfermería, solo cuenta con un año de formación profesional. La relación de enfermería/médico es de 0,56 aproximadamente la mitad del mínimo indicado por la Organización Panamericana de la Salud.

Datos sobre matrícula y formación (Ministerio de Salud, Ministerio de Educación, 2016)

Total de Trabajadores de enfermería en edad activa	179.175
Relación de enfermeros calificados/médicos	0,56
Índice de enfermeras calificadas cada 1000 habitantes	2,21
Cantidad de enfermeras nivel técnico egresadas 2013	5186

Cantidad de licenciadas de enfermería egresadas 2012	3826
Cantidad de carreras de Licenciatura Universitaria. Total carreras universitarias: 53	15 privadas 38 públicas
Cantidad de carreras técnicas en Enfermería. Total de carreras técnicas: 229	131 privadas 97 públicas 1 gestión social

Auxiliar de enfermería	Técnico en enfermería	Licenciado en enfermería	Total
48,04%	40,95%	11,01%	100%
86.073	73.373	19.729	179.175



3.2.2 Matriculados de Enfermería.

Fuentes oficiales informan un déficit nacional de 40.000 enfermeros, pero según fuentes informales esta cifra se duplicaría. (Salud, 2014).

En virtud de la problemática descrita, el Ministerio de Educación de la Nación, el Ministerio de Salud de la Nación y el Instituto Nacional de Educación Tecnológica (INET) ha lanzado este año el Programa Nacional de Formación de Enfermería el cual fija Metas para el 2020, a fin de incentivar la profesionalización de los auxiliares en enfermería, fomentar los estudios de la carrera, incrementar el número de graduados y llegar a formar 50.000 profesionales para 2020. Para ello invitó a instituciones de salud y educativas a realizar un esfuerzo conjunto con el Estado para llegar a cumplir la meta.

Otro factor que dificulta la falta de formación de enfermería es la falta de jerarquización de la profesión. Hay un mito sobre las funciones que cumple un enfermero, limitándolo en el ideario popular a quien realiza la higiene del paciente, toma la presión y administra medicación. Si bien las descritas son tareas que cumple el profesional, también es aquel que está en el contacto cercano con el paciente y sus familiares, quien brinda la contención en una situación de vulnerabilidad de la persona, que está atento a cualquier situación de alarma, realiza evaluaciones de salud, instruye al paciente en su cuidado dentro y fuera de la institución cuando vuelve a su casa, trabaja sobre error y estándares de cuidado. Es una profesión de alta carga de trabajo, ya sea en sector intensivo con una alta especialización para el cuidado de casos complejos o de alta demanda en volumen por cantidad de pacientes y familiares en pisos generales (tomando aquellos profesionales que trabajan en internación). Este mito sobre las funciones, llevan a que ante la posibilidad de una elección de carrera se priorice la elección del estudio de medicina por sobre enfermería.

Toda la situación descrita dificulta la búsqueda de los recursos para la contratación a todas las instituciones de salud, cualquiera sea la envergadura, pues todas “compiten” por la atracción de los profesionales.

Particularmente, en el trabajo diario se suma el incremento del índice de ausentismo de los enfermeros, lo cual genera una sobrecarga de trabajo en los actuales, lo cual indefectiblemente impacta en el clima de trabajo.



Universidad de
San Andrés

4. Estrategia

4.1 Análisis FODA

Como se expresó anteriormente en el trabajo, el Hospital Italiano de Buenos Aires no tiene desarrollada una estrategia de marca empleadora ni a nivel general ni para el sector de enfermería. Luego de una pormenorizada descripción y análisis de la situación actual en el Hospital, se realiza un análisis FODA desde el punto de vista de empleador, con el objeto de identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades con la finalidad de desarrollar el plan de marketing para marca empleadora orientada a enfermería.

INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Excelencia médica	Jornada de trabajo mayor frente a empleo público, en algunos casos
Aprendizaje en casos complejos	Alta demanda de trabajo, en algunos casos
Acceso a materiales de trabajo, tecnología	En algunos casos, debilidad de liderazgo en mandos medios
Adicional salarial Enfermería sobre CCT	Nulo desarrollo de redes sociales
Prestigio en el ámbito de la salud	Bajo desarrollo de marca empleadora propia
Institución con estabilidad laboral (fundada 1853)	Carga de Trabajo
Acreditación internacional en términos de calidad	
Cultura italiana de colaboración	

Generación de actividades de capacitación propias	
EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
Promoción del desarrollo de la enfermería (PRONAFE)	Fuerza de movilización sindical
Crecimiento del mercado de la salud	Posibilidad de stress laboral por índole de las tareas
	Pluriempleo
Falta de desarrollo de estrategia de marca empleadora de competidores	Comentarios negativos en redes sociales

4.1.1 Fortalezas

Excelencia médica: este es uno de los puntos más fuertes que tiene la Institución Hospital Italiano. La calidad en atención a la salud de los pacientes, se ve reflejado en la obtención de la acreditación internacional JCI, su posicionamiento a nivel nacional e internacional (Revista América Economía) y su referencia como centro de atención de casos complejos, derivados de otras instituciones sanitarias locales o nacionales. Desarrollar la actividad asistencial en una institución con este prestigio es sinónimo de profesionalismo y conocimiento.

Aprendizaje de casos complejos: ser referencia en la medicina, genera que muchos casos complejos sean derivados al Hospital. Todo aquel profesional que trabaje en el Hospital en la actividad asistencial toma contacto con casos que no tendría oportunidad de conocer en otros lugares. Por ello el aprendizaje es una constante, lo cual es un atractivo para todo aquel profesional que desee formación de excelencia.

Acceso a materiales de trabajo/tecnología: el Hospital esta caracterizado por ser pionero en la innovación tecnológica puesta al servicio de la medicina. La

accesibilidad a los recursos materiales de toda índole para desarrollar las tareas es una condición distintiva del Hospital.

Adicional enfermería: tal como se expresara en el acápite de “salariales”, el adicional enfermería HI es un diferencial económico frente a otras entidades, que sumado a todos los beneficios de brinda el Hospital a sus empleados hacen de la institución un lugar atractivo para trabajar.

Prestigio en el ámbito de la salud: trabajar en una institución tan prestigiosa a nivel nacional e internacional, otorga un antecedente laboral que brinda una ventaja competitiva para cualquier profesional.

Institución con estabilidad laboral (fundada 1853): en un momento de incertidumbre económica, trabajar en un lugar de constante crecimiento otorga una estabilidad al empleado que no tienen todas las empresas. La historia de más de 160 años es un claro ejemplo de dicha estabilidad.

Acreditación internacional en calidad: la certificación por parte de la Joint Commission International, única institución de la envergadura del Hospital en Argentina, es un atractivo para cualquier profesional de la salud.

Cultura italiana de la colaboración: los rasgos distintivos de la cultura del Hospital Italiano expresados en el comienzo del presente trabajo, hacen del Hospital un lugar excelente para trabajar a nivel organizacional.

Generación de actividades propias de capacitación: la generación de capacitaciones propias, el comité de becas y el Instituto Universitario, hacen del Hospital un lugar único para el continuo perfeccionamiento profesional, sin costo personal para el empleado.

4.1.2 Debilidades

Jornada de trabajo mayor frente a empleo público: la jornada de trabajo del enfermero de 7 horas, frente a las 6 horas del empleo público, puede ser un rasgo

negativo para algunos empleados que ponderan el equilibrio vida personal-trabajo como uno de los rasgos más importantes.

Alta demanda de trabajo: del mismo modo que la exigencia y la demanda de trabajo es una fortaleza para aquellos profesionales ávidos de aprendizaje, también puede ser cansador para la persona. Este punto puede considerarse una debilidad frente a otras entidades de salud, en la cuales se gestiona menor volumen y complejidad de casos. Igualmente, no debe olvidarse que el sistema de salud tiene una demanda mayor a la cual puede hacer frente.

Debilidad de liderazgo de mandos medios: podría suceder que hubiere caso en los cuales los mandos medios no tengan desarrolladas las habilidades de gestión, frente a profesionales demandantes y preparados, lo cual puede generar malestar en el sector. Este punto puede apuntalarse con mayor capacitación.

Nulo desarrollo de redes sociales: en el mundo actual la presencia en las redes es un requisito indispensable para generar contacto con potenciales candidatos. Es una vidriera para mostrar todo lo que ofrece el Hospital a aquel que quiera avanzar en su vida profesional.

Bajo desarrollo de la marca empleadora propia: el Hospital Italiano es una marca fuerte posicionada en el mercado. Cualquier individuo a cual se le mencionó el Hospital Italiano podrá reconocerlo como líder en actividad sanitaria. El posicionamiento de la marca no tiene una estrategia de publicidad en eventos, revistas u otros medios de comunicación, más que la que pueda surgir del reconocimiento de la propia actividad y logros. El factor que la marca Hospital Italiano esté asociada a atributos positivos, debe apalancar el desarrollo de la marca como empleador.

4.1.3 Oportunidades

Promoción del desarrollo de la enfermería (PRONAFE): el lanzamiento del Programa a nivel nacional debería generar mayor cantidad de profesionales para

satisfacer la demanda del mercado. Acoplarse a esta iniciativa debe tomarse como una oportunidad para la generación de enfermeros.

Crecimiento del mercado de la salud: es una actividad de servicios que necesariamente se encuentra en constante evolución.

Falta de desarrollo de estrategia de marca empleadora de los competidores: del mismo modo que la estrategia de marca no es un concepto muy desarrollado en general en las distintas industrias, se replica lo mismo en el mercado de la salud. Plantear un plan de desarrollo, y más en el foco de una necesidad tan palpable como la enfermería es una oportunidad que no debe desaprovecharse.

4.1.4 Amenazas

Fuerza de movilización sindical: en la actualidad el rol que juegan los sindicatos en el mercado laboral, cada vez va tomando mayor importancia. A su vez, el hecho que el secretario general de la Federación de Trabajadores de la Sanidad sea el Secretario adjunto de la CGT, hace más visible la actividad del propio sindicato. Este crecimiento podría generar eventualmente una fuerza de choque, sumado a la fuerte actividad de la Comisión interna.

Posibilidad de stress laboral por índole de las tareas: es un mal que aqueja a toda la actividad asistencial de la salud.

Pluriempleo: por un lado la jornada reducida por el tipo de tareas y la situación económica del país, hacen que los enfermeros tengan la posibilidad de tener dos trabajos al mismo tiempo. El pluriempleo en una actividad tan demandante es perjudicial para el empleado.

Comentarios negativos en redes sociales: el acceso a las redes sociales, la instantaneidad de la información y muchas veces el anonimato de las opiniones pueden ser un puntos de difícil gestión para todas las empresas. Información falsa o negativa puede resultar catastrófico para una marca.

4.2 Marketing operativo

Como expresara en el trabajo, para la elaboración del Plan de Marca Empleadora se tomaron conceptos y herramientas mixtas, tanto del área de Recursos Humanos como de Marketing. Por ello, se tomaron las variables del mix de Marketing (4Ps) y se las adaptó a la mirada desde el rol de empleador-empleado-futuro empleado

4.2.1 *Producto*

Se podría considerar el producto como los puestos de trabajo que la Institución tiene para ofrecer, los actuales y aquellos a los cuales podría acceder en un futuro en su desarrollo de carrera, sumado a los beneficios tangibles e intangibles de trabajar en la Institución. En este caso, podemos describir como producto al Puesto de enfermero, en el cual se adquiere no solo una excelente formación técnica sino también un desarrollo personal. La enfermería en el Hospital se distingue no solo por la compensación y beneficios, sino por la posibilidad del desarrollo de carrera, el prestigio que se adquiere trabajando en una organización líder en innovación, avances científicos y excelencia médica, en un ambiente de trabajo profesional, cuidado y de equipo en una “gran familia”.

4.2.2 *Precio*

El precio podemos definirlo como una mixtura entre lo que la Institución le ofrece al candidato/empleado y a su vez lo que éste último le ofrece a la Empresa o resigna al momento de elegir trabajar en ese lugar. Es por ello que elementos descriptos dentro del producto –considerado como algo más integral que el solo puesto de trabajo- son parte del precio. Tomando este concepto, para el puesto de enfermería, el precio podría describirse por la compensación total, beneficios,

aprendizaje y prestigio pero también el esfuerzo o carga de trabajo que el empleado podría tener en pos de trabajar en una Institución de excelencia.

4.2.3 Promoción

La promoción son los canales y acciones que se eligen para llegar a contactar a los potenciales candidatos o a los propios empleados. A través de esta promoción se transmitirá la propuesta de valor, la cultura, los valores, los puestos buscados, perfiles, etc. En este punto, se encuentran los portales de empleos, las visitas a escuelas, congresos, ferias de empleos, intranet, revista interna y los canales estratégicos que se proponen incorporar como redes sociales, mayor desarrollo de la web institucional de empleos y programa de embajadores.

4.2.4 Lugar (place)

El lugar estaría conformado por las instalaciones en las cuales el empleado va a desarrollar sus tareas. El enfermero en el Hospital Italiano tendrá excelentes instalaciones edilicias, acompañadas de sistemas informáticos, insumos y equipamientos médicos de última generación, en un entorno que cumple con todas las normas de seguridad e higiene.

4.3 Construcción de Marca Empleadora y la propuesta de valor

Como punto de inicio para la construcción de la Marca Empleadora, se decide crear una identidad que refleje los valores, atributos, sentimientos que los enfermeros perciben trabajando en el Hospital Italiano de Buenos Aires. Estos surgen de las entrevistas realizadas a personas claves de las áreas involucradas y la descripción de la Cultura Hospital Italiano. Dichos puntos están en estrecha relación con los perfiles que se buscan como potenciales enfermeros y la cultura del Hospital.

Podemos mencionar algunos de ellos como:

- Sentimiento de gran familia
- Colaboración y trabajo en equipo
- Flexibilidad
- Excelencia profesional
- Sensibilidad y empatía por el otro
- Innovación y avances científicos y tecnológicos

El sentimiento de familia y compromiso con la Institución se percibe como un gran valor entre los entrevistados y lo que estos perciben de sus pares. Esta realidad que el Hospital Italiano es una entidad sin fin lucro, cuyos beneficios económicos se reinvierten en la misma Institución, generan que la empresa se sienta como propia, sumado al reconocimiento como por ejemplo de la acreditación internacional por la JCI, fruto del trabajo conjunto de todo el personal, en el cual enfermería jugó un papel preponderante.

Por otro lado, la percepción externa de la Institución que conoce en la realización de los assesment center de enfermería es que es un buen lugar para trabajar. Más allá del beneficio económico por el posicionamiento de salarios, es altamente valorado el prestigio que el Hospital Italiano tiene, y por ende las posibilidades de aprendizaje y crecimiento profesional están primeras en la ponderación de factores para elegir el trabajo en el Hospital.

Para desarrollar la “marca empleadora” se toman los valores y la cultura del Hospital y, por otro lado, las percepciones de los actuales empleados y los aspirantes. Sumado a estos factores, no puede dejarse de lado el core del negocio resumido en el cuidado de la salud y el papel importante que juega cada uno al cumplir sus funciones en la vida del otro.

Es por ello que para la propuesta de marca empleadora para enfermería se propone crear que significa la experiencia de trabajar en el Hospital Italiano, para ello se apoyará en los siguientes pilares:



Estos ejes están claramente asociados a los valores de la Institución y reflejan la diferenciación que otorga trabajar en el Hospital Italiano:

Excelencia profesional: se busca la calidad de la atención médica a sus pacientes y la excelencia en los profesionales que brindan sus servicios. Recordamos que el prestigio y la excelencia que otorga trabajar en el Hospital Italiano son sumamente valorados como diferencial por los enfermeros, tanto para aquellos que pertenecen a la Institución como para los que aspiren a trabajar en un Hospital rankeado primero en Argentina y entre los cinco mejores de Latino América (Revista América Economía). Pertenecer al staff profesional del Hospital Italiano es sinónimo de excelencia, pues no todos los enfermeros están preparados para trabajar allí pero quien lo hace pertenece a este exclusivo círculo de profesionales.

Pasión por la profesión: vocación de servicio de los enfermeros. El Hospital busca a aquellos profesionales que tengan vocación por el cuidado del paciente, por ayudar a generar un cambio en la vida del paciente, ya sea durante su estancia en el Hospital como cuando se va. La huella que el enfermero deja en la vida del

paciente y su familia durante el tránsito en el Hospital es resultado de la vocación de servicio. La experiencia de trabajar en el Hospital Italiano busca reafirmar cada día esa vocación en los enfermeros.

Compromiso con el equipo: sentimiento y compromiso de todos los enfermeros con sus colegas y la Institución. El trabajo diario, la colaboración entre colegas y el sentimiento de equipo son rasgos distintivos que llevan a la construcción de la gran familia del Hospital Italiano. El compromiso de equipo se ve reflejado día a día en el trabajo conjunto que se realiza es pos del paciente y los avances científicos, testimonio de ello es el trabajo conjunto realizado para la acreditación internacional de la Joint Commission International.

Desafío y aprendizaje: el Hospital Italiano es referente en calidad y excelencia en la salud. Por ello, diariamente recibe pacientes de diferentes lugares del país derivados por diversas patologías en busca de una respuesta o tratamiento. El contacto con distintos tipos de pacientes que en otros lugares no tendrían, asegura un aprendizaje y desafío de trabajo continuo, que brinda al enfermero la posibilidad de crecer profesionalmente.

Con estos atributos/pilares descriptos se busca aglutinar todos los componentes de la Cultura Hospital Italiano, y a aquellos a los cuales aspiran los enfermeros que quieran incorporarse al Hospital y los que actualmente trabajan en la Institución. A través de las acciones que se plantearán en el próximo capítulo se buscará ejecutar todo aquello que la marca empleadora representa.

Por otro lado, en relación a la Propuesta de Valor, la misma se ampliará a través de las acciones que actualmente el Hospital Italiano brinda a los enfermeros por trabajar allí. Entre los beneficios tangibles que actualmente se brindan son:

- Día de la madre, del padre, de la sanidad, día del niño: actividades especiales con premios
- Entrega de huevos de pascua
- Fiestas navideñas: Papá Noel y caja navideña con productos

- Kits escolares
- Fiesta de fin de año
- Guardería
- Convenios de descuentos
- Colonia de vacaciones
- Cobertura de salud
- Asistencia para la gestión de trámites jubilatorios
- Servicio de comedor en planta Central y San Justo
- Capacitación
- Condiciones salariales superiores (premio noche, presentismo, plus enfermería HI)

Cabe aclarar que en cuanto al Programa “*Más beneficios*”, el mismo se encuentra desactualizado y si bien se van incorporando nuevos acuerdos de descuentos, sería importante considerar un nuevo diseño, relanzando el mismo bajo un nuevo slogan e imagen, con la posibilidad de incorporarlo bajo la órbita del concepto de la propuesta de valor y la marca empleadora.

Para materializar los atributos/pilares de la marca, y como ampliación de la propuesta de valor, del análisis de los datos y entrevistas realizadas, se determina que deben encararse los siguientes beneficios:

Excelencia profesional / Desafío y aprendizaje: beneficios de capacitación para el enfermero sobre la especialidad y la realización de la licenciatura para los enfermeros profesionales. Programa de reconocimiento por los logros profesionales, como recibirse de licenciado, acreditaciones, publicaciones, etc. Ateneos sobre pacientes. Trabajo con standares internacionales y la mejora continua.

Pasión por la profesión: en este punto se debe enfocar tanto en el público interno como el externo. Como se mencionara no hay un reconocimiento en la profesionalización de la enfermería en la sociedad, y no se la considera una opción de carrera válida por considerarla limitada. Es importante que a fin de

generar mayor interés por la profesión, el Hospital se involucre en dar a conocer esta carrera. Por otro lado, la carga de trabajo, el stress o el manejo de pacientes provoca una desconexión entre el ejercicio profesional y la persona, por lo cual deben generarse espacios que reaviven los sentimientos y la pasión por la profesión.

Compromiso con el equipo: se busca generar o afianzar el sentimiento de pertenencia al Hospital, al departamento de Enfermería y a la misma profesión.



5. Plan de Acción

A continuación se enumeraran distintas acciones destinadas a materializar los atributos de la marca empleadora, generando la “**Experiencia Enfermería Hospital Italiano**” como también ampliar la actual propuesta de valor. Las diferentes acciones están enfocadas para atraer profesionales y, que aquellos que actualmente forman parte del Hospital, sigan en la Institución, y renueven su compromiso.

5.1 Experiencia Enfermería HI

A fin de dar a conocer ¿Qué hace un enfermero del Hospital Italiano?, se propone mostrar la tarea diaria de estos profesionales, a fin de generar conocimiento sobre la profesión. Para ello, se organizará:

- *Visita guiada* tipo “family day” a cargo de personal de Recursos Humanos y departamento de Enfermería para hijos de los empleados que estén buscando la enfermería una posible profesión. De este modo no solo se muestra la vida laboral de un enfermero en el Hospital Italiano, sino que se da a conocer toda la actividad del Hospital. También es un canal de comunicación para dar a conocer el Hospital en su conjunto.
- *Visita guiada* a estudiantes secundarios de último año y de estudiantes de la carrera de enfermería. Tiene el mismo objetivo que la visita a los hijos de los empleados dar a conocer que hace un enfermero del Hospital y a la misma Institución.
- Campaña “*Soy el Italiano...y vos?- Enfermeros*”: se propone realizar una campaña con videos testimoniales de enfermeros que cuenten su “Experiencia Enfermería HI”, cual es su trabajo, los beneficios de trabajar en el Hospital, la vocación, acentuar los atributos. Para ello, se

seleccionarán diversos enfermeros que trabajen en distintos puestos de diferentes áreas. Con esta campaña se busca mostrar la enfermería como una elección de carrera, conectar lo emocional de la elección de la carrera, desmitificar el rol que cumple en el cuidado del paciente y mostrar al Hospital como un lugar excelente para trabajar. Se puede incorporar la historia relatada por algún paciente, otro empleado o médicos, en su relación con el enfermero. La campaña puede utilizarse en las ferias de empleos, visitas a colegios, redes sociales, intranet del Hospital.

- *Recorrida* por el Hospital y áreas de trabajo de enfermería con aquellos candidatos que hayan pasado a la instancia de preocupacionales, pero aún no hayan sido confirmados para su ingreso. Se busca generar la experiencia y compromiso con el Hospital antes del ingreso, y en el caso que no lo hiciera, funcione como canal de comunicación para otros potenciales candidatos, a través del relato o referencia.
- *Folletería* especial que relate lo que significa ser enfermero, cuales son las posibilidades de ejercer la profesión en el Hospital y los principales beneficios de la propuesta de valor, los pilares/atributos de la marca, a fin de ser entregado en las visitas a colegios, escuelas de enfermería, ferias, etc.

5.2 Experiencia Enfermería HI: presencias

Asegurar la presencia del departamento de Empleos y de Enfermería para contar las oportunidades de trabajo en el Hospital. Las presencias deben realizarse en:

- Congresos de especialidades
- Colegios secundarios con orientación en ciencias sociales, biológicas, etc. En este lugar puede articularse la visita con personal del Instituto Universitario a fin de publicitar las becas completas que se otorgan para estudio de la carrera de enfermería.

- Escuela o Institutos de enseñanza de la enfermería: con la presencia de personal de Recursos Humanos y personal del departamento de Enfermería para dar su testimonio.
- Ferias de empleos: con personal de Recursos Humanos. La presencia debe realizarse con Stand y material audiovisual (videos institucionales, campaña de testimonios, video del día de la enfermería, actual campaña Mi historia en el Italiano del Plan de Salud con el relato de pacientes)

5.3 Experiencia Enfermería HI: redes sociales

Desarrollo de la presencia del Hospital Italiano empleador en las redes sociales. Como se comentara, más de la mitad del plantel de enfermeros pertenece a la generación Y, y las estadísticas demuestran que sus redes de contacto se dan a través de internet. Para ello, se debe realizar:

- *Facebook Hospital Italiano de Buenos Aires. Experiencia Enfermería HI. Campaña Soy el Italiano... y vos?*, en la página debería subirse todo el material audiovisual que se genere en las distintas campañas. En una primera instancia se abriría un Facebook para grupo cerrado de enfermería y se evaluará la expansión a un Facebook general de empleos. En el perfil también se publicarían las búsquedas abiertas, fotos del Hospital, acciones del departamento y por supuesto, la propuesta de valor.
- *LinkedIn*: si bien esta red profesional no suele ser la elegida por los enfermeros para buscar trabajo, no debe dejar de abrirse un perfil institucional en el cual se puedan realizar publicaciones sobre el Hospital en todos los aspectos y las búsquedas laborales abiertas.
- *Página web institucional*: la página del Hospital www.hospitalitaliano.org.ar, da la posibilidad de cargar el curriculum para la base de CVs, pero no tiene publicadas las búsquedas abiertas. Se considera imperativo que dentro de la página que corresponde a la

carga puedan visualizarse las vacantes pendientes de cubrir, entre ellas enfermería y todo el material que se genere para branding (video institucional, fotos, notas, campañas, etc.)

5.4 Experiencia Enfermería HI: generando reconocimiento

Se debe generar el reconocimiento de los enfermeros a nivel interno y externo. Para ello, se propone realizar:

- *Embajadores/Influenciadores de marca Experiencia Enfermería HI:* seleccionar entre la dotación de enfermeros a aquellos más comprometidos con la profesión y la Institución, a fin de brindar testimonio en la campaña “Soy el Italiano...y vos? -Enfermería”, asistir en las visitas guiadas en el Hospital, las visitas a colegios, escuelas de enfermería, escriban testimonios que puedan publicarse en la revista interna “Entre Nosotros” o los perfiles en redes sociales. Asimismo, se puede generar un programa de acompañamiento para los recién ingresados, con modo extensivo de la inducción a la Institución. Aquellos profesionales seleccionados recibirán un premio a elegir de un catálogo (tipo bigbox) y serán considerados con un grado de preferencia para los pases de turno.
- *Programa de referidos:* aquellos profesionales que refieran otros enfermeros, que ingresen y pasen el período de 6 meses o un año, recibirán un premio a elegir de un catálogo (tipo bigbox).
- *Compromiso con el paciente:* se informará a los pacientes la posibilidad de realizar cartas de agradecimiento al enfermero que lo haya acompañado en su estadía.
- *Día de la enfermería:* se sumará al festejo que se realiza anualmente del día de la enfermería, actividades en las cuales se resalten los valores institucionales o aquellos que el departamento considere que debe trabajar a fin de afianzar el rol del enfermero. Se podrá realizar mediante

algún concurso que se proyecte con el Departamento de Comunicación Institucional.

- *Licenciados*: se entregará un presente de graduación a aquellos profesionales que estudien la licenciatura y se reciban, como modo de fomentar el estudio y reconocer el esfuerzo.

5.5 Experiencia Enfermería HI: capacitación

Se organizarán capacitaciones especiales profesionales para el perfeccionamiento en la profesión, becas para la formación de licenciados y talleres lúdicos con técnicas antistress y relajantes. A su vez, pueden incorporarse actividades que ayuden al contacto del enfermero con su vocación, como storytelling.

Para aquellos empleados que trabajan en la Institución y deseen estudiar enfermería, ingresarlos al sistema de Becas del Instituto Universitario del Hospital Italiano.

Aquellos profesionales que reciban capacitación, recibirán un crédito de puntos que será tenido en cuenta al momento de generar pases de sector o promociones internas.



6. Presupuesto

El presupuesto se calcula teniendo en cuenta que el ejercicio económico comprende el período entre Abril a Marzo, por lo cual al momento de presentar este trabajo se encuentra en ejecución y cualquier gasto extra se asignaría como desvío.

Dentro de lo planificado, no se tendrán en cuenta las acciones que se describen como beneficios actuales, puesto que las mismas ya están consideradas por la empresa.

La premisa general al momento de planificar las acciones es la utilización de un presupuesto acotado y que muchas de ellas puedan ser ejecutadas por áreas internas del Hospital Italiano, como el departamento de Comunicación Institucional, el departamento de Informática o la gerencia de Recursos Humanos. Por ello, muchas acciones pueden ser comenzadas previo al nuevo ejercicio económico. Entre ellas encontramos las visitas guiadas para hijos de empleados, visitas para el personal en preocupacionales, visitas a escuelas secundarias o de enfermería, compromiso con el paciente, selección de embajadores/influenciadores, capacitaciones, etc.

En diferencia con las acciones generadas por el personal interno, los mayores costos están determinados por el desembarco en las redes sociales y la campaña audiovisual de “Soy el Italiano...y vos?-enfermería”. Se considera que ambas son fundamentales y de gran impacto. Es importante destacar que se asigna el costo total anual de la suscripción a LinkedIn a este presupuesto, pero el perfil puede ser utilizado para cualquier acción de employer branding en general. En relación al costo asociado a Facebook, si bien la creación de una fan page es sin costo, se asigna un valor para el envío de “publicidad” a quienes definamos como target. Asimismo, el costo de capacitación ya está incluido en el costo general del

presupuesto del área de Capacitación como el de premios al presupuesto general del área de Administración de Personal.

Acción	Abr	May	Jun	Jul	Ag	Sept
Community manager	15000	15000	15000	15000	15000	15000
Facebook		2000			2000	
LinkedIn (anual) (USD 130000)	209950					
Campaña "Soy del Italiano-enfermeros"	100000					
Folletería enfermería volantes	4500			4500		
Día de la enfermería (refuerzo campaña audiovisual)						
Total	329450	17000	15000	19500	17000	15000

Acción	Oct.	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Total
Community manager	15000	15000	15000	15000	15000	15000	180000
Facebook		2000			2000		8000
LinkedIn (anual) (USD 130000)							209950
Campaña "Soy del Italiano-enfermeros"							100000
Folletería enfermería volantes	4500			4500			18000
Día de la enfermería (refuerzo campaña audiovisual)	100000						100000
Total	119500	17000	15000	19500	17000	15000	615950

7. Controles

Con la finalidad de medir el impacto de las acciones y el cumplimiento de los objetivos planteados, se diseñan diferentes indicadores que permitan la lectura y control de los resultados esperados.

Redes sociales: se medirá el impacto de la incursión en Facebook, LinkedIn, midiendo la cantidad solicitud de amistad, likes, recomendaciones, reposteos de la información publicada, comentarios

Visitas guiadas: se llevará un registro de los asistentes a las recorridas/visitas guiadas, en cualquiera de sus variantes. Al final de la misma, se entrega una pequeña encuesta para medir la percepción de la Institución

Becas: se llevará la estadística de cantidad de postulantes a la carrera de enfermería que refieran haber presenciado las visitas en escuelas, en el Hospital, Facebook, página institucional

Ingresos: se llevará la estadística de la variación en cantidad de CVs recibidos una vez lanzadas las redes sociales, cuántos de esos Cvs logran ingresar efectivamente al Hospital

Renuncias: se medirá si hubo alguna variación en la tasa de rotación de los enfermeros.

Encuesta de clima interno en departamento de Enfermería

Capacitaciones y talleres: se medirá la cantidad de asistentes a los talleres o capacitaciones planificados dentro del marco del Plan. Se realizará una encuesta de satisfacción al finalizar.

Referidos: se medirá si se presenta un aumento en cantidad de Cvs referidos, cuántos de estos ingresan y cuantos pasan el período de prueba y el año.

A modo de resumen se detalla un cuadro con la frecuencia de la realización de las mediciones.

Acción	Fuente	VARIABLES	Frecuencia
Redes sociales/internet	Facebook	cantidad de likes	mensual
		cantidad de "amigos"	mensual
		Comentarios	mensual
		estadísticas de actividad	mensual
	LinkedIn	estadísticas de actividad	mensual
Visitas Guiadas	hijos de empleados	cantidad de asistentes	bimestral
	estudiantes	cantidad de asistentes	bimestral
		encuesta de satisfacción	bimestral
Becas		cantidad de solicitudes de becas	anual
Ingresos	página institucional	cantidad de Cvs cargados en la página web	mensual
		cantidad de postulantes ingresados que cargaron por este medio	bimestral
Clima		encuesta de clima	bianual
Renuncias		tasa de rotación	mensual
		comparativa de tasa de rotación	
Capacitaciones	talleres lúdicos	cantidad de asistentes	trimestral
		encuesta de satisfacción	
	capacitación especialidad	cantidad de asistentes	trimestral
		encuesta de satisfacción	
Referidos	Cvs	cantidad de Cvs recibidos	trimestral
	Seguimiento	cantidad de ingresos	a los 3 meses
			al año

8. Bibliografía

- Blaso-Lopez, M., Rodriguez-Tarodo, A., & Fernandez-Lores, S. (2014). Employer Branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca empleador. 34-53.
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso*. Buenos Aires, Argentina: Combo agency.
- Borracchia, C. (2015). *It's a Match*. Buenos Aires, Argentina: Combo agency.
- Borracchia, C. (2016). *Los jóvenes no sueñan con compañías: por qué debes gestionar tu marca empleadora*. Buenos Aires, Argentina: Combo Agency.
- Borracchia, C. (2015). *Despertando el compromiso*. Buenos Aires, Argentina: Combo Agency.
- Capotti Peri, P. (2009). *Branding corporativo: fundamentos para la gestión de la identidad corporativa*. Santiago, Chile: Colecciones de Libros de Empresa.
- Clase "El manejo de la Cultura en las Organizaciones". (2012). Posgrado de Especialización en Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
- Derico, M. (noviembre de 2012). Seminario de selección y reclutamiento de personal. Buenos Aires, Universidad de San Andres: Posgrado de Especialización en Gestión Estratégica de Recursos Humanos.
- Dwoskin, R. Capitulo XI Plan de Marketing.
- Goncer Rodriguez, C. (2014). *Desarrollo de la employee value proposition*. Capital Humano.
- Hospital Italiano de Buenos Aires. (2016). *Memoria y Balance al 31 de marzo de 2016*.
- Hospital Italiano de Buenos Aires. (2016). Reporte de Sustentabilidad 2016.

- Hospital Italiano de Buenos Aires. (Enero de 2017). Revista Entre Nosotros.
- Ministerio de Salud, Ministerio de Educación. (2016). *Programa Nacional de Formación de Enfermería PRONAFE*. CABA.
- Molinari, P. *Turbulencia Generacional*. Temas.
- Mosley, R., & Barrow, S. (2005). *The employer brand: bringing the best of brand management at work*. Londres: John Wiley and sons Ltd.
- Observatorio Sindical de la Salud Argentina. (2015). *Informe Osinsa 2015*. www.osinsa.org.
- Randstad. (2011). *Build your employer brand: a strategic approach to recruitment and retention*. Canada.
- Randstad. (2015). *Randstad Award 2015 Country Report*. Randstad.
- Salud, B. (2014). Obtenido de <http://bureaudesalud.com/v2/2014/02/11/los-ministerios-de-salud-y-educacion-de-la-nacion-decidieron-cerrar-la-carrera-de-auxiliar-en-enfermeria>
- Wickham, Mark Conceptualising the Employment Value Proposition: The Role of the Extended Marketing Mix. University of Tasmania
http://www98.griffith.edu.au/dspace/bitstream/handle/10072/40073/68160_1.pdf?sequence=1