



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Universidad Nacional
ARTURO JAURETCHE

Tesinas de Grado

Yoris, Pablo Daniel

Diseño de un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano para una Pyme metalúrgica del conurbano bonaerense durante el período 2022/2023

2023

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – No comercial – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Documento descargado de RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital de la Universidad
Nacional Arturo Jauretche

Cita recomendada:

Yoris, P. D. (2023). *Diseño de un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano para una Pyme metalúrgica del conurbano bonaerense durante el período 2022/2023* [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche]. <https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3234>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

Trabajo final para optar por el título de Licenciado en Relaciones del Trabajo

“Diseño de un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano para una Pyme metalúrgica del conurbano bonaerense durante el período 2022/2023”

Pablo Daniel Yoris pablodanielyoris@gmail.com

Directora: Lic. Cecilia A. Bacchetta.

Florencio Varela

Año 2023

ÍNDICE

Resumen.....	3
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
Notas Metodológicas.....	7
Capítulo I: Referencias conceptuales.....	7
1.1 Gestión del personal. Recursos Humanos y Capital Humano.....	7
1.2 Gestión del Talento humano.....	9
1.3 Las pymes y la gestión de personal.....	10
1.4 Conclusiones.....	13
Capítulo II: Diagnóstico Organizacional.....	14
2.1 Presentación de nuestro caso.....	14
2.2 Estructura organizacional.....	17
2.3 Marco Normativo.....	18
2.4 Conclusiones de la investigación diagnóstica.....	20
Capítulo III: Propuesta de Intervención.....	21
3.1. Propuesta de Asesoría externa en Gestión del Talento Humano.....	22
3.2 Objetivos.....	24
3.3 Proyecto de Asesoría Externa en Gestión del Talento.....	25
4.1 Búsqueda y selección de personal.....	26
4.3 Evaluación de desempeño.....	29
4.4 Compensaciones y beneficios sociales.....	31
4.5 Inducción y Capacitación.....	32
4.6 Entrenamiento del personal.....	35
4.7 Seguridad e higiene en el trabajo.....	37
4.8 Relaciones laborales.....	39
Referencias Bibliográficas.....	43
Normativa.....	44
Anexo Entrevistas.....	45
Guía de entrevista.....	45
Guía de preguntas.....	46

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final se ha elaborado con el fin de diseñar un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano para una organización metalúrgica situada en la ciudad de Quilmes, Provincia de Buenos Aires, durante los años 2022/2023. Para su conformación, se realizó un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención en el que se ha propuesto describir y analizar los procesos de gestión de Recursos Humanos con el objetivo de diseñar políticas que optimicen los procesos de trabajo y gestión de personal. Para ello, se llevó a cabo una entrevista en profundidad al Jefe de Producción y se observó el predio donde está instalada la metalúrgica, lo que permitió obtener una visión en general independientemente de las declaraciones de los informantes. Asimismo, se utilizó la normativa vigente, en conjunción con los apartados bibliográficos presentados por la carrera según las incumbencias profesionales de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la UNAJ. Con estos elementos, se ha propuesto este proyecto con enfoque en el desarrollo y crecimiento no sólo organizacional, sino también de las personas que allí trabajan. La metodología que se llevó a cabo en esta investigación es interpretativa de las Ciencias Sociales (Della Porta, Keating, 2013), con técnica de recolección de datos de tipo cualitativo con entrevistas y observaciones (Esquivel, Carbonelli, Irrazábal, 2011).

Palabras clave: Gestión del Talento Humano - Consultoría Externa - Gestión de personal - Pyme metalúrgica-Plan de mejoras.

Abstract

This Final Integrative Work has been prepared in order to design an external consulting project in Human Talent Management for a metallurgical organization located in the city of Quilmes, Province of Buenos Aires, during the years 2022/2023. For its formation, an organizational diagnosis was carried out with an intervention proposal in which it was proposed to describe and analyze the Human Resources management processes with the objective of designing policies that optimize work processes and personnel management. To

this end, an in-depth interview was carried out with the Production Manager and the property where the metallurgical plant is installed was observed, which allowed obtaining a general vision independently of the statements of the informants. Likewise, current regulations were used, in conjunction with the bibliographic sections presented by the program according to the professional responsibilities of the UNAJ Degree in Labor Relations. With these elements, this project has been proposed with a focus on the development and growth not only of the organization, but also of the people who work there. The methodology carried out in this research is interpretive of the Social Sciences (Della Porta, Keating, 2013), with a qualitative data collection technique with interviews and observations (Esquivel, Carbonelli, Irrazábal, 2011).

Keywords: Human Talent Management - External Consulting - Personnel Management - Metallurgical SME - Improvement Plan.

Agradecimientos

Agradezco a mi familia y amigos por brindarme su apoyo y acompañamiento. A las personas que me abrieron las puertas de su organización, que trabajan todos los días con gran esmero, para sostener la empresa y con ella las fuentes de trabajo que generan. Quiero agradecer a la educación pública de nuestro querido país por permitirme estudiar una carrera universitaria y a los/as docentes de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, por acompañarme en el recorrido académico. Principalmente agradecer, a la persona que me guió en este trabajo, la cual admiro profundamente, gracias por la paciencia y predisposición.

A la directora de este Trabajo Integrador Final, Lic. Cecilia A. Bacchetta.

Introducción

El presente trabajo final para optar por el título de Licenciado en Relaciones de Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, se propone implementar los conocimientos adquiridos en la carrera de Relaciones del Trabajo para diseñar un proyecto de “Gestión del Talento Humano” en una empresa metalúrgica situada en la localidad de Quilmes, provincia de Buenos Aires. Para diseñar dicho proyecto es necesario describir y analizar la organización desde las incumbencias profesionales de la carrera, para luego proponer mejoras en relación a la gestión del personal desde distintos ámbitos y subsistemas que la componen (Chiavenato, 2011). A través del diagnóstico de la organización, el desarrollo de la propuesta y su implementación en la organización se busca dar impulso al desarrollo sostenible de su personal, promoviendo el crecimiento organizacional e individual.

Chiavenato (2011) sostiene, que el área de Recursos Humanos tiene un efecto en las personas y en las organizaciones. La manera de seleccionar a las personas a partir del reclutamiento del mercado, de integrarlas y orientarlas, hacerlas producir, desarrollarlas, recompensarlas o evaluarlas y auditarlas —es decir, la calidad en la manera de gestionar a las personas en la organización— es un aspecto crucial en la competitividad organizacional.

En resumen, en este trabajo se propone una intervención que permita asesorar y asistir a la organización en la gestión del talento humano. Resulta pertinente aclarar que dentro de las incumbencias profesionales del Licenciado en Relaciones del Trabajo se encuentran las siguientes: asesorar y asistir técnicamente a las áreas directivas de la organización y planificar políticas de Recursos Humanos en la institución (Resolución 190/11).

En consecuencia, el objetivo general es elaborar un proyecto de Gestión del Talento Humano para una PyME metalúrgica del conurbano bonaerense.

En relación a los objetivos específicos:

- Objetivo específico 1: Conocer y describir la naturaleza de la organización, su estructura, marco normativo y funcionamiento.
- Objetivo específico 2: Conocer y describir los procedimientos utilizados en la gestión del personal de la organización.
- Objetivo específico 3: Diseñar una propuesta de intervención, a partir del diagnóstico situacional, en Gestión del Talento Humano, con objetivo de mejorar los procesos de trabajo y gestión del personal.

El presente Trabajo Integrador Final (TIF) está organizado en cuatro capítulos. En el primer capítulo se analizarán los conceptos fundamentales referidos a la temática, recorriendo las

definiciones de diferentes autores expertos en la materia. En el segundo capítulo, se realizará el diagnóstico organizacional, este tiene como fin conocer el estado actual de la gestión de personal dentro de la organización, para ello es necesario conocer su historia, estructura, procesos, regulación laboral y políticas de Recursos Humanos. En el tercer capítulo, se desarrollará la propuesta de Gestión de Talento Humano, teniendo en cuenta el análisis previamente realizado. En el cuarto capítulo, se expondrán las actividades propuestas con el fin de constituir una gestión de Talento que implique una mejora constante para la organización y las personas que la componen.

Notas Metodológicas

La metodología utilizada en el presente trabajo es interpretativa de las Ciencias Sociales (Della Porta, Keating, 2013). La pregunta problema que guía el trabajo es ¿cómo diseñar un proyecto de Gestión del Talento en una PyME metalúrgica del conurbano bonaerense, con el fin de mejorar los procesos de gestión que aseguren el crecimiento organizacional y profesional de los trabajadores?. Las técnicas utilizadas para la recolección de datos para este estudio es de tipo cualitativo con entrevista y observaciones (Esquivel, Carbonelli, Irrazábal, 2011). Se realizó una entrevista en profundidad al socio administrativo responsable de la administración del personal, el cual accedió voluntariamente garantizando proteger su identidad, a través de diferentes procesos que garantizan su anonimato (Meo, 2010).

Capítulo I: Referencias conceptuales

1.1 Gestión del personal. Recursos Humanos y Capital Humano

La primera noción teórica y conceptual clave para poder avanzar hacia un modelo de gestión en recursos humanos consiste en entender y contextualizar la organización y las personas que la componen.

Idalberto Chiavenato¹ (2011), entiende a la organización como un sistema abierto y dinámico, con elementos relacionados y componentes que se vinculan en forma constante, y que a su vez se conecta con el ambiente externo e interno, generando variedad de entradas y salidas (de bienes, servicios, recursos, actividades, procesos, intercambios, otros).

¹ Es uno de los investigadores y especialistas en materia de administración organizacional y de gestión de recursos humanos con mayor renombre en la región latinoamérica, siendo referencia para gran parte de los estudios en temáticas de administración de personal en Argentina.

En complemento a esta definición, las personas y las organizaciones interactúan de forma continua y compleja. La razón de ser del área de Recursos Humanos radica entonces en la existencia de las personas y de las organizaciones. En este sentido, Chiavenato (2011) amplía:

Las organizaciones no funcionan por sí mismas, dependen de las personas para dirigir las, controlarlas, hacerlas operar y funcionar. Toda organización está constituida por ellas, en quienes basa su éxito y continuidad; por ello, estudiarlas es un aspecto básico, en especial, del área de Recursos Humanos (RH). Sin organizaciones ni personas no habría RH. En esta última hay dos formas de ver a las personas: en cuanto tales (con características propias de personalidad, aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales) y como recursos (con habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional). El área de RH debe valorar a las personas como tales y no sólo como recursos organizacionales importantes, y romper así con la tradición de tratarlas como simples medios de producción (recursos o insumos). (p.38)

Se entiende a las personas como un ente único e irrepetible, es decir un ser multidimensional que se encuentra interpelado e influenciado por diferentes variables, intereses, motivaciones, historias y condiciones de vida, preferencias, características personales entre otros factores.

Así, las personas conforman el capital humano de la organización. Este capital es aquel que pueda dar valor agregado a la organización en términos de las competencias que contengan esas personas que lo conforman; su valor es determinado por la influencia que tenga en los destinos de la organización, materializado en los actos de las personas que son parte de ella. Es por ello que Chiavenato (2011) define al Capital Humano como “el capital de gente, talentos y competencias. Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos dependiendo de que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización”.

Lógicamente, que las personas que correspondan a una organización puedan actuar alineándose con los objetivos de la misma va a depender de diferentes factores determinantes. En este sentido la administración de recursos humanos tiene un papel clave. Las diferentes maneras de gestionar y administrar el personal (como sucede con las formas de administrar la organización en términos más generales) fueron cambiando con el avance del tiempo y de los diferentes factores sociales, políticos, económicos, culturales, tecnológicos que moldearon distintas coyunturas y contextos históricos. Así, Dessler (2011) afirma:

Los cambios que se están dando en el entorno de la administración de recursos humanos están obligando a que esta área tenga un papel más estratégico en las organizaciones. Estos cambios incluyen una fuerza laboral cada vez más diversa, avances tecnológicos acelerados, la globalización y las modificaciones en la naturaleza del trabajo, como el paso hacia una sociedad de servicios, y un mayor énfasis en la educación y en el capital humano. (p.24)

1.2 Gestión del Talento humano.

El talento humano es el activo más importante que puede tener una organización, su correcta gestión influye en el funcionamiento y rendimiento de esta. Al respecto Chiavenato (2011) considera que:

El área de RH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas - que en ellas colaboran en ella lograr los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.(p.104)

Alles (2015), considera que “la gestión de talento humano debe considerarse como un proceso de dirección o estratégico”, esto se debe a que la gestión del talento humano es un proceso que atraviesa toda la organización sus actividades y desarrollo influyen en todas las áreas de estas, de allí la gran importancia de ejecutar de forma eficiente estas funciones.

El área de RRHH es un área interdisciplinaria, en tanto posee un carácter multivariable, ya que refiere y considera aspectos tanto internos de la organización como externos a esta. También tiene un carácter situacional, es decir, depende de la situación organizacional: del ambiente y factores condicionantes tanto externos como internos, la tecnología (o la ausencia de ella) en los procesos y actividades que representan los objetivos de la organización, las políticas y procedimientos correspondientes, la gestión administrativa, la visión de la organización, la cultura y las prácticas organizacionales, y sobre todo en lo que hace específicamente al personal -sus atributos, características, organización del trabajo y otros-. Cuando estos factores cambian también lo hace la forma de la organización.

En cuanto a la definición central del área de Recursos Humano en una organización, Chiavenato (2011) plantea:

El área de RH no es un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones mediante las personas, lo que permite condiciones favorables para que estas últimas logren sus objetivos individuales.

La responsabilidad básica del área de RH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la organización. A él corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización, y sobre los recursos disponibles o necesarios. En el nivel departamental o por división, el responsable del área de RH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento; así como de los recursos humanos destinados a su área, cualquiera que sea, de línea o de asesoría, de producción o de ventas, de finanzas, de personal, etcétera. En suma, toda la organización comparte la responsabilidad del área de RH. Tanto el presidente

como cada jefe o gerente deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos. (p.99)

Es necesario entonces, resaltar que el área de RH implica una responsabilidad de línea (de cada jefe) y también es una función de staff (asesoría que el departamento de RH presta a cada jefe). La posición del departamento del área de RH es de staff, ya que asesora a través de la elaboración, implementación y desarrollo de medidas, planes y de políticas para abordar cuestiones relacionadas a la gestión y administración del personal que permitan al jefe de línea tomar decisiones.

Con respecto a estos roles diferenciados, Dessler (2011) aclara:

La autoridad es el derecho de tomar decisiones, dirigir el trabajo de otros y dar órdenes. En la administración, por lo general, se distingue a la autoridad de línea y a la autoridad de staff. Los gerentes de línea están autorizados a dar órdenes; en tanto que los gerentes de staff están autorizados para ayudar y asesorar a los gerentes de línea, de manera que éstos logren sus metas. En cualquier caso, todos los supervisores dedican gran parte de su tiempo a tareas de RH o de staff. De hecho, el manejo directo de personas siempre ha formado una parte integral de las responsabilidades de los gerentes de línea, desde el presidente hasta el supervisor de primera línea. En las organizaciones pequeñas, los gerentes de línea pueden cumplir sin ayuda con todas estas responsabilidades relacionadas con el personal. Sin embargo, a medida que crece la organización, necesitan apoyo, conocimientos especializados y asesoría de un staff de recursos humanos independiente. (pp.3-4)

En términos de la realidad organizacional, las tensiones entre línea y staff siempre pueden estar vigentes, pero se pueden morigerar cuando ambos roles aplican una división de responsabilidades y funciones, haciendo un trabajo conjunto e integral, alineándose criterios en común con los objetivos organizacionales.

1.3 Las pymes y la gestión de personal

En términos de documentos y referencias oficiales se puede encontrar la siguiente definición:

Una MiPyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza, en el país, sus actividades en alguno de estos sectores: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. Puede estar integrada por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo a la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados

Al mismo tiempo se establecen diferentes categorías considerando el máximo de facturación, como criterio de clasificación.

Categoría	Construcción	Servicios	Comercio	Industria y Minería	Agropecuario
Micro	78.690.000	36.850.000	213.150.000	150.620.000	90.930.000
Pequeña	466.910.000	222.160.000	1.518.340.000	1.125.450.000	334.950.000
Mediana tramo 1	2.605.040.000	1.838.740.000	7.217.020.000	8.010.250.000	1.971.190.000
Mediana tramo 2	3.907.130.000	2.625.990.000	10.310.100.000	16.184.690.000	3.126.440.000

Fuente: Secretaria de Industria y Desarrollo Productivo (2023).

Según datos de junio del año 2023, de la Secretaria de Industria y Desarrollo Productivo del Ministerio de Economía las pymes representan el 99,4 % del total de las empresas del país y emplean al 64% de los trabajadores asalariados registrados.

Chiavenato (2011), considera que el área de RRHH puede desarrollarse en cualquier tipo de organización independientemente de su tamaño y tipo. Las técnicas y procedimientos aplicables no son rígidos, sino flexibles y adaptados, a la propia realidad de la organización.

En las pymes la administración de RRHH representa una actividad clave por las propias características de este tipo de empresas, y se ve descuidada a menudo. Los directivos suelen no tomar en cuenta el aspecto estratégico y adoptan un enfoque mecanicista, con una actitud más reactiva que proactiva (Filion, Cisneros M. y Morelos, 2011).

Sobre la gestión y administración de las pymes, Forjado (2014) indica que las mismas se centran en la gestión y administración de sus recursos financieros, económicos y tecnológicos, quitando importancia a los recursos humanos. Es importante para estas empresas promover el desarrollo y la gestión de los factores humanos a fin de lograr desarrollar a las personas, optimizar el clima laboral, gestionar los conflictos y la comunicación interna, hacer más eficiente la toma de decisiones y formar equipos de trabajo con alta orientación a resultados. En otras palabras, a gestionar al talento como una verdadera ventaja competitiva, mejorando sus competencias laborales, tanto las técnicas, organizacionales y actitudinales.

Cleri (2007), enumera las siguientes características de las empresas pymes:

- Las pymes tienen un comportamiento completamente diferente al de las grandes empresas. Solo algunas de ellas llegan a tener un crecimiento exponencial, el resto mantiene la dimensión de origen.
- La mayor parte de las pymes son jóvenes y están conducidas por sus fundadores. Ellos suelen tener ideas muy arraigadas y resistencia al cambio en términos organizacionales.

- Existe una gran dosis de confiabilidad y orgullo en las personas que conforman la organización. La fluida transmisión y propagación de los conocimientos, valores, prácticas, y principios hacen muy estable la cultura de la organización.
- Tienen una vaga y ambigua definición de dos aspectos fundamentales para toda organización: la misión y la visión.
- Poseen insuficiente nivel de delegación y mala distribución de tareas y procesos de sus áreas funcionales. En general, los gerentes en lugar de ocuparse de cuestiones estratégicas y a futuro, que otorgan fortalezas y competitividad a la organización, se ocupan de los problemas que van surgiendo día a día. Las gerencias de estas organizaciones están ocupadas por los creadores de la organización, esto puede generar un sentimiento e intencionalidad inmanejable de querer controlar todos los aspectos y cuestiones de su área, pero esto es insostenible y con el tiempo generan problemas importantes en la obtención de resultados esperados, así como en el clima laboral o en la satisfacción del personal.
- Hay una importante falta de formación de los gerentes y mandos medios. Generalmente las pymes comienzan con nuevas ideas de emprendedores que se lanzan al mundo de los negocios. En la mayoría de los casos los que desarrollan estos proyectos no tienen formación en dirección de empresas, gestión de negocios, manejo de organizaciones o conducción de equipos de trabajo.
- Las pymes, generalmente, son propiedad de familias, que también gestionan. Esto determina muchas de las lógicas de funcionamiento de la empresa. Lo que caracteriza a las empresas familiares, es la propiedad y la conducción en manos de uno o más miembros del grupo familiar.
- En este tipo de empresas pueden primar conductas, comportamientos y actitudes donde priman lo emocional, siendo poco conscientes, racionales y reflexivos. Pueden tener resistencia al cambio por el contexto, tratando de minimizar cuestiones que son importantes, y concentrándose en aquellas que pueden delegarse o resolverse con otros mecanismos no contemplados.

Con respecto a la administración de recursos humanos en empresas pymes (Filion., et al, 2011) enumeran las siguientes características:

- Reclutamiento: las pymes tienen dificultad para reclutar personal en razón del acceso a una fuente de mano de obra más reducida que las grandes empresas y de la incapacidad de ofrecer salarios competitivos.

- La selección del personal a menudo se basa en recomendaciones y en las relaciones del emprendedor, lo cual representa ciertas ventajas, pero también puede dar lugar a la arbitrariedad en la toma de decisiones. Las debilidades de los sistemas informales de reclutamiento y selección de personal dentro de las pymes se traducen con frecuencia en elevadas tasas de rotación de personal.
- Los sistemas de remuneración en las pymes se basan generalmente en los análisis de los puestos que se limitan a la simple descripción de las principales tareas a realizar. Los salarios y las prestaciones son, por lo general, menos generosos que las grandes compañías. En ocasiones, los dirigentes acuerdan aumentos salariales caso por caso, esto puede producir falta de transparencia en las remuneraciones y la evaluación del rendimiento, lo cual puede generar percepción de inequidad entre los empleados.
- Disciplina y relación con los empleados: Predomina el contacto directo e informal en las relaciones del trabajo. Generalmente el empleado tiene una mejor comunicación con el dirigente y/o dueños de la compañía.
- Los directores prestan atención especial a la difusión de su visión emprendedora y crecimiento de la productividad, pero en ciertas ocasiones no promueven el desarrollo para sus empleados (ascensos, promociones, formación), para su desarrollo profesional y para la mejora de la empresa a través de empleados profesionalizados.

El tamaño reducido de una pyme favorece el conocimiento personal, la comunicación, el intercambio y la transferencia de saberes. La mayor flexibilidad en el trabajo dentro de la organización, y la proximidad con los directivos pueden favorecer la conciliación entre los objetivos individuales y empresariales (Filion., et al, 2011).

1.4 Conclusiones

A partir del recorrido del capítulo con respecto a los conceptos de la administración del personal, y de la gestión del talento humano en las organizaciones, se entiende que éste es un sistema complejo, dinámico y atravesado por factores internos y externos que moldean la toma de decisiones, el comportamiento y las conductas en las personas de la organización, más allá de sus funciones, puestos y cargos. Los conceptos mencionados no se suceden de una forma única, lineal, constante e inequívoca, sino que son procesos que van transformando a la organización en pos de que su personal pueda otorgar su mejor desempeño, aportando a la eficacia y eficiencia de la empresa.

Según los autores que estamos trabajando (Chiavenato, 2011; Dessler, 2011) podemos concluir que todos los procesos desarrollados (y sus actividades) son distintos y variados, únicos e igual de importantes tanto para la organización como para las personas: desde seleccionarlas, integrarlas, remunerarlas, capacitarlas, evaluarlas, promover su desarrollo individual y el de la organización, así como también auditar los procesos del sector para poder identificar y mejorar desvíos que faciliten el cumplimiento de la estrategia organizacional. En este sentido las pymes tienen características particulares, desafíos y oportunidades diferentes a las grandes organizaciones, pero en ambas la gestión del talento representa un área de suma importancia para su desarrollo y el de las personas que las componen. Las prácticas de administración de recursos humanos en las pymes se caracterizan por una débil formalización de los procesos, esta varía de acuerdo a la dimensión de la compañía, la rama de actividad, los hábitos de comunicación y cultura organizacional (Hamey, 2006). En ocasiones, los dirigentes pymes no toman en cuenta el aspecto estratégico de la ARH, imponiendo un estilo mecanicista (reclutar, pagar, imponer el orden y despedir), y se preocupan menos por el desarrollo del personal (Filion., et al, 2011). Más allá de las falencias que podemos encontrar en cuanto a la gestión del talento humano dentro de este tipo de organizaciones, es relevante resaltar las oportunidades de mejora, aprovechando las ventajas que brinda su estructura (comunicación, flexibilidad, conocimiento personal, proximidad). La implementación de planes tendientes a mejorar la gestión del talento humano tiene que estar alineados con los objetivos, necesidades y recursos que tienen las pymes.

Capítulo II: Diagnóstico Organizacional

2.1 Presentación de nuestro caso

Para comenzar el siguiente apartado, es necesario aclarar que la información brindada surge de una entrevista semiestructurada, realizada al Jefe de Producción de la organización. Además de la técnica de recolección de datos de la entrevista, se utiliza la información obtenida de la observación participante de los procesos y la organización del establecimiento.

La pyme metalúrgica está radicada en la ciudad de Quilmes, provincia de Buenos Aires; se caracteriza por ser una empresa familiar, que realiza piezas de fundición de hierro, bronce y modular (bombas centrifugas, bombas para la industria petrolera, química, reductores y otros tipos de piezas). Fue fundada en el año 1960, por el padre del actual presidente de la empresa. Cabe destacar que el presidente, ya no se presenta diariamente en la organización, sino esporádicamente, por su avanzada edad y problemas de salud, pero continúa su labor en forma

no presencial desde su domicilio. La persona entrevistada comenta que se está llevando a cabo un recambio progresivo en la dirección de la empresa por los problemas mencionados del socio mayoritario. Esta función quedaría a cargo del actual Jefe de Producción, hijo del actual presidente. La empresa se encuentra asociada a la Cámara de Industriales Fundidores de la República Argentina (CIFRA) y los trabajadores están representados por la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina (UOMRA).

Para brindar características más precisas, se utiliza la clasificación de las organizaciones que brinda Marcó, Loguzzo y Fredi (2016), que distinguen las siguientes categorías:

En cuanto a las características formales se trata de una empresa de actividad industrial: se dedican a la producción de bienes materiales y por rama de actividad se encuadra dentro de la metalúrgica. Según la figura jurídica que adopta, es una sociedad anónima, sus titulares lo son en función de su participación en el capital a través de acciones y los accionistas no responden a las deudas de la sociedad con su patrimonio personal.

Dentro de la fundición trabajan dieciséis (16) personas en relación de dependencia y dos (2) personas, un contador y un especialista en seguridad e higiene, los cuales brindan sus servicios como monotributistas². Las tareas que se realizan no están definidas por un manual interno, se realizan de acuerdo a las diferentes categorías que establece el convenio colectivo de trabajo para esta actividad, y también por definición y decisión de los socios.

El presidente de la metalúrgica es el encargado de negociar con proveedores y clientes, y tiene la decisión final con respecto a tomar medidas disciplinarias al personal y establecer las decisiones y lineamientos estratégicos de la organización. El jefe de producción es el encargado de reclutar y seleccionar al personal, de comunicar las novedades, de organizar, controlar el cumplimiento y dirigir las tareas diarias, solicitar y gestionar la materia prima necesaria y establecer plazos de producción y organizar los tiempos del trabajo.

La comunicación al personal se da en forma verbal, salvo la información que requiera un respaldo por escrito por cuestiones legales, (vacaciones, sanciones, entre otras). Con respecto al reclutamiento y selección del personal se aclara:

“Generalmente tomamos personas que son recomendadas por el personal, es muy raro que tomemos una persona que venga de afuera. Tratamos de emplear gente que conozca el oficio, pero para algunas tareas se hace difícil encontrar personas capacitadas”. (Jefe de Producción, Agosto 2023)

² Es una forma de pagar impuestos simplificada y de bajo costo para favorecer a los trabajadores independientes. Permite emitir facturas, tener cobertura de Obra Social y acceder al sistema previsional <https://www.argentina.gob.ar/tema/trabajar/monotributo>

La metalúrgica no tiene un proceso de inducción formalmente institucionalizado, al respecto nuestro entrevistado comenta:

“ En caso de tomar alguien nuevo, generalmente empiezan con las tareas más básicas al lado de una persona con mayor antigüedad para que le enseñe, luego se va aumentando la complejidad del trabajo, pero formar a alguien lleva mucho tiempo ”. (Jefe de Producción, Agosto 2023)

Cómo puede observarse las funciones principales de la gestión y administración del personal -tanto aquellas relacionadas al control y administración de información y administración de la disciplina, cómo a los procesos de gestión del talento, comunicación organizacional, selección de personal, clima interno y otros ámbitos afines- son efectivamente realizadas y definidas por los puestos de presidente y de jefe de producción.

En el área administrativa, trabajan dos personas que son familiares (hermanas) del presidente y socias accionistas, entre las tareas que se desarrollan son la de liquidación de sueldo, altas y bajas de personal ante organismos oficiales, gestión con la aseguradora de riesgos del trabajo, facturación, pedidos de materiales, atención telefónica, entre otros.

En cuanto al salario de los trabajadores;

“Los trabajadores no están conforme con sus salarios, nosotros pagamos según lo que marca el convenio firmado, también tienen un plus por presentismo. Con el dinero que pierden los que tienen ausencias se hace un fondo común que es repartido a los trabajadores que no faltaron ”. (Jefe de Producción, Agosto 2023)

Cabe destacar que para controlar las llegadas tardes y el presentismo la empresa cuenta con un sistema de registro de ingreso y egreso de personal a través de la lectura de huellas dactilares (fichadas).

En el área de producción, se realiza la fabricación de diferentes piezas en material fundido. El jefe de producción es quien distribuye el trabajo a los diferentes empleados, determina la cantidad a producir y brinda los detalles en cuanto a las características técnicas. Dentro de este espacio se puede observar en términos generales diferentes sectores:

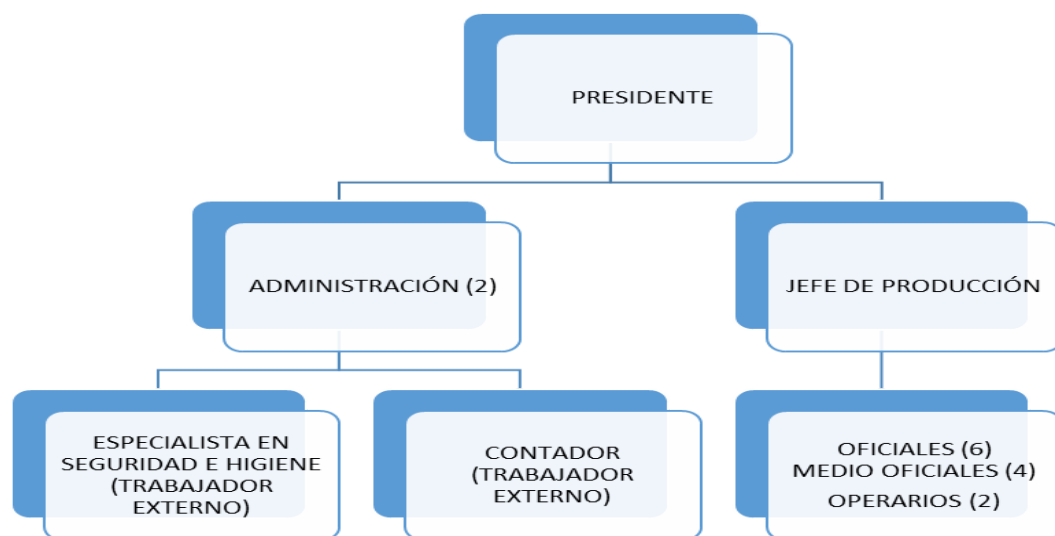
1. Sector de moldeo, donde los trabajadores hacen las formas de las piezas en una mezcla arena y resina utilizando diferentes modelos.
2. Sector de pintado. Se pintan los moldes que se realizan.
3. Sector de almacenaje de materia prima, se acumulan los diferentes materiales, que luego se fundirán.
4. Sector de hornos. Se utilizan hornos eléctricos para derretir la materia prima, se agregan diferentes componentes para llegar a la aleación deseada y se llenan piezas.

5. Sección de Rebaba. Se utilizan diferentes máquinas y materiales abrasivos para el desgaste de material no deseado en las piezas ya realizadas.

2.2 Estructura organizacional

En cuanto a la estructura formal de la organización, Robbins (2009) la define como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades; los grupos de mando y las tareas, los impone la organización formal, los cuales están determinados en el organigrama.

El jefe de producción manifiesta que no tienen un organigrama, pero los empleados conocen los diferentes niveles jerárquicos y las vías de comunicación. A continuación, en base a la información recabada en las entrevistas, se refleja un organigrama.



Fuente: elaboración propia en base a la información brindada por la empresa.

El convenio colectivo de trabajo 260/75 en su artículo 6º describe los siguientes cargos que encontramos en la metalúrgica:

OFICIAL : Es el trabajador que ha realizado el aprendizaje teórico y práctico de un oficio determinado y que ejecuta con precisión y rapidez sobre la base de planos , dibujos o indicaciones escritas o verbales , cualquier trabajo de su especialidad .

MEDIO OFICIAL: Es el trabajador que terminó su período de aprendizaje y que se encuentra en condiciones de efectuar tareas de esta categoría, pero que no ha adquirido la competencia necesaria para ejecutar cualquier trabajo dentro de su especialidad con la rapidez y precisión exigibles al oficial .

OPERARIO: Es el obrero que ejecuta tareas manuales, simples, de ayuda, de colaboración y tareas

auxiliares que no requieren aprendizaje previo y que, además, alternativamente tienen asignadas tareas de carga y descarga, acarreo y simple estibaje de materiales, útiles y mercaderías, y tareas de limpieza . Dentro de cada Rama se determinarán específicamente las tareas comprendidas en esta categoría y en especial las correspondientes a las tareas auxiliares.

2.3 Marco Normativo

En el siguiente apartado se describe la representación gremial de los trabajadores, según el ámbito de aplicación del del convenio colectivo de trabajo (en adelante CCT), aplicable a este tipo de industrias.

Se trata del CCT 260/75, celebrado entre la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina, por el sector sindical; y la Federación Argentina de la Industria Metalúrgica; la Federación Argentina de Industria Metalúrgicas Livianas y Afines y la FederAción Argentina de la Industria Metalúrgica del interior. (Art 1º CCT 260/75), por el sector empresarial. Su ámbito de aplicación es todo el territorio nacional.

En el artículo cuarto de dicho convenio menciona:

“...Se considerarán actividades metalúrgicas todas aquellas que tratan o transforman la materia de origen, por fundición, sinterización, forjado, estampado, prensado, extrusión, laminado, soldado, maquinado y cualquier otro proceso que produzca elementos metálicos y/o mixtos elaborados y/o semielaborados y finales; también en reparaciones, ensamble, montaje y mantenimiento...”

A continuación, se mencionan algunos artículos del CCT 260/75, para compararlos con las condiciones laborales de los trabajadores.

Jornada de Trabajo: el horario habitual de trabajo dentro de la empresa es de lunes a viernes de 7:00 a 16 hs, con un descanso de treinta minutos para almorzar. Al respecto el artículo 20 se refiere al descanso en horario continuo, quienes trabajen en turno diurno por ocho o más horas, deberán tener 30 minutos de descanso.

“El horario de trabajo es de 7:00 a 16 hs, con un descanso de treinta minutos, donde se almuerza, si es necesario aumentar la producción, se agregan horas, se trabajan los sábados y se paga como horas extras”(Jefe de Producción).

Al respecto el artículo 23 aclara:

Horas extras o suplementarias: En los casos en que fuere necesario realizar tareas en horas extras o suplementarias, a los efectos de la correspondiente autorización, deberá requerirse la previa conformidad de la organización sindical, debiendo pagarse las horas extras o suplementarias con el cincuenta por ciento (50 %) de recargo en días hábiles, y con el cien por ciento (100 %) de recargo, los días sábados a partir de las

trece (13) horas, los días domingos y los días feriados obligatorios; mientras no se trate de las excepciones previstas en la legislación vigente, y aún cuando no mediare autorización administrativa (CCT 260/75).

Accidentes y enfermedades inculpables: el artículo 35° establece:

1) El trabajador que faltare a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a la empresa dentro de las primeras horas y hasta la mitad de su jornada de labor, pudiendo hacerlo por los siguientes medios: a) Por telegrama, en el que deberá expresar su nombre y apellido y el motivo de su inasistencia, aclarando si se trata de enfermedad o accidente inculpable. b) Por aviso directo del interesado, en el establecimiento, oportunidad en la que la empresa tomará conocimiento extendiendo un comprobante que justifique dicho aviso. c) Por cualquier persona que avise en nombre del interesado, en el establecimiento. En ese caso deberá acreditar su identidad con documento fehaciente, oportunidad en la que la empresa extenderá un comprobante por dicho aviso. d) Aviso telefónico: solamente en los casos que en la actualidad ya se aplique este sistema o en el futuro si las empresas resolvieran establecerlo. En ese caso deberá efectuarse de tal manera que permita justificarlo debidamente. (CCT 260/75)

Con respecto a este punto, el jefe de producción manifestó que tienen un elevado número de inasistencias, que en ocasiones los empleados no cumplen con los procedimientos establecidos para informar de las ausencias y que estas se dan generalmente después de los días de descanso. Además, manifiesta que en caso de enfermedad los empleados pueden ir a su obra social y pedir un certificado médico o pueden acercarse a la empresa y ellos le dan un papel para que se presenten en una clínica que ellos tienen contratada y allí le dan un certificado si corresponde.

“La semana anterior un trabajador me faltó tres días seguidos, cuando volvió, le pido hablar en la oficina, me dice que estuvo enfermo, pero nunca me avisó, ellos saben que tienen hasta las 11 hs para avisar. Generalmente faltan después de un franco. En un momento llegamos a tener un veintisiete por ciento (27 %) de inasistencia, los reuní a todos y les dije que así no se puede seguir. Ahora estamos alrededor del veinte por ciento (20 %)”. (Jefe de Producción).

Relaciones laborales:

Artículo 71° menciona:

“... las relaciones entre los trabajadores y los empleadores que en los establecimientos de la industria metalúrgica mantenga la representación gremial de la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina, ajustará al presente ordenamiento: La representación indicada se refiere a la del personal comprendido en el presente convenio colectivo de trabajo, por ante la dirección del empleador o de la persona que éste designe, para todos aquellos asuntos relacionados con la aplicación del convenio metalúrgico vigente, y demás aspectos derivados de la relación laboral. B) La representación gremial de la Unión Obrera Metalúrgica de la República Argentina en cada establecimiento se integrará en la siguiente forma: 1) Cuando el número del personal no exceda el 20 personas, por dos delegados. 2) Cuando el número del personal no exceda de 50 personas, por tres delegados. 3) Cuando el número del personal exceda de 50 personas, un delegado más por cada 30 o fracción mayor de 20 personas...”

Artículo 72°

Permiso con goce de haberes a representantes gremiales: Los empleadores concederán permiso con goce de haberes, previa solicitud por escrito expedida por las Comisiones Directivas Seccionales, a los miembros directivos de dichas comisiones directivas cuando éstos no gocen de licencia gremial (Ley 20.615), a los miembros integrantes de Comisiones Internas o delegados, que deban realizar gestiones o bien sean citados ante la autoridad de aplicación de las leyes laborales, Tribunales o Juzgados de Trabajo , Seccionales de la Unión Obrera Metalúrgica, o cualquier otra repartición nacional, provincial o municipal, siempre que su gestión o comparendo guarde relación con su función sindical (CCT 260/75).

Accidentes y enfermedades profesionales.

Artículo 30°. Provisión de elementos de protección y seguridad:

Los empleadores proveerán a los trabajadores, para su uso durante las horas de labor, todos los elementos necesarios para la protección y seguridad cuando las tareas así lo requieran. El personal está obligado indefectiblemente a utilizarlos y conservarlos debidamente, siempre y cuando los elementos provistos sean los adecuados.

Al ser consultado el entrevistado sobre la entrega de elementos de seguridad y su utilización sostiene:

“ Entregamos cada seis meses dos mudas de ropa, todos tienen sus elementos de protección personal. Hay algunos que se olvidan de usarlos en algún momento. Entre los accidentes más frecuentes se encuentran los golpes, cortes y quemaduras, Pero por suerte, hace mucho que no se accidentan”. (Jefe de Producción)

2.4 Conclusiones de la investigación diagnóstica.

A partir del recorrido del capítulo se realizó una investigación diagnóstica organizacional de una pyme metalúrgica. Dicho diagnóstico tuvo como fin conocer diferentes aspectos de la organización, como ser, historia, estructura formal, funcionamiento organización, principales

tareas de las áreas que la componen y principalmente la definición de las tareas relacionadas a la administración y gestión de personal

El diagnóstico organizacional es una herramienta válida para implementar un cambio organizacional (Rodríguez, 2005). En conjunto con los conceptos desarrollados en el capítulo denominado Referencias Conceptuales, base de sustento académico para comprender las ideas planteadas por diferentes autores, se logró una visión amplia con la entrevista y la observación. Quedaron plasmados una serie de aspectos factibles de mejoras en cuanto a la gestión del talento humano dentro de la fábrica metalúrgica, los cuales llevarán al crecimiento de las personas y de la organización. Los socios accionarios tienen una misión y visión definida para la organización, pero no está plasmado formalmente en documentos. Existe una ausencia de planteamientos de objetivos a mediano y largo plazo y sus respectivas estrategias. Los accionistas manifiestan que el contexto social y político del país hace difícil la planificación a largo plazo y consideran que esto último está reservado para grandes organizaciones.

Los principales factores que pueden dar explicación al ausentismo en las organizaciones son: la motivación del personal, las condiciones y medio ambiente de trabajo, la falta de capacitación, la escasa posibilidad de ascensos, la remuneración, el reclutamiento, la selección de personal, entre otros. Según datos de la entrevista, esta pyme, considera preocupante el índice de inasistencia, pero lo relacionan con factores externos y generales, que se aplican también a otro tipos de industrias.

En cuanto al proceso de reclutamiento y selección de personal, no se encuentra formalizado, tampoco; se utilizan herramientas como la descripción y perfil de puestos para realizarlo, aunque el Jefe de personal conozca las tareas que realiza cada trabajador. El reclutamiento se enfoca en las personas recomendadas por el personal, esto reduce notablemente el alcance de la búsqueda y limita el proceso de selección por la escasa cantidad y poca variedad de postulantes. Con lo cual, no se encuentra al mejor candidato posible para el puesto, sino al mejor candidato que es presentado por los miembros de la organización.

Dentro de la metalúrgica no existe un proceso formal de evaluación del desempeño del personal que permita identificar

Capítulo III: Propuesta de Intervención.

En el presente capítulo se expondrá la situación actual de las funciones de Recursos Humanos en la organización metalúrgica. Se presentará un plan de intervención detallado, centrado en las oportunidades de mejoras y adaptado a las posibilidades de la misma.

3.1. Propuesta de Asesoría externa en Gestión del Talento Humano.

La consultoría es un servicio de asesoría brindado por profesionales especializados en distintas disciplinas, a la cual pueden recurrir las empresas u organizaciones con el fin de encontrar soluciones a problemas ya sean estos de negocios, de procesos, de conocimientos, estratégicos, entre otros o directamente para aumentar su rendimiento, productividad, cumplimiento de metas y ser más eficientes y eficaces (Gómez, A., Gomez, M., & Maidana, L., 2020).

Su propósito puede ser ayudar a las empresas a identificar los problemas, crear un diagnóstico de la situación que atraviesan y elegir, junto con las autoridades pertinentes, las acciones y respuestas que puedan aumentar su competitividad y rentabilidad de forma sostenible.

El rol del consultor será mejorar la capacidad de adaptación y de reacción, y lograr la integración interna de la organización para garantizar su efectividad, aplicado a un ámbito en particular, cómo por ejemplo la gestión del talento humano. En este sentido, el principal objetivo que busca una consultoría se basa en poder ayudar a las organizaciones a diagnosticar sus problemas y orientarlos en políticas y acciones concretas para resolver sus necesidades o morigerar los efectos negativos de sus problemáticas.

Algunas de las secuencias o pasos a seguir en el marco de una consultoría o asesoría pueden ser:

1. Identificación de oportunidades de mejora
2. Recolección de datos
3. Medición y análisis de los datos recopilados
4. Planificación de acciones de mejora
5. Implementación
6. Medición de los resultados
7. Evaluación y retroalimentación

Cabe aclarar que no siempre existe la detección de una problemática para solicitar o acceder a una asesoría o consultoría. Este mecanismo también puede evaluar sus procesos o resignificarlos o implementar otros, analizando fortalezas, debilidades y oportunidad de mejora, o si la asignación y/o utilización de sus recursos (humanos, materiales, otros) se realiza en forma eficaz y/o eficiente.

En cuanto al rol preciso del consultor o asesor, es necesario resaltar que se enfrenta a distintas

situaciones y contextos que varían y se adaptan a los distintos requerimientos que demandan las organizaciones. El consultor cumple distintos roles, algunos de ellos pueden ser: informar sobre sus conocimientos y aplicarlos, complementando a través de su especialización en las medidas a llevar a cabo, diseñar propuestas a la medida de la organización, identificar mejoras de sistemas y métodos, cambiar los procesos y procedimientos en función de las características y necesidades de la empresa para lograr la eficiencia en los procesos y alcanzar los resultados esperados en función de la estrategia organizacional.

La consultoría o asesoría en recursos humanos, en particular, permite prestar servicio a las organizaciones que requieren o necesitan ayuda profesional externa para sus requerimientos relacionados a la administración y gestión del personal y a su vez estén alineados con los objetivos de la organización. Un consultor de recursos humanos, por ejemplo, puede aconsejar, orientar al departamento de recursos humanos existente (si hubiera) o realizar los proyectos que la dirección de la compañía le asigna directamente que estén relacionados, o incluso proponer medidas y políticas necesarias para un modelo de gestión eficiente, y que brinde soluciones o alternativas de acción a la productividad y temas afines. (Chuctaya Mamani, U. E., & Torres Huarilloclla, J. A., 2019).

La optimización de los procesos, a través de la revisión del trabajo de la organización con el factor humano pueden traer grandes beneficios a la misma, a través de la implementación o reelaboración de los principales subsistemas vinculados a la gestión del talento humano. Algunos ejemplos de estas intervenciones pueden ser: rediseño de procesos de recursos humanos, diseños y elaboración de perfiles de puestos, evaluación por competencias, evaluaciones psicotécnicas, evaluaciones de 360°, gestión por Competencias, asesoría integral en remuneraciones, beneficios e incentivos, diseño organizacional, clima organizacional, capacitación de personal. Asesoría en la Adquisición e Implementación de Sistemas de información de recursos humanos, entre otros.

El presente trabajo tiene como fin describir y desarrollar un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano, con el objetivo de planificar políticas que mejoren el proceso de gestión de personal, orientado en el crecimiento de la organización y de las personas.

Esta propuesta puede realizarse a partir de las incumbencias profesionales habilitantes y alcances del perfil de la carrera de Licenciatura en Relaciones del Trabajo según Resolución

190/11 de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. Aquellas utilizadas para esta propuesta de asesoría son: Analizar y diseñar intervenciones en una organización, identificando aquello relacionado al “factor trabajo”, los perfiles profesionales requeridos y los procesos de mejora continua consecuentes; asesorar y asistir técnicamente a las áreas directivas a las áreas directivas en temas relacionados a la gestión del personal y afines; gestionar políticas de capacitación y de formación dirigidas, entre otras acciones relacionadas.

Dadas las definiciones y el marco anterior, se entiende que el presente trabajo tiene como fin describir y desarrollar un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano, con el objetivo de planificar políticas que mejoren el proceso de gestión de personal, orientado en el crecimiento de la organización y de las personas.

3.2 Objetivos.

Visto los anteriores capítulos, se demuestra que la organización metalúrgica no cuenta con un área específica destinada a la gestión del Talento Humano. Considerando que la organización es una pyme, con las características que se han mencionado y teniendo en cuenta la cantidad reducida de personal, se considera apropiado realizar una asesoría externa en Gestión del Talento Humano. El diseño de la siguiente propuesta tendrá como objetivo asesorar y asistir en cuestiones relacionadas a la Gestión del Talento Humano, de manera precisa y puntual, proponiendo mejoras en los procesos y desarrollando políticas de personal alineadas a los objetivos de la organización. Considerando que las personas son el capital más importante de la organización, la asesoría tendrá entre sus principales objetivos formalizar diferentes procesos relacionados al personal dotándolos de profesionalismo a nivel individual, cómo a nivel organizacional. Al mismo tiempo, se tendrán en cuenta las inquietudes planteadas por el entrevistado y las que surgieron de la observación en la metalúrgica para elaborar políticas de personal que involucren al conjunto de los miembros de la organización y molden la tomas de decisiones de la gestión del personal, por parte de los jerárquicos correspondientes.

Uno de los motivos por el cual una organización contrata un consultor, es porque este servicio implica dos aspectos bien definidos: el técnico y el humano. El técnico es cuando se le ofrece a la empresa las metodologías a utilizar y el humano, es el aspecto fundamental, ya que es la capacidad que tiene el consultor para tener un manejo efectivo de las relaciones personales, logrando así un trato ameno y una comunicación eficiente entre la organización y las partes involucradas. (Gómez, A., Gomez, M., & Maidana, L., 2020)

Cada una de las funciones en las cuales se intervendrán son consideradas fundamentales al momento de proponer la intervención y adaptadas al contexto de la organización, como plantean, Filion, Cisneros M. y Morelos (2011), las prácticas y los modelos de Recursos Humanos utilizados en las PyMes, en ningún caso pueden copiarse de las que se utilizan en la grandes compañías, sino que deben adaptarse a su contexto específico.

3.3 Proyecto de Asesoría Externa en Gestión del Talento.

Chiavenato (2011), considera incorporar el concepto de *Staff*³. El mismo, presta servicios de asesoría y consultoría desde una posición externa en el organigrama, es decir que presta servicios especializados para procesos como el reclutamiento y selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, entre otros y para que se envíen propuestas y recomendaciones a las jefaturas. El *Staff* asesora en el desarrollo de directrices y en la solución de problemas específicos de personal. Estas propuestas y recomendaciones, pueden ser utilizadas también para el desarrollo de políticas de Recursos Humanos por parte de los directivos.

López Zapata, Sepúlveda Rivillas y Arenas Cardona (2010) sostienen que:

Las empresas tienen el reto de gestionar su talento de manera competitiva, pero con el obstáculo de que muchos de sus directivos se educaron para gestionar empresas en un entorno estable que ya no existe, o ni siquiera fueron formados para gestionar el talento humano.

Una alternativa para orientar la gestión humana en tales empresas es la consultoría, ya que les permite contar con la orientación de un experto familiarizado con el entorno, la experiencia de otras empresas, la academia y con una perspectiva independiente.

La consultoría es un servicio prestado por un profesional idóneo (con conocimiento, capacidad y experiencia) a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos. López Zapata, Sepúlveda Rivillas y Arenas Cardona (2010)

Dados los conceptos expuestos, la propuesta de asesoría externa en gestión del talento humano es pertinente para incorporar en nuestro caso, tanto su planificación e implementación, en general aportan valor en las organizaciones, y en particular para esta empresa. Es importante que las medidas sean viables y puedan ser adaptadas a las condiciones y características de la pyme. Para ello, se presentan las propuestas en el próximo apartado.

Capítulo IV. Actividades propuestas.

³ *Staff: conjunto de personas especialistas en determinada área con el fin de orientar y asesorar técnicamente para la toma de decisiones en la gestión de talento humano, en este caso.*

4.1 Búsqueda y selección de personal.

El subsistema de provisión de recursos humanos en la gestión es el proceso de planeación que se vincula a la capacidad organizativa de administrar el personal a través del reclutamiento y selección, es decir todas las actividades inherentes a integrar nuevas personas a la organización. En relación a esto los autores que estamos trabajando en este documento (Chiavenato, 2011; Dessler, 2011) consideran que la planeación es un proceso más amplio y dinámico, también incluyen por ejemplo, el análisis del ausentismo y la rotación de personal que permitan decidir sobre las políticas generales de gestión de personal y otros instrumentos estratégicos relacionados que se crean convenientes a tales fines.

Dessler (2011) expresa que:

El proceso de reclutamiento y selección se inicia con la planeación de empleo o de personal, que es el proceso por medio del cual la empresa decide cuáles puestos cubrirá y cómo lo hará.

La planeación del empleo debe surgir de los planes estratégicos de la empresa, tales como entrar en negocios nuevos, construir plantas o reducir costos, que afectan los tipos de puestos que la firma necesita cubrir (o eliminar). (p.16)

Chiavenato (2011) con respecto al subsistema de provisión, entiende:

El subsistema de provisión de recursos humanos se dedica al reclutamiento y selección de personal. La organización, como sistema abierto, interactúa con el mercado de recursos humanos y sufre profundas influencias del mercado de trabajo. Los mecanismos de oferta y demanda de esos mercados tienen repercusiones tanto para los candidatos como para las organizaciones que actúan en ellos.

Como se menciona en los capítulos anteriores, el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización metalúrgica es realizado por el jefe de producción. Este principalmente se basa en los conocimientos que tiene sobre los diferentes procesos productivos y se guía por las recomendaciones de empleados y/o conocidos a la hora de contratar personal.

Propuesta de intervención:

- Elaborar un manual de procedimiento para la búsqueda y selección de personal. Este estará basado en el análisis y descripción del puesto, definiendo tareas y responsabilidades del puesto, relaciones internas y externas que asume, posición y categoría que implica, horario y lugar de trabajo, recursos que involucra: herramientas, uniforme, documentación, otros. Ampliar la base de

búsqueda de personal. Se tendrán en cuenta los curriculum vitae que son entregados personalmente en la metalúrgica de manera espontánea por la gente que vive por la zona. Se publicarán anuncios de búsqueda de personal en diferentes organizaciones, como sindicatos, centros de formación profesional técnica, otros.

- Participar del programa de “Puente al Empleo” del Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social. Consiste en un incentivo económico que el MTEySS o el Ministerio de Desarrollo Social aportan durante un plazo de hasta 12 meses a los/as trabajadores/as y que la empresa podrá descontar del salario a su cargo, abonando la diferencia que corresponda de acuerdo a la normativa aplicable según CCT. La empresa debe registrar a los trabajadores
- Revisar métodos de selección e instrumentos para la evaluación (realización de entrevistas, informes de los candidatos, procedimiento general, otras cuestiones afines). La selección deberá tener un procedimiento claro y orientado a elegir a la persona que cumpla con los requisitos del perfil del puesto y se adecue a la organización.
- Realizar una base de datos completa y actualizable de legajo del personal, en donde se tenga en cuenta el total de la dotación con datos como: edad, fecha de ingreso, fecha probable de egreso, puesto que ocupa y requisitos del puesto, información sobre la trayectoria del trabajador, observaciones relacionadas y otros. Esto tiene como fin anticiparse a las bajas de personal por jubilación. También tendrá que tener en cuenta si existe un reemplazante interno. Los legajos de personal estarán compuestos por toda información relacionada a la persona que trabaja. Se trata de una herramienta muy útil ya que simplifica y optimiza el tiempo de trabajo, tanto para fines internos de la organización (licencias, vacaciones, sanciones, errores de gestión, promociones, etc.), como para fines externos (inspecciones, auditorías, etc.).

4.2 Descripción y análisis de cargos.

La descripción del puesto debe contener las principales tareas que este implica, sobre qué objetos tiene responsabilidad, funciones principales, en qué marco organizacional se inscribe, relaciones internas y externas y cuestiones formales e institucionales del mismo. El perfil del puesto debe contener aquellos aspectos que caracterizan qué competencias debe tener la

persona, que puedan ser observables y medibles, y en qué nivel o grado son requeridas (por ejemplo, nivel bajo, medio, alto). Las competencias pueden ser técnico-profesionales (vinculados a especificaciones del puesto, cómo conocimiento avanzado de un software particular), comportamentales (relacionadas a actitudes y comportamientos que se expresan en el plano laboral, cómo iniciativa, compromiso, liderazgo) y/o relacionados a valores organizacionales (cómo transparencia, integridad institucional, ética profesional, y otros). (Alles, 2015). Es importante también que reúna información sobre requisitos excluyentes y/o deseables (antecedentes laborales y/o de formación, que resida en determinada zona, que cuente con movilidad propia, entre otros) para poder acceder al mismo en el caso de la selección de personal.

Con respecto a la importancia de este instrumento, Martínez (2013) sostiene:

Además de contribuir al orden, es una herramienta de gestión, ya que permite que cada uno tenga en claro sus funciones y responsabilidades, lo que evita que las personas dejen de hacer algo que deberían o hagan cosas que no les corresponde. Asimismo, impacta fuertemente en los procesos de gestión de las personas. Es el insumo básico necesario para que las organizaciones puedan desarrollar procesos de selección, capacitación, desarrollo y desempeño. También es un elemento primordial para la definición de las compensaciones que se le asignará a cada puesto.

Es una herramienta que le otorga formalidad a la organización, contribuye a que todas las personas estén orientadas acerca de lo que se espera de ellas y sobre todo de cómo conducirse mientras se desempeñe en ese puesto. (p.50)

Propuesta de intervención:

- Elaborar un manual de descripción y análisis de cargos y de perfil de puestos, con las características necesarias que identifiquen y distingan al puesto, y con las competencias necesarias que debe tener la persona (y en qué nivel o grado, si así fuera necesario y conveniente) Considerando que un manual de este tipo es una herramienta fundamental que puede ser utilizada en diferentes procesos como reclutamiento, selección, evaluación, entre de los que se mencionaron. Dentro del manual se describirán de manera detallada cada uno de los cargos, las herramientas y máquinas utilizadas, los procedimientos, los conocimientos y habilidades necesarios para ocupar dicho cargo. También puede mencionarse los elementos de protección personal que deben utilizarse obligatoriamente en los diferentes cargos. Como mencionamos en la propuesta anterior, utilizaremos el CCT 260/75 para su elaboración y la observación participante para que sea un instrumento acorde a la realidad organizacional y a la de cada uno de los puestos de trabajo.

4.3 Evaluación de desempeño.

La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que los individuos realizan las tareas asignadas. Es importante que la evaluación de desempeño se inscriba en el modelo de gestión de recursos humanos alineado a la estrategia organizacional. En esta línea, debe estar signado por la descripción y el perfil del puesto, además de la identificación de las competencias que requiere el mismo.

Así, Dessler (2011) desarrolla:

- 1- La mayoría de las empresas cuentan con algún medio formal o uno informal para evaluar el desempeño de sus empleados. La evaluación del desempeño implica calificar el desempeño actual o anterior de un empleado, en relación con sus estándares de desempeño.
2. Definimos la administración del desempeño como un proceso que consolida el establecimiento de metas, la evaluación del desempeño y el desarrollo en un solo sistema común, cuyo objetivo es asegurar que el desempeño del empleado respalde las metas estratégicas de la compañía.
3. La administración del desempeño incluye prácticas a través de las cuales el gerente define las metas y el trabajo del empleado, desarrolla sus habilidades y evalúa y recompensa su esfuerzo.
4. El patrón tiene que decidir exactamente el tipo de desempeño que desea medir y puede elegir dimensiones genéricas como la calidad y la cantidad, o evaluar el desempeño a partir de las obligaciones reales del puesto. Las evaluaciones basadas en competencias miden el grado en el que el empleado demuestra las habilidades que el patrón considera valiosas para ese puesto. El patrón también puede evaluar al empleado midiendo el grado en que está cumpliendo sus objetivos.
5. Algunas herramientas para evaluar el desempeño son las escalas gráficas de calificación, el método de clasificación alterna, el método de distribución forzada, las BARS, la APO y el método del incidente crítico, así como métodos computarizados y por Internet.
6. Es importante evitar los problemas de la evaluación como los estándares poco claros, el efecto de halo, la tendencia central, los problemas de la indulgencia y el rigor, así como el sesgo.

7. Es probable que la mayoría de los subordinados exija una explicación específica o ejemplos sobre su bajo rendimiento, para lo cual puede ser útil el registro de incidentes críticos positivos y negativos. (pp. 366-367)

Propuesta de intervención:

Actualmente la organización no cuenta con un sistema formal de evaluación del desempeño, aunque el jefe de producción evalúa ciertos aspectos como por ejemplo: cantidad de piezas producidas satisfactoriamente, ausentismo, puntualidad, comportamiento, entre otros. Poseer instrumentos y mecanismos formalizados con respecto al seguimiento y a la evaluación, permite mejorar la toma de decisiones en la gestión. Además, establecer evaluaciones periódicas con oportunidad de dialogar y promover la retroalimentación, puede ayudar a identificar problemas y soluciones en diferentes aspectos afines.

Actividad: Desarrollar un proceso formal de evaluación de desempeño. En primer lugar se deberán definir qué es lo que se desea evaluar (competencias, comportamientos, productividad, seguridad, etc.). Cada uno de los puntos a evaluar tendrá relación con los perfiles y análisis de cargos. En segundo lugar, se deberá definir quién es la persona que evaluará el desempeño. Se considera apropiado que el Jefe de Producción sea el encargado, ya que, es quien sigue la tarea diaria de cada uno de los empleados. En tercer lugar se tendrá que establecer con qué frecuencia se realiza esta evaluación. Salvo casos particulares de ingreso, corrección de deficiencias o políticas especiales de muy alto potencial, la evaluación debe ser anual y coincidente con el periodo contable de la empresa (Maristany, 2010). Por último, se establecerá un procedimiento adaptado a las posibilidades de la organización que indique las acciones a seguir (compensaciones, beneficios, capacitación, etc). La evaluación deberá contener un proceso de comunicación bidireccional con el empleado y su respectiva retroalimentación, siendo este un tiempo donde el evaluado pueda preguntar y argumentar sobre distintos aspectos de la evaluación, asimismo se considerarán temas que no se han tenido en cuenta a la hora de evaluar que puedan afectar el accionar de los evaluados, que puedan surgir en esas conversaciones.

4.4 Compensaciones y beneficios sociales.

La administración de las remuneraciones, beneficios y compensaciones es otro proceso complejo de la gestión del personal, considerando que está atravesado por distintas variables tanto internas como externas. Por ejemplo: relaciones laborales en términos del vínculo con asociaciones sindicales, instituciones públicas que regulan el empleo o la actividad del sector, cumplimiento de condiciones de seguridad e higiene laboral, instrumentos o mecanismos que regulan a estas (procedimientos, políticas y protocolos vigentes, manuales, normativa relacionada, uso de uniformes o herramientas específicas) y cuestiones que hagan a la organización del trabajo de acuerdo a la naturaleza de las tareas de los puestos o actividades del área. Además, en los últimos tiempos se ha dado especial énfasis en aquellas dimensiones del salario, pero no vinculadas directamente a lo remunerativo, como por ejemplo beneficios en otorgamiento de licencias especiales (más allá de las normadas), horario reducido, modalidad home office, bonos especiales, condiciones particulares, y otros.

Chiavenato (2011) sostiene al respecto:

El salario es el premio principal, cuya administración resulta muy compleja por su carácter multivariado. La administración de sueldos y salarios pretende implantar y/o conservar las estructuras salariales en el interior (por medio de la valuación y clasificación de puestos), al mismo tiempo que una coherencia o un equilibrio con el exterior (por medio de la encuesta salarial); ambas se conjugan en una política salarial que define las decisiones de la organización respecto de la remuneración de su personal. La valuación de puestos se realiza con métodos como jerarquización de puestos, escalas por categorías predeterminadas, comparación de factores y de valuación de puestos por puntos. Los puestos se clasifican por puntos, puestos de carrera, grupos ocupacionales, áreas de servicio, categorías, etcétera. La encuesta salarial debe incluir puestos de referencia en empresas representativas del mercado de los salarios. La política salarial de la organización se define con base en los datos internos (valuación y clasificación de puestos) y externos (encuesta salarial). (p.260)

Ibañez (2019), considera que la compensación es la gratificación que los empleados reciben a cambio de su labor, es el elemento que permite a la empresa, atraer y retener los recursos humanos que necesita, y al empleado a satisfacer sus necesidades materiales”.

Los salarios dentro de la organización están establecidos por la negociación colectiva. Al indagar sobre el tema, se remarcó la insatisfacción de los empleados, pero el empleador entiende que esta negociación es responsabilidad de las cámaras empresariales y la entidad gremial que los representan. En la organización se abona un plus por presentismo, el mismo se caracteriza por una suma en dinero a cada uno de los empleados que no tenga inasistencias en el periodo determinado. En caso de inasistencias de algún empleado, el dinero que debería haberse destinado a este es repartido a los empleados que tuvieron asistencia ideal. Así, cuanto

más empleados faltan a sus tareas, mayor es el pago a los que fueron a trabajar. Cuando la empresa necesita aumentar la productividad, se agregan horas extras o se trabaja los días sábados, pagando en concepto de horas extras como se establece en el convenio colectivo. En cuanto a las retribuciones no se han encontrado desviaciones con lo que marca el convenio colectivo por conceptos como antigüedad, categorías, horas extras, etc.

Propuesta de intervención:

1- Estacionamiento. La organización cuenta con un predio aldeaño cerrado que actualmente no posee ninguna función en particular. La organización adecuará este espacio, para el estacionamiento de autos de los empleados, con lo cual se podrá resguardar la seguridad de los mismos.

2- Cargas de tarjeta sube. Se analizará la factibilidad de realizar cargas monetarias en tarjetas sube (Sistema Único de Boleto Electrónico), con el objetivo de reducir los gastos en transporte que tienen los empleados. Aquellos que cuenten con movilidad propia podrán recibir ese mismo monto para compra de combustible. Este beneficio puede ser dado a la totalidad de la dotación o estar acotado a las personas que tengan un comportamiento acorde a los requerimientos de la organización.

3- Pago por eficiencia. Se propone establecer un plus variable en monto monetario por eficiencia en producción. Este tiene el fin incrementar los ingresos de los trabajadores y reducir la cantidad de piezas mal fabricadas. Este podría ser pagado de forma grupal. Además, reducirá la cantidad de material desperdiciado, electricidad, horas de trabajo, entre otros aspectos. Se podrá llevar a cabo un relevamiento de la cantidad de piezas o kilos de material que se utilizaron en piezas desperfectas. Del relevamiento también pueden surgir necesidades de capacitación con respecto a la fabricación de ciertas piezas que pueden tener un nivel de dificultad superior.

4- Días de cumpleaños. La organización analizará la posibilidad de otorgar día libre a las personas que cumplan años en días laborales.

4.5 Inducción y Capacitación

En este subsistema coexisten diferentes políticas, planes, programas, y medidas focalizadas en capacitar al personal para que este pueda mejorar su desempeño en el puesto de trabajo. La función de formación, capacitación tanto dirigida individualmente, cómo por sector específico permite promover el desarrollo organizacional, mejora del clima y de la cultura laboral.

Dependiente del tipo de organización y de su política de formación podrán encontrarse diferentes acciones de formación, capacitación y desarrollo cómo inducción, capacitaciones generales y específicas, formación por categoría jerárquica, por funciones, por sector, planes de carrera -promoción y/o ascenso-, planes de formación a partir de las necesidades del puesto cómo propuesta de mejora, y otras posibilidades.

Martinez (2013), entiende sobre la inducción:

Es la primera actividad de formación y tal vez, la más importante. La inducción es un “proceso” que usualmente se piensa que dura un par de horas en donde a la persona se le cuenta acerca de la organización. Es mucho más que eso. El proceso inductivo puede durar semanas y dependerá de la complejidad del puesto a cubrir. Podemos incluir los siguientes puntos que conforman la inducción: Presentación de la organización (historia, mercado, principales productos, misión, visión, valores, objetivos). Entrega del perfil de puesto. Se lo da por escrito y se le comentan sus funciones, responsabilidades y la misión principal. Explicitación de las competencias requeridas por el puesto. Se le entregan por escrito y se le explica una por una qué significan. Entrega de las competencias que le fueron detectadas al ingresante durante el proceso de selección, en las instancias de evaluación de competencias. Aquí se le da el panorama de cómo está hoy, de lo que se espera de él y de las actividades que se le podrán plantear para que adquiera las competencias que deberá desarrollar.

Formación específica. Recuerde que la persona debe estar formada en aspectos mínimos para poder desempeñarse en su puesto. La formación que sea programada para que la persona realice y que sea imprescindible para que pueda realizar sus tareas, es considerada parte de la inducción. (Por ejemplo, la capacitación a una recepcionista en el manejo de una central telefónica, el aprendizaje de los planes comerciales y los servicios correspondientes para una persona que se desempeñará en atención al cliente o el manejo de un torno por control numérico computarizado para un operario que operará este tipo de máquina). Tenga en cuenta que la inducción tiene como misión lograr que la persona “atterrice” en la organización de una manera eficiente (eficazmente y al menor costo). Un buen proceso asegura un mejor desempeño del ingresante. (p.64)

Dessler (2009) entiende sobre el proceso de capacitación:

El proceso de capacitación consiste de cinco pasos: el análisis de las necesidades, el diseño de la instrucción, la validación, la puesta en práctica y la evaluación. Algunos principios de la teoría del aprendizaje que son útiles para la capacitación son: hacer que el material tenga un significado (ofreciendo un panorama general y ejemplos conocidos, organizando el material, dividiéndolo en fragmentos con significado, así cómo utilizando términos familiares y auxiliares visuales), tomar en cuenta la transferencia de la capacitación y tratar de motivar a los aprendices.

Algunos métodos de capacitación básicos son la capacitación en el trabajo, la capacitación por aprendizaje, el aprendizaje informal, la capacitación por instrucción en el trabajo, las conferencias, el aprendizaje programado, las

herramientas audiovisuales, la capacitación simulada, la capacitación por computadora, los sistemas electrónicos de apoyo del desempeño, así como la capacitación a distancia y por Internet. La capacitación en el trabajo es una técnica común y puede adoptar la forma del método del sustituto, la rotación de puestos o tareas especiales y comités. En cualquier caso, debe incluir cuatro pasos: preparar al aprendiz, presentar la operación (o la naturaleza del puesto), realizar ensayos del desempeño y hacer un seguimiento.

El desarrollo gerencial prepara a los empleados para futuros puestos al impartir conocimientos, cambiar las actitudes y mejorar las habilidades.

Los métodos administrativos de capacitación en el trabajo incluyen la rotación de puestos, el entrenamiento y el aprendizaje activo. Las técnicas básicas para la capacitación fuera del trabajo incluyen los estudios de casos, los juegos administrativos, los seminarios externos, los programas con universidades, el juego de roles, el modelamiento de la conducta y los centros internos de desarrollo.

Para evaluar la eficacia de un programa de capacitación, hay cuatro categorías de resultados que las empresas pueden medir: las reacciones, el aprendizaje, la conducta y los resultados. Cuando parezca que la capacitación ha fallado en ciertos casos, tal vez se deba a que ésta no era la solución adecuada para el problema.

Chiavenato (2011) diferencia entre las acciones de formación individuales y los procesos hacia el desarrollo organizacional (DO):

Mientras que la capacitación y el desarrollo se relacionan con el cambio en un nivel microscópico e individual, el DO es macroscópico y sistémico. El DO pretende transformar a las organizaciones mecanicistas en orgánicas por medio del cambio organizacional, la modificación de la cultura organizacional y la posibilidad de compartir sus objetivos y los objetivos individuales de los participantes. Así, el DO representa un esfuerzo integrado de cambio planeado que involucra al conjunto de la organización. El DO implica un proceso de tres etapas: recopilación de datos, diagnóstico organizacional y acción de intervención. Entre las técnicas de intervención del DO, las más importantes son realimentación (feedback) de datos, desarrollo de equipos, reuniones de confrontación, entrenamiento de sensibilidad y consultoría de procedimientos. (p.366)

La organización metalúrgica no cuenta con un proceso formal de inducción, los trabajadores que recién comienzan y no tienen experiencia en esta clase de industrias, realizan las tareas consideradas más simples guiados por una persona de mayor experiencia. En cuanto a las capacitaciones que realiza la empresa solo están vinculadas a las que brinda el responsable de seguridad e higiene.

Propuesta de intervención:

1- Elaborar un manual de Bienvenida, conducta y ética. En el mismo se elaborará una breve reseña sobre la historia, misión, visión y valores de la organización. Se

mencionará el convenio colectivo aplicable, horarios de trabajo, formas de aviso por diferentes eventualidades, derechos y deberes de los empleados. Deberá contar con un capítulo referido a la utilización y mantenimiento de los diferentes elementos de protección personal y de conductas seguras dentro de la organización. Se mencionan las conductas deseables dentro de la organización, así como posibles sanciones ante el incumplimiento de las mismas. También es importante la entrega del perfil del puesto, el mismo se dará por escrito y se comunicaran sus funciones, responsabilidades y la misión principal. Este Manual se firmará como recibido y esa copia en el Legajo de Personal.

2- Participar de las capacitaciones brindadas por la Cámara de Industriales Fundidores de la República Argentina. Asimismo, como la organización es miembro de esta cámara, se podrá elevar a la misma propuestas de capacitación que la organización considere pertinentes, o analizar la posibilidad de incorporarse a las que ya están funcionando

3- Vinculación con entes públicos y privados dedicados a la capacitación de personal y beneficiarse de la ley N° 22.317 que creó el Régimen de Crédito fiscal destinado a la cancelación de tributos correspondientes a la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP), con el objetivo de incentivar la capacitación del personal de las pymes.

4- Brindar capacitaciones y talleres de sensibilización acerca del uso correcto de herramientas (precauciones, indicaciones y observaciones), elementos de protección personal, el resguardo adecuado del uniforme correspondiente y todo aquel material vinculado a la prevención de accidentes.

4.6 Entrenamiento del personal.

Chiavenato (2011) sostiene que:

El entrenamiento es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente y desarrollo de habilidades.

El contenido del entrenamiento puede incluir cuatro tipos de cambio de comportamientos:

1- Transmisión de información. El elemento esencial en muchos programas de

entrenamiento es el contenido: distribuir información entre los entrenados como un cuerpo de conocimientos. A menudo la información es genérica y referente al trabajo: información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, etc.

2- Desarrollo de habilidades. Sobre todo aquellas destrezas y conocimientos relacionados directamente con el desempeño del cargo actual o de posibles ocupaciones futuras. En un entrenamiento orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

3- Desarrollo o modificaciones de actitudes. En general se refiere al cambio de actitudes negativas por actitudes más favorables entre los trabajadores, aumentando la motivación, desarrollo de sensibilidad del personal de la gerencia y de supervisión, en cuanto a los sentimientos y reacciones de los demás. También puede implicar adquisición de nuevos hábitos y actitudes, ante todo, relacionados con los clientes o usuarios (como en el caso de entrenamiento de vendedores, promotores, etc), o técnicas de ventas.

4- Desarrollo de conceptos. El entrenamiento puede estar dirigido a elevar el nivel de abstracción y conceptualización de ideas y pensamientos, ya sea para facilitar la aplicación de conceptos en la práctica administrativo para elevar el nivel de generalización, capacitando gerentes que puedan pensar en términos globales y amplios.

Los principales objetivos del entrenamiento son:

1- Preparar al personal para la ejecución inmediata de diversas tareas del cargo.

2- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no solo en el cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.

3- Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Propuesta de intervención:

1- Elaborar una planilla de detección de necesidades de entrenamiento: una necesidad de entrenamiento es una diferencia entre los requisitos exigidos por el cargo y las habilidades actuales del ocupante del mismo. La misma podría tener en cuenta las opiniones de los empleados, la observación del jefe de producción en cuanto a las tareas realizadas por los empleados y los resultados de las mismas, evaluaciones de

desempeño, entrevista a postulantes de un cargo, entre otros.

2- Contactarse con la Oficina de empleos de la ciudad de Quilmes. Se analizará la factibilidad de participar en programas de entrenamiento de personal y el programa de inserción laboral que ofrece la municipalidad. Asimismo, se podrá establecer contactos con el Programa Acciones para el entrenamiento para el Trabajo del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Este programa permite a las empresas entrenar aprendices, compartiendo el costo de formación con el Ministerio de Trabajo. Las empresas deben incorporar a trabajadores desocupados mayores de 18 años pertenecientes a distintos programas nacionales. Durante el proceso formativo no se establece relación laboral, luego si la empresa decide incorporar a las personas que ya realizaron el entrenamiento, la organización podrá beneficiarse económicamente en la contratación del empleado. (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social), disponible en <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/ept>

4.7 Seguridad e higiene en el trabajo

Chiavenato (2011) define a la higiene y seguridad en el trabajo como:

Higiene conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección de la integridad física del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico donde se ejecutan. La higiene en el trabajo está relacionada con el diagnóstico y la prevención de enfermedades ocupacionales, a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo.

El trabajo de las personas está por tres grupos de condiciones, ambientales de trabajo (iluminación, temperatura, ruido, etc), condiciones de tiempo (duración de la jornada de trabajo, horas extras, períodos de descanso, etc) y condiciones sociales (organización informal, estatus, etc)

Seguridad es el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente y para instruir o convencer a las personas acerca de la necesidad de implementar prácticas preventivas.

Neffa (2002) sostiene que:

Las condiciones y medio ambiente de trabajo (CYMAT) están constituidas por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento (o condiciones de trabajo) y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo. Ambos grupos de factores constituyen las exigencias, requerimientos y limitaciones del puesto de trabajo, cuya articulación sinérgica o combinada da lugar a la carga global del trabajo prescripto, la cual es asumida, asignada o impuesta a cada trabajador, provocando de manera inmediata o mediata, "efectos directos o indirectos, positivos o negativos, sobre la vida y la salud física, psíquica y/o mental de los trabajadores. Dichos efectos están en función de la actividad o trabajo efectivamente realizado, de las características personales, de las respectivas capacidades de adaptación y resistencia de los trabajadores ante los dos grupos de

factores antes mencionados.

Propuesta de intervención:

1- Reducir el nivel de ruido que se genera en el sector de rebaba. De la observación participante se aprecia que en el área de producción se escuchan ruidos constantes en altos niveles provenientes de más máquinas de molar que se utilizan en el sector de rebaba y de los ventiladores industriales que se utilizan. Se recomienda que el responsable de seguridad e higiene pueda medir el nivel de ruido y proponer medidas tendientes a reducir el ruido que generan estas máquinas. Se puede considerar la posibilidad de construir una división del sector con materiales que permitan la aislación acústica. El operario de este sector siempre debe llevar puesto los protectores auditivos correspondientes.

2- Mejorar la señalización. Se encontró que en la organización falta cartelería referida a la seguridad e higiene. Se recomienda poner en cada sector carteles sobre los elementos de protección personal necesarios. Además, se propone construir cajas metálicas en cada sector para que cada trabajador guarde sus elementos de protección personal, siendo responsable por el cuidado del mismo.

3- Control de usos de los elementos de protección personal (EPP). El uso de los EPP es obligatorio para todos los empleados. Todos los EPP tienen que estar en buen estado, cuando alguno de ellos se rompe el empleado debe avisar al jefe de producción para su pronta reposición. Los empleados deberán llenar una planilla en donde firmen la conformidad de la entrega de dichos elementos y la responsabilidad por el uso adecuado. El Jefe de Producción tendrá la misión de controlar el uso de los EPP, si es necesario ante reiterados avisos sobre faltas de cuidado se tomarán las medidas disciplinarias que correspondan.

4- Limitar la cantidad de horas extras que pueden realizar los trabajadores y los premios por mayor producción. Ante la necesidad de una mayor producción tener en cuenta que si se aumentan los ritmos de trabajo hasta un nivel inseguro, esto puede ocasionar accidentes laborales. Al mismo tiempo el incremento de horas extras ocasiona falta de un descanso adecuado, con los riesgos derivados del mismo puede comprometer la salud de los empleados.

Neffa (2002) sostiene que:

Los trabajadores pueden ser llevados a incrementar el ritmo de trabajo hasta tal punto que corra riesgo su salud y se provoquen accidentes. También puede incitarlos a buscar "atajos" para

ganar tiempo, dejando de lado las consignas acerca de la velocidad máxima de las maquinarias, no efectuando tareas de mantenimiento periódicas, trabajando sin los equipos de protección individual para tener mayor agilidad, trabajando incluso durante el tiempo previsto para las pausas o para almorzar, y finalmente porque comienzan la jornada demasiado temprano y la terminan demasiado tarde. Todo esto conduce casi inevitablemente hacia una mayor exposición a riesgos, mayor fatiga muscular, psíquica y mental.

4.8 Relaciones laborales.

Chiavenato (2011), considera que:

Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los trabajadores. La política de relaciones laborales que se aplica refleja la ideología, cultura y valores de los directivos, los cuales tienen relación con la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político y la situación coyuntural del país. El autor argumenta que existen cuatro estilos de políticas:

Paternalista: se caracteriza por aceptar con facilidad las reivindicaciones de los trabajadores, sea por inseguridad, falta de habilidad o incompetencia en las negociaciones con los líderes sindicales. La actitud está orientada hacia la solución de problemas a corto plazo. Esta política debilita a la organización y transmite inseguridad.

Autocrática: postura rígida que actúa de modo arbitrario y legalista para conceder lo estipulado por ley de acuerdo a sus intereses. No se atienden siempre las reivindicaciones, lo que provoca descontento entre los empleados. Dado su carácter unilateral e impositivo, esta política no puede sostenerse por mucho tiempo, ya que causa indignación al personal.

Reciprocidad: las reivindicaciones se resuelven de modo directo y exclusivo ante la dirección de la organización y la del sindicato, la participación de otros actores es escasa. El objetivo es construir un pacto y atribuir al sindicato la responsabilidad de impedir que las cláusulas pactadas sean violadas por los trabajadores. Esta política además de no contar con los trabajadores y supervisores, genera desconfianza y falta de credibilidad.

Participativa: presupone que las soluciones se negocien y discutan con datos concretos, objetivos y racionales, y que no se sustenten en opiniones personales. Esta política basada en el consenso entre las partes, es preventiva y no correctiva, pues se anticipa a los problemas y los trata cuando son controlables. Con dicha política, la autoridad de la gerencia y supervisión se legitiman y el sindicato adquiere prestigio, con respecto a los trabajadores, se los tiene en cuenta desde el punto de vista social, político y económico, no sólo productivo.

Trebilcock (2012), plantea que:

El término relaciones laborales (también se utiliza relaciones industriales), hace referencia al sistema en el que las empresas, los trabajadores y sus representantes y, directa o indirectamente, la Administración, interactúan con el fin de establecer las normas básicas que rigen las relaciones de trabajo

Un sistema de relaciones laborales o industriales refleja la interacción entre los principales actores que lo componen: el Estado, la empresa (empresas o asociaciones de empresas), los sindicatos y los trabajadores (que pueden participar o no en los sindicatos y otras entidades encargadas de su representación)

Un sistema de relaciones laborales establece las normas básicas formales e informales que determinan la naturaleza de las relaciones industriales colectivas, así como el marco de las relaciones de empleo individuales entre el trabajador y el empleador. Existe un acuerdo generalizado respecto a la consideración en el mismo de la negociación colectiva, las diversas formas de participación de los trabajadores (como los comités de empresa, y los comités conjuntos de salud y seguridad) y los mecanismos de resolución de conflictos colectivos e individuales.

Propuesta de intervención:

- 1- Favorecer las distintas instancias de diálogo dentro de la organización, respecto de las inquietudes de los trabajadores en diferentes temas.
- 2- Promover las instancias de acuerdos entre los representantes de los trabajadores dentro de la organización y los empleadores. Se le pedirá a los delegados que ante cualquier situación que podría generar conflictos, sean comunicados al empleador. El Jefe de Producción plantea que en ocasiones, los delegados llevan directamente el reclamo al sindicato, sin plantearse el problema primero en la organización. Para esto es necesario reforzar los canales comunicativos entre la empresa y los delegados, en pos de evitar conflictos o en todo caso aplicar técnicas de negociación colaborativa ante los mismos.
- 3- Planificar una encuesta de satisfacción laboral anónima. El objetivo es conocer las principales causas de insatisfacción laboral y posibles conflictos como por ejemplo trato de superiores y pares, puntualidad en los pagos, diferencias salariales, entrega de ropa de trabajo, adecuación de instalaciones, entre otros.

Conclusiones Finales

El presente Trabajo Integrador Final, analizó las características que presenta la gestión del personal en una pyme metalúrgica de la ciudad de Quilmes, provincia de Buenos Aires, durante los años 2022 y 2023. En el primer capítulo se trabajaron los conceptos relacionados con la Gestión del Personal y la gestión del Talento Humano vinculadas a las pymes, según expertos en la materia. Aquí se detectó que el valor que diferencia estos conceptos es el enfoque, mientras la gestión de personal refiere a la realización eficiente de acciones operativas y administrativas vinculadas al personal, la gestión del talento humano se trata de un enfoque estratégico e integrador alineados a los objetivos organizacionales, traducido en acciones que optimizan el potencial de los trabajadores, con una mirada a largo plazo en beneficios de las personas y de toda la organización. En el segundo capítulo se desarrolló un diagnóstico organizacional basado en la entrevista al Jefe de Producción y la observación participante. Esto permitió conocer en profundidad la historia, funcionamiento, regulación laboral y políticas de personal de la organización. Siguiendo a Rodríguez (2005) el diagnóstico organizacional puede servir como un instrumento válido en la comunicación científica, ya que a partir de él se puede implementar un proceso de cambio organizacional. Allí se pudo establecer algunas coincidencias con las características que menciona Cleri (2007), en cuanto a las características de las pymes, como por ejemplo, la confiabilidad y orgullo en las personas que conforman la organización. Otras particularidades que pueden mencionarse son la fluida transmisión y propagación de los conocimientos, valores, prácticas y las características que tienen las empresas familiares. Además, se detectaron algunas falencias en los procesos de administración y gestión del personal, para las cuales se consideró adecuado proponer la asesoría externa en Gestión del Talento Humano, como instrumento para el crecimiento y desarrollo de las personas y de la organización. Cabe destacar que esta organización cuenta con muchos años de experiencia en el rubro y que algunos procedimientos son tradicionales, transmitidos de una generación a la posterior, con lo cual proponer nuevas formas de realizar el trabajo puede generar algunas resistencias.

En el tercer capítulo se formalizó la propuesta de intervención fijando los objetivos para el mismo y se desarrolló el proyecto de Gestión del Talento Humano. Contar con un equipo de colaboradores cualificados y motivados es vital para el éxito de cualquier empresa. Para esto es fundamental aplicar la gestión del talento humano, un proceso que permite retener a los

mejores colaboradores y aumentar la productividad.

En el último capítulo, se propuso un conjunto de actividades, algunas de ellas pueden ofrecer mayor dificultad para ser implementadas, puede representar un costo adicional monetario para la organización y generar resistencias de algunos miembros, pero los beneficios deberían ser mayores, resolviendo problemas estructurales y promoviendo el desarrollo organizacional. Cabe destacar que cada una de las actividades que se realizan dentro de las organizaciones afecta al conjunto y es afectada por el mismo y de ellas dependen el cumplimiento de los objetivos y metas que se plantean en una organización.

Este trabajo ha puesto en el centro a las personas con sus talentos, destacando la importancia que representa para una organización contar con colaboradores de excelencia, que muestran un firme compromiso con la empresa. Por ello consideramos a la gestión del Talento Humano como un proceso que apuesta a una óptima gestión cuyo factor clave al buscar el aumento de la competitividad y la rentabilidad de cualquier empresa.

Referencias Bibliográficas

- Alfaro Castellanos, M. D. C. (2012). Administración de personal. Red Tercer Milenio.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. Editorial Granica S.A. Argentina.
- Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos. 9ª ed. Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Chuctaya Mamani, Torres Huarrilloclla, J.(2019). La necesidad de contar con la consultoría en la gestión de recursos humanos en las pymes manufactureras del distrito de Cerro Colorado de la provincia de Arequipa- 2019.
- Cleri, C. (2007). El libro de las PyMEs. Editorial Granica.
- Dalinger, A. (2019). Nivel de análisis de datos duros para la toma de decisiones en Recursos Humanos. Universidad de San Andrés. Argentina.
- Dessler, G. (2009). Administración de Recursos Humanos. 11 ed. México. Pearson Educación Esquivel, J.
- Filión, Cisneros M. y Morelos. (2011). Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas. 1º ed. México: Pearson Educación.
- Gómez, A; Gomez, Melina Y Maidana, L.(2020). La Consultoría Externa como una herramienta para el desarrollo organizacional en una pyme. Universidad Nacional de San Martín.
- Ibáñez González, I. (2019). La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado [Tesis de Grado]. Universidad de Valladolid, España. <https://core.ac.uk/download/pdf/286337815.pdf>
- Maristany, J. (2010). Tratado de Recursos Humanos: Todos Los Temas Básicos Relacionados Con la administración y desarrollo de Recursos Humanos. CreateSpace.
- Martínez, S. (2013). Gestión de recursos humanos en pymes. Cómo hacer que las personas contribuyan a los objetivos de la organización. Serie Materiales de Enseñanza, 6(5).M
- Mondy, R. (2010). Administración de recursos humanos. 11 ed. Pearson Educación.
- Neffa, J. ¿Qué son las Condiciones y Medio Ambiente de trabajo?. Propuesta de una perspectiva. Buenos Aires: CEIL
- Robbins, S. y Judge, T. (2009). Comportamiento organizacional. 13º ed. México: Pearson Educación.

Vieira, C. V. (2014). Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas. Observatorio laboral revista Venezolana, 7(14), 23-33.V

Normativa.

Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75. Obreros y empleados afectados a la industria metalúrgica.

Ley N° 14.250. Régimen Jurídico de las Convenciones Colectivas de Trabajo. Publicada en el Boletín Oficial el 19 de febrero de 1988.

Ley N° 19.587 Ley de Higiene y Seguridad. Sancionada y promulgada el 21 de abril de 1942.

Ley N° 20615. Ley de Régimen de las asociaciones profesionales de trabajadores.

Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo. Promulgada el 20 de septiembre de 1974.

Ley N° 23.546. Ley de Procedimiento para las negociaciones colectivas de trabajo para resolver los conflictos laborales. Publicada en el Boletín Oficial el 5 de enero de 1988.

Ley N° 23.551. Ley de Asociaciones Sindicales. (Con las modificaciones de la Ley 26.390). Boletín oficial el 22 de abril de 1988. (Art.45).

Ley N° 24.557. Ley sobre Riesgos del Trabajo. (Con las modificaciones de la Ley 26.773 y Decreto 1278/00)

Referencias bibliográficas digitales.

Ministerio de Economía, Industria y desarrollo productivo ¿Que es una MiPyME?. Recuperado el 07/08/2023 de

<https://www.argentina.gob.ar/produccion/registrar-una-pyme/que-es-una-pyme>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Acciones de Entrenamiento para el Trabajo. Recuperado el 01/11/2023 de <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/ept>

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. Programa Puente al Empleo. Recuperado el 20/10/2023 https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/puente_al_empleo.pdf

Trebilcock, A. (2012). Enciclopedia de Salud y Seguridad en el trabajo. Organización Internacional del Trabajo. Disponible en:

https://www.ilo.org/safework/info/publications/WCMS_162039/lang--es/index.htm

Anexo Entrevistas.



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

Guia de entrevista

“Diseño de un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano para una Pyme metalúrgica del conurbano bonaerense durante el período 2022/2023”

Descripción del proyecto: Trabajo final integrador para optar por el título de Licenciado en Relaciones del trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. El estudiante elabora un plan de intervención en Gestión del Personal, para ello se realiza un diagnóstico situacional, utilizando la entrevista a los/as trabajadores/as y directivos/as de la organización con el propósito de proponer una asesoría externa.

Objetivo General: elaborar un proyecto de asesoría externa en Gestión del Talento Humano, para una PyME metalúrgica, del conurbano bonaerense.

Objetivo específico 1: Conocer la naturaleza de la organización, su estructura, marco normativo y funcionamiento.

Objetivo específico 2: Conocer y describirlos procedimientos utilizados en la gestión del personal de la organización.

Objetivo específico 3: Proponer un diseño en Gestión Talento Humano.

Guía de preguntas

Con el fin de alcanzar los objetivos planteados se desarrollará una entrevista al Jefe de Producción de la Organización (la entrevista es de carácter anónima)

Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización

- 1 ¿Podría contarme la historia de la empresa? ¿Cuándo y quién la fundó?
- 2 ¿Cuál es su cargo actual dentro de la organización?
- 3 ¿Cuánto tiempo hace que se desempeña en este cargo? ¿Estuvo en otros puestos dentro de la organización? ¿Cuáles?
- 4 ¿Cuál es la actividad principal de la organización?
- 5 ¿Cuántas personas trabajan actualmente dentro de la organización?
- 6 ¿Qué tareas realiza el personal? ¿Existe un organigrama? ¿Existe un descriptivo de puestos? ¿cómo se organizan estas tareas?
- 8 ¿Cómo es una jornada laboral? ¿Hay tiempos de descanso? ¿Hay diferentes turnos?
- 9 ¿Quién es el responsable de comunicar las novedades al personal? ¿Existen canales formales de comunicación entre el personal jerárquico y los empleados? ¿Utilizan grupos de whatsapp u otros canales informales?
- 10 ¿Se realizan reuniones? ¿Con qué fines? ¿Para establecer objetivos, comunicar novedades, otros?
- 11 ¿Cómo es la estructura formal de la organización?
- 12 ¿Hay manuales de procedimiento o de pautas de la organización?

Cultura organizacional.

- 1 ¿Cuál es la Visión y Misión? ¿Los empleados la conocen?
- 2 ¿Se establecen objetivos a corto, mediano y largo plazo? ¿Son comunicados al personal?
- 3 ¿Cuáles son las creencias y valores que se transmiten dentro de la organización? ¿de qué forma son transmitidas?
- 4 ¿Estas creencias y valores son compartidas por el personal? ¿Hay diferencias con respecto a cuestiones generacionales y antigüedad del personal (jóvenes y adultos)
- 5 ¿Qué canales de comunicación maneja la organización, redes sociales, página web, etc.?

Clima organizacional

- 1 ¿Es evaluada la satisfacción del personal con respecto a la organización?
- 2 ¿Existen mecanismos de resolución de conflictos? ¿Quién es la persona que interviene para resolverlos?
- 3 ¿Últimamente considero llevar adelante medidas tendientes a mejorar la satisfacción del personal con respecto a la organización?

Regulación laboral

- 1 ¿Cuáles son las normas, convenios colectivos, procedimientos que rigen para la actividad y para los trabajadores? ¿Hay representantes gremiales?
- 2 ¿Cuenta la organización con manuales de procedimientos internos, de seguridad y prevención, código de ética institucional

Gestión del personal

- 1 ¿En la organización existe un área específica encargada de la gestión del personal?
- 2 ¿Quién o quiénes son los encargados de realizar las tareas de gestión del personal (búsqueda, reclutamiento y selección de personal, altas y bajas, liquidación de sueldos, etc.)?
- 3 ¿Cómo se desarrolla el procesamiento de novedades, inasistencias, licencias, etc.? ¿Cuentan con algún sistema de procesamiento de datos?
- 4 ¿El personal tiene legajos? ¿Cómo se controla el presentismo?
- 5 ¿La organización cuenta con un sistema de registro de ingresos, egresos?
- 5 ¿Los empleados se realizan exámenes médicos periódicos?
- 6 ¿Ante un accidente laboral la organización tiene algún procedimiento específico?
- 7 ¿Conoce el índice de rotación de personal de su organización? ¿Suele tener ausencias? ¿conoce los motivos de estas?

Búsqueda y selección de personal

- 1 ¿Cómo se detecta la necesidad de contratar a un nuevo empleado/a?
- 2 ¿La organización cuenta con una persona que realice esta tarea específica?
- 3 ¿Cómo comunica la organización el requerimiento de personal? ¿Utiliza algún medio de comunicación o red social para este objetivo?
- 4 ¿Cuáles son las formas habituales de contratación del personal?
- 5 ¿La organización cuenta con un registro o base de datos de posibles candidatos?
- 6 ¿Encuentra alguna dificultad específica para encontrar personal capacitado para la actividad? ¿Cuáles?

7 ¿La empresa tiene vínculos con otras organizaciones para facilitar la búsqueda de personal como sindicatos, bolsa de trabajo municipal, etc.?

Descripción y análisis de puestos

1 ¿La organización tiene establecido la descripción de tareas y puestos ? ¿Tienen relación con el convenio colectivo?

2 ¿El personal ejecuta siempre las mismas tareas o estas van cambiando? ¿Existe alguna relación entre las tareas con las categorías profesionales?

3 ¿Cómo afecta la incorporación de tecnología a los puestos de trabajo? ¿Suelen actualizar los puestos de trabajo?

Evaluación de desempeño

1 ¿La organización cuenta con algún tipo de evaluación de desempeño? (formal o informal)

2 ¿El resultado es comunicado de alguna forma al empleado?

3 ¿Se realizan reuniones donde se discuta el desempeño?

Beneficio y compensaciones.

1 ¿Cómo está compuesto el salario de los trabajadores?

2 ¿Cómo se determina la remuneración de cada puesto? ¿Está vinculado al convenio colectivo?

3 ¿Cuentan con un sistema de incentivos y recompensas? ¿Qué aspectos tiene en cuenta?

4 ¿Cuentan con personal fuera de convenio? ¿Cómo se establece el salario de estas personas?

5 ¿Considera que el personal está conforme con los salarios? ¿Existen reclamos al respecto?

6 ¿Se realizan reajustes salariales fuera de convenio?

7 ¿La organización tiene en cuenta compensaciones extrasalariales (prestigio, autoestima, reconocimiento, estabilidad en el empleo)?

Entrenamiento del personal.

1 ¿Cómo se forma al personal nuevo?

2 ¿La empresa cuenta con algún programa de entrenamiento? ¿Podría implementar alguno?

Capacitación del personal

1 ¿Se realizan capacitaciones al personal?

2 ¿En qué aspectos se podría capacitar al personal?

3 ¿Conoce alguna institución que realice capacitaciones para el personal?

Condiciones y Medio ambiente de trabajo

1 ¿Tienen contratado alguna aseguradora de riesgos del trabajo?

2 ¿Detectó algún tipo de incidente, accidente o enfermedad laboral que sea habitual para la actividad?

3 ¿Los elementos de seguridad son utilizados de la manera adecuada? ¿Los empleados entienden los riesgos de no utilizarlos?

4 ¿Algunos de los siguientes riesgos se encuentran en el lugar de trabajo? (Marca con X)

-RUIDO

-VIBRACIONES

-TEMPERATURA.

-HUMEDAD.

-CONTAMINANTES QUÍMICOS:

-POLVOS

-LÍQUIDOS

-GASES

-VAPORES.