



RIDUNAJ
Repositorio Institucional
Digital UNAJ



Tesinas de Grado

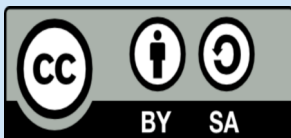
Estefanía Chilense

Diseño del área de Gestión de Personal dentro de una organización del rubro de seguros situado en Capital Federal

2024

*Instituto de Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons.
Atribución – Compartir igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

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

Cita recomendada:

Chilense, E. (2024). Diseño del área de Gestión de Personal dentro de una organización del rubro de seguros situado en Capital Federal [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Arturo Jauretche].
<https://rid.unaj.edu.ar/handle/123456789/3311>

Universidad Nacional Arturo Jauretche

Instituto de Ciencias Sociales y Administración

Licenciatura en Relaciones del Trabajo

**Diseño del área de Gestión de Personal dentro de una organización del rubro
de seguros situado en Capital Federal.**

Periodo 2024-2025.

Autora: Estefanía Chilese

Correo electrónico: tefy_chil@hotmail.com

Directora: Profesora Cecilia Bacchetta

Co - Director: Profesor Martín Defeo

Palabras claves: Área de Gestión de personal - Empresa de Seguros - Recursos
Humanos

Florencio Varela, Buenos Aires, Argentina

Año 2024.

Dedicatoria y Agradecimientos

Quisiera comenzar expresando mi más sincero agradecimiento a la directora de este Trabajo Integrador Final, Lic. Cecilia A. Bacchetta, cuya experiencia, paciencia y apoyo constante fueron fundamentales para la realización de este trabajo. Su guía no solo me proporcionó claridad académica, sino también motivación en momentos de duda. Su confianza en mí me impulsó a seguir adelante y superar los desafíos.

A mi familia, les agradezco profundamente su amor incondicional y su apoyo constante; gracias por ser mi pilar en los momentos difíciles. Sin ustedes, este logro no habría sido posible.

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final se ha elaborado con el fin de diseñar el área de Gestión de Personal para una organización del rubro de seguros situada en Capital Federal, durante los años 2024/2025. 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 Gestión del Personal con el objetivo de diseñar los procesos de trabajo y gestión de personal. Para ello, se llevó a cabo una entrevista en profundidad a la Gerente Comercial y se observó el lugar donde está instalada la organización, lo que permitió obtener una visión en general independientemente de las declaraciones del informante. Se llevó adelante un diagnóstico organizacional para analizar los datos relevados, 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. Luego de la conclusión diagnóstica, 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 claves: Área de Gestión de personal - Empresa de Seguros - Recursos Humanos

Abstarct

This Final Integrative Work has been prepared in order to design the Personnel Management area for an organization in the insurance sector located in the Federal Capital, during the years 2024/2025. For its formation, an organizational diagnosis was carried out with an intervention proposal in which it was proposed to describe and analyze the management processes of Personnel Management with the objective of designing the work processes and personnel management. To do this, an in-depth interview was carried out with the Commercial Manager and the place where the organization is installed was observed, which allowed us to obtain a general vision regardless of the statements of the informant. An organizational diagnosis was carried out to analyze the data collected, the current regulations were used, in conjunction with the bibliographic sections presented by the degree according to the professional responsibilities of the UNAJ Degree in Labor Relations. After the diagnostic conclusion, 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: Personnel Management Area - Insurance Company - Human Resources

Índice

Dedicatoria y agradecimiento.....	1
Resumen.....	1
Abstarct.....	2
Introducción.....	5
Notas Metodológicas.....	7
PARTE I	
Capítulo I: Retrato de una organización de Seguros.	
1.1 Historia y estructura formal de la organización.....	8
1.2 Organigrama de la Organización	10
1.3 Regulación laboral. Marco normativo de las personas que trabajan en la organización	11
Capítulo II: Referencias conceptuales.	
2.1 Políticas de Gestión de Personal.....	14
2.2 Objetivos del área de Gestión de Personal.....	14
2.3 Funciones del área de Gestión de Personal	15
PARTE II	
Capítulo III: Diagnóstico Organizacional y propuesta de intervención.	
3.1 El concepto de diagnóstico.....	20
3.2 Análisis del Departamento de Administración.....	21
3.3 Resultados del diagnóstico.....	21
Capítulo IV: Propuesta de intervención en respuesta al diagnóstico.	
4.1 Propuesta de Diseño del Área de Gestión de Personal	22
4.2 Funciones del Área de Gestión de Personal.....	24
a) Búsqueda y selección de personal.....	24
b) Descripción y análisis de cargos.....	25
c) Evaluación de desempeño.....	26
d) Compensaciones y beneficios sociales.....	27

e) Entrenamiento del personal.....	28
f) Capacitación.....	29
g) Seguridad e higiene en el trabajo.....	30
h) Relaciones laborales.....	31
Reflexiones Finales.....	33
Apartado Bibliográfico.	35
Recursos digitales.....	37
Anexos:	39

Introducción

El siguiente Trabajo Integrador Final para optar el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche es el resultado de un diagnóstico situacional con la propuesta de intervención, que se propone diseñar el área de Gestión de Personal dentro de una organización del rubro de seguros. Hace siete años me desempeño en la compañía en la que llevaremos adelante nuestro TIF. Por ello tenemos la certeza que no cuenta con un área de Gestión de Personal. Chiavenato (2000) refiere que, las personas que forman parte de la empresa crecen en reciprocidad con la organización y son ellas quienes poseen el conocimiento y las habilidades para gestionarla, de esta manera, tanto las personas como la organización, persiguen objetivos individuales y organizacionales que se entrelazan entre sí para crecer de manera exitosa. La incorporación del área de Gestión de Personal será quien articule y gestione el talento humano dentro de la organización .

La presente propuesta de realizar un trabajo de intervención, para diseñar área de Gestión de Personal, avanzará en primer lugar con un diagnóstico organizacional. A partir de la recolección de datos y observación diseñaremos dicha propuesta luego de relevar las necesidades. Rodríguez (2005) destaca que el diagnóstico organizacional realizado por el observador, mediante una descripción y explicación adecuada, permite detallar el operar de la organización además de deducir otros fenómenos observables desde su ámbito de experiencia. De esta forma, el diseño del área de Gestión de Personal, tendrá impacto sobre todas las áreas que componen la compañía. Dado que brindará herramientas que faciliten la gestión de personas en la organización.

Así mismo, en las organizaciones se necesita un organismo de *Staff*¹, de asesoría y consultoría, además de prestar servicios especializados como búsqueda y selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc. y enviar 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,

¹ Staff: Personal, plantilla, empleados o equipo directivo (Real Académica Española)

pueden ser utilizadas también para el desarrollo de políticas de Recursos Humanos por parte de los directivos (Chiavenato;2000).

Siguiendo la misma línea, Mérida (2012) expone que el departamento de personal tiene un papel especial que desempeñar, brinda a la empresa asesoría y administración. Como veremos en el transcurso del presente trabajo, el área de Gestión de Personal o de Recursos Humanos, es un área estratégica para toda organización. Particularmente en la organización de Seguros estudiada, es un área que no se encuentra conformada, motivo por el cual se propone en crearla.

A lo largo del trabajo encontraremos el término Recursos Humanos utilizado prácticamente como sinónimo de Gestión de Personal. Hemos optado por elegir el término Gestión de Personal para el área a incorporar en el organigrama de este caso. La afirmación de que las personas no son recursos, a pesar del uso común del término "recursos humanos", ha sido objeto de debate en la literatura de gestión y recursos humanos. Este enfoque sostiene que las personas no deben ser reducidas a simples "recursos", sino reconocidas como individuos que aportan valor a través de su desarrollo personal y profesional. En una organización efectiva, las relaciones interpersonales son fundamentales para el aprendizaje y la innovación. Ver a las personas como recursos puede deshumanizar el entorno laboral y limitar la colaboración y la creatividad. En cambio, al considerar a los empleados como colaboradores valiosos, se fomenta un ambiente donde se valoran sus contribuciones únicas (Becker, 1964; Goleman, 1998; Kahn, 1990; Senge, 1990; entre otros autores).

En base a ello, el objetivo general nos proponemos crear un área de Gestión de Personal dentro de una organización de seguros situada en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A. de ahora en adelante).

En cuanto a los Objetivos Específicos:

- Conocer y Describir la naturaleza de la organización; su historia y la estructura formal de la organización.
- Conocer y Describir su marco normativo y reglamentos internos
- Conocer, Analizar y Describir los procesos relacionados con la gestión del personal que actualmente se llevan adelante en la organización.

El presente Trabajo Integrador Final está organizado en dos partes. En la primera parte, encontrarán la presentación de la organización y marco teórico. Por ello, en el primer capítulo, surgió la necesidad de conocer acerca de la historia, la estructura de la organización detallando el organigrama y el mapa de actores. También, acerca de la regulación laboral, a fin de saber en profundidad cómo se encuentra organizada formalmente (Marcó, Loguzzo, Fedi, 2016). Con el marco teórico se fundamentan los conceptos trabajados en base a diversos autores, como Gestión de Personal y Políticas de Gestión de Personal, además detallando los objetivos y funciones del área.

En la segunda parte, se concluye el diagnóstico, con los resultados de la investigación diagnóstica. Y por último, se presenta la propuesta de intervención, se indican los objetivos, actividades, indicadores, recomendaciones, etc.

Notas Metodológicas

En cuanto a lo metodológico, se utilizarán métodos cualitativos desde un enfoque descriptivo para realizar el diagnóstico. Se harán entrevistas, que nos proporcione datos, como también fuentes documentales, normativas vigentes, etc. nos permitirá conocer e interpretar el tema de manera más acabada. Además de, aplicar la recolección de los datos cualitativos con la técnica de entrevistas semi-estructuradas, donde nos basaremos en una guía de preguntas a la Gerente Comercial de la organización del área administrativa. En la recolección de datos cuali-cuantitativos se garantizó el consentimiento informado para invitar a la persona a colaborar en dicho proceso, como también la confidencialidad de la información brindada y anonimato de quienes participaron de la investigación (Meo A., 2010: 7-14). Cuando hablamos de metodología cuantitativa nos referimos al “método científico de recolección de datos a través de la utilización de cuestionarios estandarizados, administrados por entrevistadores especialmente entrenados o distribuidos para su autoadministración en una muestra” (Esquivel J., Carbonelli M. y Irrazabal G., 2011: 107). Resulta interesante describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los actores (Hernández Sampieri et al., 2010).

PARTE I

Capítulo I: Retrato de una organización de Seguros

Para comenzar el primer capítulo y así avanzar con el diagnóstico de la organización de Seguros, objeto de nuestro caso de estudio, resulta oportuno definir diagnóstico organizacional: según Rodríguez (2005) constituye una descripción, una explicación hecha por el observador la cual debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización. Los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación, y que además, deberán deducirse otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Por ello, en primera instancia, es necesario conocer acerca de la historia y fundación de la organización, ya que aporta importancia para el devenir de la organización. En este capítulo vamos a conocer la organización, describir la historia desde sus inicios; cómo está compuesta su estructura, las jerarquías, los puestos de trabajo. Así mismo, la regulación laboral del rubro de Seguros, su convenio colectivo y el marco normativo vigente en relación a la incorporación del área de Gestión de Personal. Los datos que poseemos de la organización se refieren a los hallados en su sitio web y del análisis de documentos internos, como también a través de la Gerenta Comercial. Para analizar la regulación laboral de la organización de Seguros, se utiliza como herramienta el Convenio Colectivo de Trabajo del personal Seguros N^o 264/95, **junto** con la Ley de Contrato de Trabajo N^o 20.744, instrumento base de regulación laboral.

1.1 Historia y estructura formal de la organización

Antes de comenzar con este apartado es necesario mencionar que la información aquí plasmada y el resto del Capítulo I, es producto de la entrevista realizada a un trabajador y en profundidad a la Gerenta Comercial del área corporativo que tiene a cargo a tres sectores(operaciones, cobranzas y comercial) (ver Anexo 1, pág, 27). Asimismo, de la observación participante hecha en la organización.

La Organización de Seguros, se encuentra ubicada en C.A.B.A., se caracteriza como una de las mejores de Argentina dentro del rubro, actúa de intermediario entre el cliente y la compañía aseguradora. Trabaja con diversidad de clientes, pueden ser individuos

particulares como pequeñas y grandes empresas. Fue fundada en el año 1996 por tres amigos y en estos momentos, sólo dos de ellos se encuentran dentro del Directorio.

Actualmente, la organización es administrada por cinco socios en total. El primero, que es uno de los socios fundadores, el segundo es amigo y tiene a cargo otra empresa dentro del mismo rubro. El tercero, no vive en la Argentina pero tiene una pequeña parte de las acciones de la organización. El cuarto y quinto, son los últimos que se unieron dentro del Directorio, en la cual que tienen menor porcentaje dentro de los accionistas. Más adelante, se mencionan las tareas que cada uno realiza.

Siguiendo la clasificación para las organizaciones que plantean Marcó, Loguzzo y Fedi, (2016), se presentan algunas categorías: Según su actividad, se clasifica como una organización de la industria de Seguros. Se dedica en los negocios automotriz, bienes personales, y para las empresas, bienes materiales. Por rama de actividad, se encuadra dentro de Seguros.

Según su tamaño, la organización se clasifica como una grande empresa cuenta con cinco socios como ya se mencionó, y 45 trabajadores. Su facturación anual se ubicó en \$5.200.000.000 (cincuenta y dos mil millones) posicionando como uno de los *Broker*² de Seguros con mayor crecimiento de Argentina en los últimos años.

Con respecto 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.

En la organización, trabajan 45 empleados. Las tareas que cada uno cumple, no están definidas en ningún manual propio de la organización, se realizan según las directivas de los Responsables del sector junto con el Gerente como ellos consideran que se deben hacer. La organización formal no está del todo definida, pero sí se sabe entre los empleados cómo funcionan los niveles jerárquicos y la línea de autoridad y comunicación. Cuando se tiene que comunicar novedades, noticias y cualquier información relevante se realiza de manera verbal, no se comunica por escrito a menos que sea alguna planilla que necesite firma.

² Agente intermediario en operaciones financieras o comerciales que percibe una comisión por su intervención (Real Académica Española).

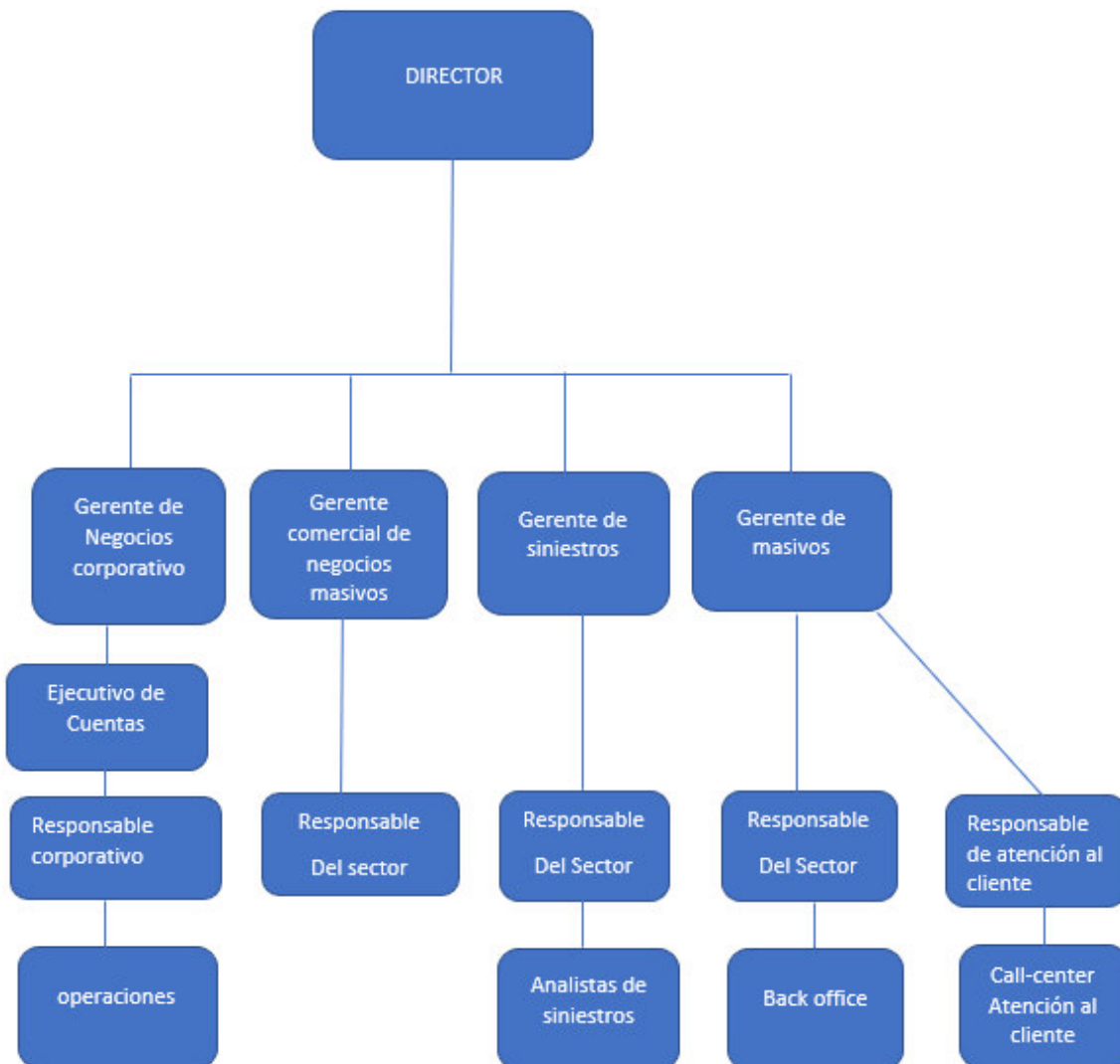
Siguiendo la estructura formal, cuando se consultó por las áreas de la organización, comentan que no están del todo definidas. Se mencionaron las áreas de administración, cobranzas, operaciones, *call center*³ y comercial. Tampoco cuentan con un organigrama. Según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) la estructura formal de una organización se visualiza a través del organigrama, muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal.

A continuación, en base a la información recabada en las entrevistas, se refleja un organigrama de la industria Seguros.

1.2 Organigrama de la Organización

. A continuación, se refleja un organigrama que surge a través del conocimiento, y de la entrevista efectuada a un trabajador :

³ Centro de atención al cliente, centro de atención telefónica o centro de llamadas.(Real Académica Española).



Fuente: Elaboración propia

1.3 Regulación laboral. Marco normativo de las personas que trabajan en la organización.

La regulación laboral en Argentina se sustenta en un marco normativo que busca proteger los derechos de los trabajadores y establecer condiciones laborales justas. Este marco incluye tanto la legislación nacional como convenios colectivos específicos que rigen diversas actividades, incluido el sector de seguros, que se encuentra regulado por el Convenio de Comercio 130/75 y el Convenio de Seguros 264/95.

Marco Normativo General

La Constitución Nacional de Argentina, en su artículo 14 bis, establece derechos fundamentales para los trabajadores, como la protección contra despidos arbitrarios, el derecho a la organización sindical y la garantía de condiciones laborales dignas (Asamblea Legislativa, 1994). Esta base constitucional se complementa con la Ley de Contrato de Trabajo (Ley N.º 20.744), que regula aspectos fundamentales de la relación laboral, como la jornada laboral, el salario mínimo, y los derechos de los trabajadores en caso de despido (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2023).

Convenios Colectivos

En el sector de seguros, el Convenio Colectivo de Trabajo N.º 130/75 establece condiciones específicas sobre jornadas laborales, salarios y derechos adicionales para los trabajadores de comercio en general, que se aplican también a los empleados del sector asegurador. Este convenio aborda aspectos como el pago de horas extras, licencias y beneficios adicionales (Federación Argentina de Aseguradores, 2022).

El Convenio 264/95, por su parte, se centra en las particularidades del sector asegurador y regula cuestiones como la capacitación profesional, la seguridad social y las condiciones de trabajo específicas para los empleados de compañías de seguros. Este convenio busca mejorar la calidad laboral y establece mecanismos de negociación y diálogo social (Federación Argentina de Aseguradores, 2022).

Derechos y Obligaciones

Los derechos de los trabajadores en Argentina están respaldados por un sistema de inspección laboral que busca garantizar el cumplimiento de las normativas establecidas. Según la Ley de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N.º 24.240), se establece también un marco que protege los derechos de los trabajadores en el contexto de la prestación de servicios (Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, 2023).

La OIT (2021) destaca la importancia de un marco normativo claro para fomentar un ambiente de trabajo seguro y saludable. Esto incluye la obligación de los empleadores de proporcionar condiciones adecuadas de trabajo y la responsabilidad de los trabajadores de cumplir con sus funciones de manera eficiente.

La regulación laboral en Argentina, especialmente en el sector de seguros, está fundamentada en un marco normativo que combina la legislación general con convenios colectivos específicos. Los convenios 130/75 y 264/95 son esenciales para garantizar

derechos y beneficios a los trabajadores, así como para promover un entorno laboral justo y equitativo. La implementación efectiva de estas normativas es crucial para el desarrollo sostenible de las relaciones laborales en el país.

Capítulo II: Referencias conceptuales

En cuanto a la elaboración del marco teórico, se utilizarán conceptos que surgirán del relevamiento de la bibliografía, trabajada previamente en las materias Administración de Personal, Gestión y Capacitación del Personal, Derecho del Trabajo y Legislación Laboral, Psicología Laboral y Comunicación Institucional, temáticas abordadas durante las cursadas de la Carrera de Relaciones del Trabajo UNAJ. Además, se presentarán antecedentes sobre la temática de Seguros relacionados con la gestión de personal. Trabajaremos los conceptos aportados por autores como Chiavenato, I. (2000), Maristany, J. (2007), Dessler, G. (2009) y Mérida, del C. (2012) entre otros.

2.1 Marco teórico

Chiavenato (2000) sostiene que el Área de Recursos Humanos o Gestión del Personal es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas. No obstante, es importante que la administración sea efectiva, ya que produce impactos profundos en las personas desde que ingresan en la organización y durante el transcurso de su vida laboral, es decir, se toman decisiones, políticas y se establecen procedimientos que impactan directamente con los recursos más valiosos de la organización. Maristany (2007). Esto significa cumplir con lo que la empresa exige y tener un plan de objetivos claros. El Área de Gestión de Personal existe para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, las técnicas deben ajustarse y colaborar con la estrategia general. En caso contrario, las pérdidas y los conflictos son inevitables.

Dessler (2009) menciona que el área de Gestión de Personal es la responsable de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, atender sus relaciones laborales, salud, seguridad y temas relacionados a la justicia. Mérida (2012) señala que el departamento de Recursos Humanos o Gestión del personal de una organización (o gestión de personal), porque de ellos va a depender el éxito o el fracaso de los objetivos institucionales. La eficiencia en los procesos de gestión de personal lleva a establecer

una herramienta estratégica importante, contribuyendo al desarrollo de una ventaja competitiva sustentable.

Los autores mencionados coinciden que una administración efectiva de los procesos de gestión de personal impacta directamente en las personas, en el logro de los objetivos de la organización y en el desarrollo de ventajas competitivas.

2.1 Políticas de Gestión de Personal

Una herramienta estratégica para llevar adelante estas gestiones, son las políticas de gestión de personal. Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Son consecuencia de la racionalidad, filosofía y cultura de la organización. Particularmente en el área de Gestión de Personal, las políticas se orientan a que se logren los objetivos organizacionales a través de los miembros (Chiavenato, 2000).

Según este autor, las políticas de Recursos Humanos (o gestión de personal) se refieren a la manera de cómo la organización aspira a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Asimismo, cada organización aplica la política que más le convenga según su filosofía y cultura, dependiendo también de sus necesidades. A partir de dichas políticas, se pueden definir los procesos que se implantarán, los cuales son caminos de acción para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización (Chiavenato, 2000).

2.2 Objetivos del área Gestión de Personal

Si bien estas definiciones se complementan, el autor Chiavenato (2000), desarrolla de manera más amplia los objetivos:

- 1) Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.

3) alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Para Maristany (2007) el objetivo de Recursos Humanos o Gestión de Personal es colaborar con la línea para garantizar el empleo, desarrollo y retención de los recursos humanos necesarios, en el marco de las estrategias de la empresa y de acuerdo con las necesidades, manteniendo el conflicto a un nivel lo más bajo posible. Según Mérida (2012), el objetivo del área de Gestión de personal consiste en captar y mantener al personal dentro de la organización, trabajando y dando el máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

2.3 Funciones del área de Gestión de Personal

Según Chiavenato (2020) las organizaciones funcionan debido a una íntima relación con las personas, que son las que les dan vida. Estas generan un lazo de interacción que responde a los intereses de ambas partes. De esa confrontación de intereses, surge lo que Chiavenato (2020) llama relación de intercambio. Según el autor, al comenzar una relación contractual, de una persona con una organización, inicia un juego de expectativas de ambas partes que se concreta en incentivos y contribuciones. Estos incentivos son los pagos (dinero, crecimiento profesional, beneficios, entre otros) que realiza la organización a los trabajadores por su contribución (esfuerzo, dedicación, esmero, entre otros).

Para definir las funciones del área de Gestión de Personal, se tomó como guía a Chiavenato (2020).

Éstas son:

a) Búsqueda y selección de personal

Los conceptos de búsqueda y selección se encuentran íntimamente ligados, pero a su vez es necesario poder diferenciarlos ya que persiguen diferentes finalidades.

La búsqueda puede dividirse en dos tipos, interna y externa. Dependiendo de la elección, las herramientas, estrategias y costos van a ser diferentes. Según Bohlander (2018), la búsqueda interna hace referencia a cuando la organización intenta cubrir la vacante con personal de la organización por medio de promociones. Tiene ventaja el aprovechamiento de la capacitación y desarrollo de personal, además de evitar los costos y tiempos que implica la búsqueda externa. Mientras que esta última, refiere a

cuando una organización intenta cubrir la vacante con personas que se encuentran fuera de la organización.

Ahora bien, la selección de personal es un proceso psicosocial que se desarrolla en la organización, a través del cual se elige a unas personas para la realización de un trabajo (Bretones y Rodríguez, 2008, pág. 102). Una vez que la persona seleccionada se integra a la organización como un nuevo miembro, comienza lo conocido como proceso de socialización organizacional según Chiavenato (2020). En palabras del autor, durante este proceso de inducción tanto la organización como el nuevo empleado se adaptan al otro a su conveniencia.

b) Descripción y análisis de cargos

Se trata de un paso previo al momento de buscar una persona para cubrir una vacante, es tener la información necesaria del puesto a ocupar. “La descripción de tareas es una manera de establecer los objetivos básicos que deberá cumplir el puesto, es decir, un detalle de su justificación” (Maristany, 2007, p. 251.). El autor remarca la importancia del análisis y descripción de puesto a la hora de buscar personal; la importancia de la descripción de tareas radica en lo útil que es para el seleccionador de personal, saber cuáles son las características a tener en cuenta de la persona “ideal” para ocupar el puesto vacante. La descripción de puestos, es una herramienta que debe plasmarse en un formulario que contenga los siguientes datos: nombre del puesto, tareas, función, formación y experiencia requeridas.

c) Evaluación de desempeño

Friedman (2000) , afirma que se trata de una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo. En toda evaluación, el foco estará en las cualidades de la persona, las cuales varían entre ellas y consecuentemente su desempeño, el cual también está condicionado por diversos factores. Evaluar al personal permite localizar problemas de integración del trabajador a la organización o al cargo, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, etc. Dicha evaluación es un medio para mejorar los resultados del área de Gestión del Personal de la organización. También va a depender de las diferentes áreas y puestos, ya que cada método hace referencia a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado.

Como objetivos intermedios de la evaluación de desempeño, Chiavenato (2000) menciona: adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo

salarial por buen desempeño, autoperfeccionamiento del empleado, retroalimentación de información al individuo evaluado, entre otros.

d) Compensaciones y beneficios sociales

Compensación es el sistema de incentivos y recompensas que establece la organización para remunerar y recompensar a las personas que allí trabajan (Chiavenato, 2000). Cada uno recibe por su trabajo una recompensa financiera (directa o indirecta) y no financieras. La compensación financiera directa es el pago que reciben los trabajadores en forma de salario⁴, bonos, premios y comisiones; es el salario que recibe en contraprestación del servicio en el cargo ocupado. La compensación financiera indirecta incluye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, etcétera. La suma de ambos salarios, constituye la remuneración. La recompensa no financiera hace referencia al prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo. La compensación es probablemente, la razón principal por la cual las personas buscan un empleo, ya que buscan satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

Los beneficios sociales, según Chiavenato, son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las organizaciones ofrecen a sus trabajadores. Pueden financiarlos total o parcialmente y se clasifican:

- en el ejercicio del cargo: bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.
- fuera del cargo, dentro de la organización: descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.
- fuera de la empresa, dentro de la comunidad: recreación, actividades comunitarias.

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 de Gestión de personal, que necesita, y al empleado a satisfacer sus necesidades materiales”.

e) Entrenamiento del personal

Chiavenato (2011) define 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

⁴ Salario: Cantidad de dinero con que se retribuye a los trabajadores por cuenta ajena. remuneración, sueldo, paga, jornal, retribución. (Real Academia Española)

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 autor sostiene que el entrenamiento se vincula al proceso de transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente y, desarrollo de habilidades y sus principales objetivos son:

- Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo
 - Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones.
 - Cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las supervisiones.
- El entrenamiento del personal es una tarea gerencial, ya que implica explicar, enseñar, acompañar y comunicar a la persona entrenada.

f) Capacitación

Capacitar significa proporcionar a los empleados nuevos o antiguos, las habilidades que requieren para desempeñar su trabajo (Dessler, 2009). Antes de capacitar, se identifican las necesidades de capacitación, las cuales son carencias o fallas que presenta un individuo para la realización de su trabajo. Estas carencias pueden ser corregidas en un proceso de enseñanza aprendizaje (Martínez, Martínez 2009).

Martínez y Martínez , mantiene que se puede detectar necesidad de capacitación en:

- Conocimientos: capacidad del individuo para identificar, reconocer, describir y relacionar objetos en el ámbito de su trabajo.
- Habilidades intelectuales: se refieren al saber hacer. Son el conocimiento en acción.
- Habilidades psicomotoras: se refieren a las destrezas operativas del trabajador.
- Habilidades interpersonales: capacidad del individuo para comunicarse, interactuar, entretener, supervisar, negociar, aconsejar, persuadir
- Disposición anímica en el trabajo: tiene que ver con los factores que influyen en el estado de ánimo y la voluntad de los trabajadores; incluyen principalmente las actitudes, creencias, percepciones, valores y la motivación relacionada con las recompensas y exigencias del trabajo.

Una vez detectada la necesidad de capacitación y establecido las metas, la organización tiene que decidir si crear su propio programa de capacitación o recurrir a paquetes de capacitación ya armados, teniendo en cuenta la metodología que más le convenga, es

decir, si es presencial o online, y diversas opciones en base al presupuesto que se desee invertir.

g) Seguridad e higiene en el trabajo

Es el conjunto de normas y procedimientos tendientes a la protección integral del trabajador, preservándolo de los riesgos que puede sufrir en el trabajo. Incluye también el diagnóstico y prevención de enfermedades ocupacionales, es decir, de la ocupación. Un plan de higiene en el trabajo cubre por lo general: prestación de servicios de enfermería y primeros auxilios, exámenes médicos de admisión y exámenes periódicos, supervisión de higiene y salud, registros médicos adecuados, eliminación y control de áreas insalubres, prevención de riesgos, etc.(Chiavenato 1999).

Chiavenato (2000), clasifica los riesgos de la siguiente manera:

- químicos: intoxicaciones, dermatitis industrial, etc.
- físicos: ruidos, iluminación, temperaturas extremas, radiaciones, etc.
- biológicos: agentes biológicos, microorganismos patógenos, etc.

Siguiendo la línea, Neffa (2002) expone sobre la noción de condiciones y medio ambiente de trabajo como una visión integral, en la cual no sólo se incluyen los factores de riesgos presentes en el medio ambiente de trabajo, sino también las condiciones que derivan de elementos organizacionales del proceso de producción y socio-técnicos (organización y contenido del trabajo, duración y configuración de la jornada de trabajo, sistema de remuneración, ergonomía, transferencia tecnológica, modo de gestión de la fuerza de trabajo, servicios sociales y posibilidad de participación de los trabajadores).

h) Relaciones laborales.

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 (Chiavenato, 2000). 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. Según el Artículo 11º la Ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551, las asociaciones sindicales pueden asumir algunas de las siguientes formas:

- a) Sindicatos o uniones;
- b) Federaciones, cuando agrupen asociaciones de primer grado;
- c) Confederaciones, cuando agrupen a las asociaciones contempladas en los incisos que preceden a éste.

Trebilcock (2012), plantea además, que el término relaciones laborales o gestión de personal, 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.

PARTE II

Capítulo III: Diagnóstico Organizacional y propuesta de intervención

En este apartado se realizará un diagnóstico organizacional, para identificar el área de interés para la construcción de este trabajo. Según Darío Rodríguez (2005) con el diagnóstico vamos a poder “destacar a sus miembros, grupos internos de trabajo, los subsistemas y departamentos” (p. 32). Agrega que este diagnóstico concluye con una descripción hecha por el observador, y que dará adecuadamente el operar de la organización. En este capítulo, también se procederá a analizar la entrevista realizada a la Gerenta Comercial, presentando los principales hallazgos. Culminando este paso, se analizará la información recabada, ya que es material necesario para el diseño de nuestra propuesta de intervención. Una vez realizado, daremos paso al siguiente capítulo, en el que proponemos la creación del área. Arias Galicia (1989) define el área encargada de administrar y gestionar a las personas que trabajan como un proceso administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.

3.1 El concepto de diagnóstico.

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. Para lograr un diagnóstico completo, es primordial seguir cuatro pasos fundamentales para identificar las prioridades de la organización. En primer lugar se debe definir la “arquitectura de la organización” determinando los procesos y sistemas, el segundo paso es “crear un proceso de evaluación” para obtener los puntos fuertes y débiles, el tercer paso del diagnóstico es “aportar liderazgo en prácticas de superación” para proponer crear y debatir prácticas en el cambio de la

cultura y procesos de trabajo. Para finalizar, el último paso es “fijar prioridades” centrándose en los puntos críticos para implementar mejoras Ullrich (2006).

3.2 Análisis del Departamento de Administración

De la entrevista realizada a la Gerenta Comercial; 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 comunicación organizacional, selección de personal, y otros ámbitos afines- son efectivamente realizadas y definidas por los puestos de responsables de cada sector y el gerente del área. En el área administrativa, trabajan tres personas y en conjunto una persona que no disponemos de contacto, 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, entre otros.

Dentro de esta estructura inicial, los gerentes se encargan de la distribución de las tareas de cada área y de cada trabajador, en la actualidad mantiene las mismas actividades, más la dirección y tareas administrativas generales que comparte y delega a un trabajador del área administrativa. Cuando los miembros de una organización tienen una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias; en cambio cuando la motivación es escasa, independientemente del motivo, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados negativos (Chiavenato, 2000). Se suma una persona en la recepción, quien es responsable de las compras diarias, recibir un pedido, documentación. Si bien el área de compras es inexistente, esta responsabilidad recae en la recepcionista, que también supervisa las reuniones. Tampoco existe un departamento de personal, y cómo única tarea de gestión de personal, remite a una persona que se dedica a lo contable, quien se encarga en la liquidación de sueldos y jornales.

3.3 Resultados del diagnóstico

Durante el recorrido de la primera parte del presente Trabajo Integrador Final, se realizó una investigación diagnóstica en la organización de Seguros. Dicho diagnóstico tuvo como fin conocer a la organización, es decir, su historia, estructura formal, clima organizacional, cultura, regulación laboral y políticas de personal, a los fines de dar una descripción y que el lector comprenda el operar de la organización. Se logró reflejar un organigrama y el mapa de actores que intervienen en la organización, para establecer

una mirada formal en cuanto a la estructura. Por los motivos expuestos en este TIF, que la organización no tiene área de Gestión de Personal, es que se profundizó el diagnóstico en esta primera parte, en proponer crear el área de Gestión de Personal, con el fin de implementar funciones y mejoras en la organización.

La motivación (en el nivel individual) conduce al clima organizacional (en el nivel organizacional). Cuando los miembros de una organización tienen una gran motivación, el clima permite establecer relaciones satisfactorias; en cambio cuando la motivación es escasa, independientemente del motivo, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados negativos (Chiavenato, 2000).

Desde la fundación de la organización, las Políticas de Gestión de Personal existieron sin estar plasmadas de manera formal y, preservando las costumbres, se siguen aplicando de manera informal. Los trabajadores conocen hacia dónde desea ir la organización, cuál es el objetivo, por lo tanto, se conocen las Políticas y se comunican verbalmente, se trasladan de persona en persona con el trabajo diario.

Capítulo IV: Propuesta de intervención en respuesta al diagnóstico

A partir del análisis de diagnóstico organizacional presentaremos el estado actual de cada procedimiento y nuestra propuesta de intervención para dar respuesta a lo requerido. En relación a los datos recolectados, se sugerirá las funciones requeridas por el área, con el objeto de tener una dotación que cumpla con las exigencias de todos los puestos, respetando la cultura de la organización. Chiavenato (2009), nos indica que los empleados son los socios estratégicos de la organización los cuales contribuyen con conocimientos, capacidades y habilidades en la toma de decisiones, constituyen así el capital intelectual de la organización y no un recurso humano.

La propuesta y creación del área, es dotar a los trabajadores que cumplan el objetivo de cada puesto, respetando los valores y la cultura organizacional.

Por último, para trabajar en la propuesta del proyecto en cuanto a las funciones del área de Capital Humano, vamos a definir el área. En concordancia con lo recabado de la investigación realizada, se sugerirá trabajar las funciones que requiera el área.

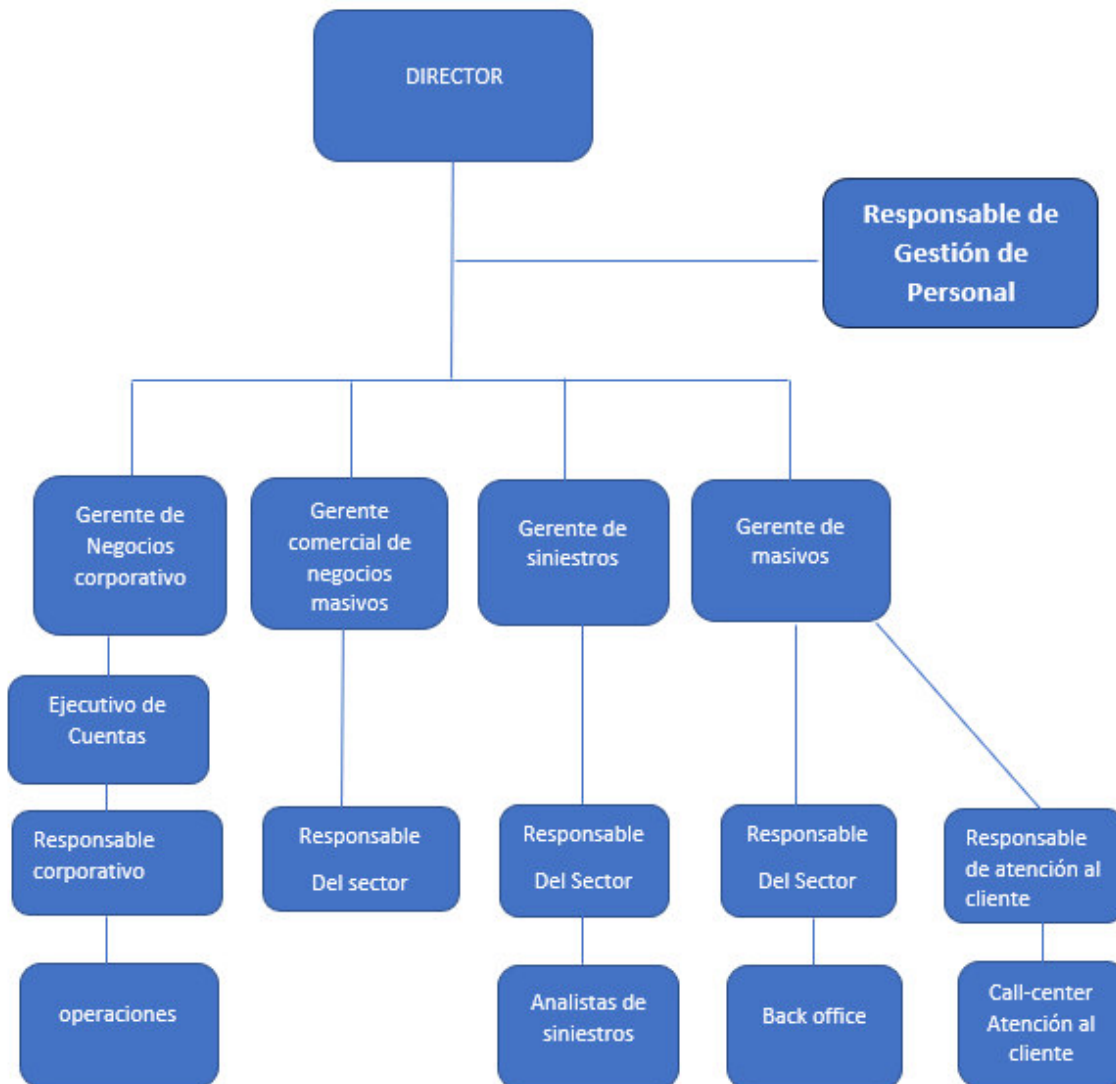
4.1 Propuesta de Diseño del Área de Gestión de Personal.

En principio, como se expuso en la primera parte de este Trabajo Integrador Final, la organización no cuenta con un área destinada a las funciones de Gestión de Personal. Al ser una empresa con un número de 45 trabajadores, se planteó realizar un área de Gestión de Personal., El área que se propone, tiene como objetivo asesorar y asistir en cuestiones relativas a las Relaciones del Trabajo, proponiendo mejoras en los procesos de Gestión de Personal, diseñando procedimiento de personal que se complementen con los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta que las personas son el motor de las organizaciones, esta asesoría se va a dirigir hacia el logro de un clima organizacional ameno para los trabajadores como también para los empleadores.

El área de Gestión de Personal, es una responsabilidad de línea y una función de *staff*⁵ lo cual significa que cada gerente o jefe administra el personal que trabaja en el área de su desempeño (Chiavenato 2011).

El área se incorpora al organigrama de la siguiente manera:

⁵ El autor Chiavenato se refiere con función de Staff al rol de asesoramiento y acompañamiento a los jefes y gerentes de la organización en relación a la toma de decisiones en situaciones relacionadas con el personal. (Chiavenato, 2011)



Fuente: Elaboración propia

Para llevar adelante el área de Gestión de Personal se contratará una persona graduada en la licenciatura de relaciones del trabajo quien reportará directamente al Director de la organización, será la responsable de llevar adelante las siguientes funciones:

4.2 Funciones del Área Gestión de Personal

a) Búsqueda y selección de personal

Proceso actual: Al momento de indagar cómo se detecta la necesidad de incorporar una nueva vacante y quién lo determina, nos refieren que es la responsable del sector junto con la gerenta del área, encargadas de llevar adelante el proceso. Se reúnen entre las dos y determinan si es oportuno avanzar en un nuevo ingreso. La búsqueda se realiza

mediante “referidos”, es decir, personas recomendadas del entorno o de los mismos trabajadores que allí trabajan. Entre responsable y gerente del sector, hace una entrevista personalmente al candidato, el cual debe contar con la experiencia de seguros al puesto solicitado. Si pasa la primera etapa de la entrevista, el siguiente paso es hacer los exámenes preocupacionales, el cual es derivado a la misma clínica contratada que lleva a cabo las licencias por enfermedad y accidentes de trabajo. Con el examen preocupacional, el candidato ingresa a prueba por el término de tres meses, vencido este plazo, queda contratado por tiempo indeterminado.

Propuesta:

- Denominación: procedimiento de Búsqueda, Selección e Inducción de Personal
- Responsable del proceso: responsable de personal
- Actividades que se llevarán a cabo: elaboración de un manual de procedimiento en Búsqueda, Selección e Inducción de Personal para la organización de Seguros. Generar una base de datos con posibles candidatos/as. De ser pertinente se podrá consultar con las instituciones educativas de la zona para proponer un acuerdo en cuanto a pasantías laborales.

Recomendaciones: En cuanto a la Búsqueda de Personal, sugerimos ampliar el mercado a explorar y no limitarlo sólo a personas recomendadas.

Selección: este proceso incluirá una primera etapa que se refiere a los requisitos formales inherentes al puesto (calificaciones laborales), si la persona que se postula cumple con ello, se pasa a la segunda etapa llamada pruebas técnicas. Estas pruebas dependen del puesto a cubrir, la tercer etapa iniciará con una entrevista que llevará adelante el encargado del área, pero tendrá una guía de entrevista que contará con unas diez preguntas, allí se indagará sobre las habilidades, motivaciones de la postulación, afinidad con la cultura de la organización, antecedentes laborales, objetivos personales, adecuación salarial, disponibilidad de incorporación, etc. Lo central de esta guía es que será utilizada para entrevistar a todas las personas que se postulan a ese mismo puesto vacante y permitirá abordar la selección de la persona de manera más objetiva.

Una vez que se toma la decisión sobre quién será la persona seleccionada (ya que de las tres etapas obtuvo el mayor promedio), se da lugar a la cuarta etapa que es la de los exámenes preocupacionales.

b) Descripción y análisis de cargos

Proceso actual:

Se consultó en la organización de Seguros, que ocurre con respecto a la descripción y análisis de cargos, es decir, si las tareas que realizan los trabajadores están descritas en algún manual. La respuesta es no. Tampoco utilizan los convenios colectivos, dependiendo de sus cargos.

Propuesta:

- denominación: descripción y análisis de cargos
- responsable del proceso: Responsable de personal
- actividades que se llevarán a cabo: elaboración de un manual denominado Descripción y Análisis de Cargos. Allí se enumerarán cada uno de los cargos existentes en la organización, las tareas detalladamente, la periodicidad de la ejecución y los métodos aplicados a la tarea. Asimismo, se definirán los objetivos, responsabilidades, los requisitos formales de cada cargo (calificación) y a que superior se reporta. Este manual será revisado al menos una vez al año y actualizado de ser necesario ya que no debe perder vigencia.
- Indicadores a desarrollar: evaluación de desempeño, indicadores de producción, ausencias injustificadas.

Recomendaciones:

Se recomienda la elaboración del organigrama para identificar los puestos de la organización y proponer la descripción detallada de cada puesto, a los fines de conocer los aspectos significativos, deberes y responsabilidades, elementos y métodos solicitados para cada cargo. Además de la descripción, se estudiarán dichos puestos para conocer los aspectos intrínsecos, es decir, requisitos del cargo, requisitos de calificación, responsabilidades implícitas y condiciones para que el puesto sea correctamente desempeñado. La descripción y análisis de cargo es una herramienta útil y necesaria para realizar la búsqueda y selección de personal.

Asimismo será de gran utilidad desarrollar un Manual de Competencias Laborales.

c) Evaluación de desempeño

Proceso actual: La organización no utiliza un sistema de evaluación de desempeño, los responsables de cada sector, evalúan informalmente a los empleados. Para evaluar tienen en cuenta la puntualidad del ingreso, las faltas sin aviso, y lo aprendido en el puesto. En el caso que se esté evaluando a un nuevo ingresante, toman en cuenta el desempeño en general y luego de los tres meses de prueba, deciden si continúa trabajando en la organización. Consideramos que dicha informalidad trae como

consecuencia la toma de decisiones sin información precisa y mensurable, con lo cual hay mayores riesgos al momento de definir.

Propuesta:

Denominación: Evaluación de desempeño 360° (creación de función) -

-responsable del proceso: Responsable de personal

-actividades que se llevarán a cabo: elaboración de un manual cuya organización se sostiene de la propuestas desarrollada por Alles (2005):

- diseño de la herramienta: cuestionario/ formulario 360°
- elección de las personas que van a intervenir en la evaluación: las evaluaciones son anónimas y cada una elige a sus evaluadores. Asimismo, las personas también se evalúan a ellos mismos.
- lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluados
- relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones comunicación de los resultados a los interesados
- informes: individual al evaluado y uno consolidado a la organización con el grado de desarrollo de las competencia -indicadores a desarrollar: evaluación de desempeño, satisfacción de los participantes.

Recomendaciones:

Se propone un método para la evaluación del desempeño de los trabajadores y al mismo tiempo para los responsables de cada área. Es una evaluación integral de todos los actores de la organización. Dicha función es una herramienta importante debido que es un sustento para recompensar, ascender al trabajador y asimismo, aplicar medidas correctivas con justa causa en caso de corresponder. También, detecta necesidades de capacitación en diversas disciplinas. No sólo está en foco el desempeño de los trabajadores, sino también de los empleadores. Para que sea integral, se propone la metodología de la “evaluación 360°”.

d) Compensaciones y beneficios sociales

Proceso actual:

Con respecto al plan salarial de la organización, es decir, cómo están establecidos los salarios, los trabajadores son remunerados mensualmente, y lo que perciben, está establecido en los convenios colectivos (aclara cuáles: N° 130/75 y 264/95,). En cada negociación salarial, la organización de seguros se encarga de cumplir con lo pactado y abonar lo establecido en las negociaciones paritarias, como también aplican lo que están

fuera de Convenio. No se realizan reajustes salariales que no hayan sido establecidos en la negociación colectiva. Se investigó también en el marco del sistema de incentivos y recompensas, que sucede en la organización con los beneficios sociales, solo otorgan un premio anual por productividad, y estabilidad laboral.

Propuesta:

-denominación: Compensaciones y Beneficios

-responsable del proceso: Responsable de personal.

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso: negociación paritaria. En conjunto con el sindicato, se evaluará esta situación en la cual no se abona a los trabajadores el artículo de la convención colectiva de trabajo. Se decidirá cómo se va a regularizar la situación y junto con el contador de la organización, estimar los costos correspondientes en base a la decisión tomada. -indicadores a desarrollar: satisfacción laboral de los empleados con sus beneficios económicos y condiciones laborales.

- elaboración de las novedades para luego compartir con la consultora que lleva adelante la liquidación de haberes.

Recomendaciones:

Avanzar en un plan de beneficios para toda la organización que se les otorgan a los empleados para mejorar su calidad de vida, su carrera profesional y/o cubrir ciertas necesidades. La misma se llevará adelante junto al Director de la organización definiendo prioridades, alcance y a quienes incluir.

Elaborar un escalafón de salarios para vincularlo con el descriptivo de puestos; allí se incluirá (en cada puesto) el escalafón correspondiente con los beneficios que se ofrezcan determinando la posición.

e) 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.

Proceso actual: Con respecto al entrenamiento del personal, la organización nunca incorporó personas que se desempeñen bajo esta función.

Propuesta: Acciones de Entrenamiento para el Trabajo

-responsable del proceso: Responsable de personal

Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo

- Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones.

Recomendaciones: Se propone reforzar el programa de inducción en el trabajo para que cada persona presente una actitud proactiva en el puesto.

f) Capacitación

Proceso actual:

Prácticamente no se realizan capacitaciones, de presentarse alguna, es llevada a cabo por dos personas: el responsable del sector y el Gerente del área. No se realizan capacitaciones en temas como son de: Seguridad e Higiene y Aseguradora de Riesgos de Trabajo. No hay capacitaciones que tengan en cuenta las necesidades de formación en habilidades (intelectuales, psicomotoras, interpersonales). Tampoco con respecto a los conocimientos técnicos.

Propuesta:

Diseñar un Plan Anual de Capacitación que responda a las necesidades relevadas oportunamente. En esta función se propondrá incorporar capacitaciones con respecto a los procesos del trabajo, ya que la organización sólo capacita entre los trabajadores sus respectivas tareas.

-denominación: Capacitación, formación y desarrollo del personal (ampliación de la función)

- responsable del proceso: Responsable de personal.

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso: Identificar necesidades de capacitación mediante la evaluación de desempeño, análisis del puesto de trabajo y entrevista a los trabajadores, jefes, gerentes y el director de la organización. Luego de los resultados arrojados, se realizará el contacto con diferentes proveedores en materia de Capacitación, en temas de Seguros, Organismos del Estado como la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, los cursos y capacitaciones que brindan las empresas contratadas por la organización (Seguridad e Higiene y ART).

-indicadores a desarrollar: inversión en capacitación por persona, satisfacción de los participantes, tasa de cobertura por capacitación.

Recomendaciones:

Es fundamental atender los reclamos de los trabajadores que solicitan sean capacitados para el mejor desempeño de sus tareas. Tener en cuenta que la organización desea

expandirse y desarrollarse, pues entonces empleados capacitados darán mejores resultados a nivel productividad. Es un resultado de beneficios para ambas partes.

g) Seguridad e higiene en el trabajo

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

Proceso actual:

En la organización, al ser oficinas en el piso 11, las escaleras tienen barandas, hay dos ascensores, hay un solo cartel que indica salida de emergencia, pero no hay señalización en cuanto a la utilización de elementos de seguridad Hay extintores con sus respectivas fechas de vencimiento vigentes. En referencia a la utilización de ropa de trabajo, no usan uniformes, solo deben estar con vestimenta formal los trabajadores.

Para llevar el control de las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo, la organización tiene contratado los servicios de una clínica privada. Asimismo, cuenta con una Aseguradora de Riesgos de Trabajo.

Propuesta:

- Reforzar las capacitaciones necesarias para la prevención de accidentes dentro de la oficina con la cartelería correspondiente (difusión)
- en los casos que corresponda, solicitar chequeos médicos preventivos
- indicadores a desarrollar: índice de accidentabilidad laboral, medición de bienestar en el trabajo.

Recomendaciones

Se recomienda que el personal cumpla correctamente con los elementos de protección personal, ya que estos métodos de prevención son fundamentales para evitar posibles

accidentes, los cuales podrán derivar en problemas severos. En principio, afectar la salud del trabajador, y también, generar complicaciones con la producción por falta de personal si ocurre un accidente y complicaciones por la incorporación de un reemplazo por la persona accidentada. Ambas son variables relativas a los costos.

h) Relaciones laborales

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.

Proceso actual: Como ya se informó, la organización cuenta con 44 trabajadores internos y cinco socios. Los sindicatos que agrupa al sector de seguros, son el Convenio de Comercio 130/75 y el Convenio de Seguros 264/95, y además, los que están fuera de Convenio. Según la ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551, Artículo 45°, el número mínimo de trabajadores establecido para representar la asociación profesional en cada establecimiento es de 10 (diez) a 50 (cincuenta) trabajadores, 1 (un) representante. Por lo tanto, en la organización de seguros estudiada, no hay ningún representante sindical. Tampoco, tienen información de los trabajadores al alcance, como los legajos los tiene en la parte del sector de administración o en su defecto, la gerenta del sector correspondiente.

Por cuestiones de conflictos que surgen a diario, el personal se dirige hacia al gerente del sector, en cambio si surge algún inconveniente con el recibo de sueldo, licencias, vacaciones y permisos, se dirigen a la socia del sector de administración. En caso que sea un problema de mayor índole, se reúnen con el gerente del sector y lo solucionan en conjunto.

Propuesta:

Elaboración del Reglamento de Personal, en el que se plasmarán las consideraciones formales sobre los Derechos y Obligaciones de cada uno de los dependientes; medio de comunicación efectivo, para dar cumplimiento a las políticas y objetivos de la empresa. Para su redacción, el instrumento es la Ley de Contrato de Trabajo, (Ley 20.744, t.o.) Los mismos deben ser tenidos en cuenta para redactar los Reglamentos de Personal de la organización. -indicadores a desarrollar: rotación de personal, tasa de retención, interés por la oferta de empleo.

También se avanzará en la redacción del Régimen de sanciones disciplinarias

Elaboración de un manual denominado Régimen de sanciones disciplinarias, en el cual se establecerá en base a la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, t.o.), las disposiciones con respecto esta función de Gestión del Personal. Este manual será revisado al menos una vez al año y actualizado de ser necesario ya que no debe perder vigencia.

- 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. 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.

Recomendaciones

Se propone generar una cartelera en la que se agreguen las novedades que le permita a las personas que trabajan en la organización canalizar sus consultas e inquietudes con el fin de evitar posibles conflictos laborales. Como también, en el Art. 95°.- Las empresas deberán instalar, en lugar adecuado un tablero o pizarra, que será utilizado por los representantes sindicales para efectuar comunicaciones al personal.

El objetivo de la propuesta de creación del área de Gestión de Personal es la formación de los equipos de trabajo de cada área, donde se incorporan y se retengan talentos. Uno de los pilares, es en incorporar y retener personal calificado que se identifiquen con la cultura de la organización, como así que brinde asesoramiento sobre la política de su personal. Se sustentará en definir cada uno de los puestos que tiene la organización, para que los mismos puedan ser utilizados en selección, en capacitación, en definición de procedimientos de personal que genere reglas comunes a la organización, respetando los valores y la cultura organizacional.

Franklin Fincowsky, E., Krieger, M. (2011) definen que la cultura organizacional, es el perfil de la empresa es el que describe el modo de trabajo de una organización, su idiosincrasia, los estilos y las prácticas habituales.

En cuanto, a las funciones principales del área de Gestión de Personal serán la implementación y el diseño de procedimientos de búsqueda y selección de personal, como también en la administración del personal y compensaciones y beneficios, encargada en monitorear el cumplimiento de las normativas sobre Derecho del Trabajo y Seguridad Social.

Reflexiones Finales

Se esperara del Trabajo Integrador Final, no solamente contribuir en la creación del área de Gestión de Personal de la organización de seguros, sino también visibilizar esta problemática de no disponer del área, la pérdida de conocimientos de funciones de cada sector como también la falta de saberes que posee el rubro. Chiavenato (2009), reconoce a las personas como el capital humano de la organización, ya que son el principal activo que agrega valor e inteligencia a la organización.

Con respecto al recorrido académico, la posibilidad de pensar, desarrollar y diseñar un proyecto para crear un area de Gestion de Personal, me permitió abordar desde los conocimientos adquiridos en la cursada de la carrera de relaciones del trabajo, las temáticas de búsqueda, selección e inducción de personal, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño, compensaciones y beneficios sociales, entrenamiento de personal, capacitación, seguridad e higiene y relaciones laborales, en conjunción con

otras disciplinas cursadas como psicología laboral, legislación laboral, administración de personal, gestión y capacitación de Recursos Humanos, cultura y sociología del trabajo, sociología de las organizaciones, entre otras. Generando así, una mirada amplia de las Relaciones del Trabajo. Como reflexión personal, fue para mí un descubrimiento conocer la importancia de hilvanar los conceptos trabajados durante la Licenciatura en Relaciones del Trabajo y la experiencia resultante de la investigación al tener un contacto real y participante con el campo de estudio y trasladarlo a teoría práctica. Es valioso como futura profesional incorporar herramientas en este aspecto y dejar abierto el espacio para futuras investigaciones e intervenciones en diversas organizaciones.

Apartado Bibliográfico:

-Alles, M. (2005). *Cinco pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos*. - 1ª. Ed.- Buenos Aires: Granica.

-Arias Galicia, F. (1989). “*Administración de recursos humanos para el alto desempeño*” Editorial Trillas. México.

-Becker, G. S. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. University of Chicago Press.

Beck, Ulrich (2000). *Un nuevo mundo feliz. La precariedad del trabajo en la era de la globalización*. (Paidós, Barcelona).

-Blake, O. J. (1999). *Necesidades Capacitación. Origen, detección y análisis*. Buenos Aires: Editorial Macchi.

-Bretones y Rodríguez (2008, pág. 102). *Reclutamiento, selección de personal y acogida*. Universidad de Granada

-Carbonelli, M., Irrazábal. G. (2011). *Introducción al Conocimiento Científico y a la metodología de la Investigación* . 1ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. Colombia.Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.A.

-Chiavenato (2011) *RR.HH: FORMACIÓN DE PERSONAL*. ed. Colombia.Colombia. McGraw-Hill Interamericana S.

-Della Porta, D., Keating, M. (2013). *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Una perspectiva pluralista* . Madrid. Akal. 398 págs.

-Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos* . 11 ed. México. Pearson

Educación Esquivel, J.

-Enciso, C. y Jiménez, J. (2011). *La gestión del talento humano ante el desafío de organizaciones competitivas*, 167-183

-Esquivel, J., Carbonelli, M., Irrazábal, G. (2011). *Introducción al Conocimiento Científico y a la metodología de la Investigación*. 1ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.

-Friedman, James Hatch, David M. "Atraer, gestionar y retener el capital humano. Cumplir lo prometido". Paidós empresa. 2000.

-Franklin Fincowsky, E., Krieger, M. (2011). *Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. 1ª ed. México. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

-Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Bantam Books.

-Greenberg, J. (2004). *Behavior in Organizations*. Prentice Hall.

-Ibañez (2019), *La retribución emocional: una tendencia clave en la compensación del empleado*. Valladolid

-Kahn, W. A. (1990). *Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work*. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

-Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010) *Metodología de la investigación*. 5º ed. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

-Marcó, F., Loguzzo, H., Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.

-(Martínez, Martínez 2009). *La evaluación formativa del aprendizaje en el aula en la bibliografía en inglés y francés*. Distrito Federal, México

-Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª ed. México. Pearson Educación de México S.A. de C.V.

-Mélida, del C. (2012). *Administración de Personal*. 1ª ed. México. Red Tercer Milenio S.C.

-Meo A., (2010: 7: 7-14) *Investigación social cualitativa y dilemas éticos: de la ética vacía a la ética*. Begoña Abad Miguélez

-Neffa (2002) *Los riesgos psicosociales en el trabajo*. Centro de Estudios e Investigaciones Laborales - CEIL-CONICET

-Robbins, S. y Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. 13º ed. México: Pearson Educación.

-Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico Organizacional*. 6ª ed. México. Alfaomega.

Senge, P. M. (1990). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Trebilcock (2012), *Relaciones laborales y gestión de recursos humanos*. Editorial Chantal Dufresne, BA

Normativa:

Asamblea Legislativa. (1994). Constitución Nacional de Argentina. Recuperado de [URL]

Federación Argentina de Aseguradores. (2022). Convenio Colectivo de Trabajo N.º 264/95. Recuperado de [URL]

Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2023). Ley de Contrato de Trabajo (Ley N.º 20.744). Recuperado de [URL]

Organización Internacional del Trabajo. (2021). Normas internacionales del trabajo y derechos laborales. Recuperado de [URL]

Recursos digitales:

[Acerca de | Web Middle-Sea](#)

[Middle Sea Asesores de Seguros | LinkedIn](#)

<https://www.argentina.gob.ar/trabajo/ept>

<https://www.sindicatodelseguro.com.ar/convenios/264-95.pdf>

<https://www.faecys.org.ar/ley-20-744-contrato-de-trabajo/>

<https://www.argentina.gob.ar/capital-humano/trabajo>

<https://www.adeaa.org.ar/>

<https://www.ilo.org/es/publications/informe-anual-de-progreso-de-la-oit-en-argentina-2021>

<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/mteyss-ese-conveniocolectivodetrabajo-comercio-130-75.pdf>

<https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-23551-20993>

Anexo 1 de Entrevista

Mi nombre es Estefania Chilense, estudiante de la carrera de Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, me encuentro trabajando en la redacción de mi trabajo integrador final para obtener el título de licenciada en relaciones del trabajo.

Mi trabajo se propone realizar el diseño del Área de Gestión del Personal para la empresa de seguros. Es por ello que la contacto a fin de hacerle llegar la guía de entrevista, en la que detalló las preguntas que le realizaré. La fecha de la misma la acordaremos en los próximos días.

Las respuestas a las preguntas son anónimas, es decir, nadie tendrá acceso a los datos de identificación de la persona que responde, ni a los audios grabados. Solamente seré yo quien procese dicha información. Usted puede negarse a responder alguna de las preguntas o detenerse en el momento que considere oportuno.

Agradezco la predisposición y el tiempo que le está brindando para que pueda avanzar en la elaboración de mi trabajo.

Título del trabajo final: “Diseño del área de Gestión de Personal dentro de una organización del rubro de seguros situado en Capital Federal. Periodo 2024-2025”.

Directora: Cecilia Bacchetta.

Correo electrónico: gestionycapacitacion3@gmail.com

Guía de preguntas para la Gerente del área Corporativo de la organización de Seguros.

Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización

1. ¿Podría contarme sobre la organización de seguros, cuenta con un área de Gestión del Personal ? ¿Quiénes hacen las tareas?, ¿cumplen esas funciones?
2. ¿En qué año ingresó a trabajar en la organización?
3. ¿Cuánto tiempo hace que desempeña este cargo? ¿Estuvo en otros puestos dentro de la organización? ¿Cuáles?

4. ¿ bajo su puesto laboral, qué normativa aplica o leyes por las que se regulan, convenio colectivo de trabajo, etc.? y el de los trabajadores de su equipo?
5. ¿Cuántas personas se desempeñan en esta área? ¿Me podría comentar cómo es la división de las tareas dentro del Área?
6. ¿Cuántas personas se desempeñan dentro de las mismas?
7. ¿La institución cuenta con un Organigrama? ¿Cuál? ¿Puedo obtener una copia de este? responde al objetivo conocer y descubrir la naturaleza de la organización
8. ¿Tienen manual de procedimientos? ¿Puedo obtener una copia?
- 9 ¿Quisiera agregar algo o pasar por algún tema que no tratamos?
10. ¿Le gustaría hacer alguna sugerencia sobre la entrevista o sobre otro tema?