

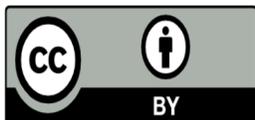
Tirotta, Sergio Daniel

“Gestión del Talento Humano en una organización del rubro transporte público de pasajeros del conurbano bonaerense. Propuestas para potenciar y transformar la administración del Capital Humano. En el periodo 2019-2020.”

2020

*Instituto: Ciencias Sociales y
Administración*

*Carrera: Licenciatura en Relaciones del
Trabajo*



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Argentina.
Atribución - No Comercial - Compartir Igual 4.0
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

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

Cita recomendada:

Tirotta, S.D. (2020) “Gestión del Talento Humano en una organización del rubro transporte público de pasajeros del conurbano bonaerense. Propuestas para potenciar y transformar la administración del Capital Humano. En el periodo 2019-2020” [tesis de grado Universidad Nacional Arturo Jauretche]

Disponible en RID - UNAJ Repositorio Institucional Digital UNAJ <https://biblioteca.unaj.edu.ar/rid-unaj-repositorio-institucional-digital-unaj>

Trabajo Integrador Final para optar por el título de:

Licenciatura en Relaciones del Trabajo.



Instituto de Ciencias Sociales de la Administración

Universidad Nacional Arturo Jauretche.

“Gestión del Talento Humano en una organización del rubro transporte público de pasajeros del conurbano bonaerense. Propuestas para potenciar y transformar la administración del Capital Humano. En el periodo 2019-2020.”

Autor: Sergio Daniel Tirota.

e-mail: danieltirota67@gmail.com

Directora de TIF: Licenciada Cecilia Andrea Bachetta.

Florencio Varela.

Año: 2020

Índice

Resumen.....	3
Agradecimientos.....	5
Introducción.....	6
Contexto durante el desarrollo del trabajo.....	6
Apartado Metodológico.....	6
Capítulo 1. Contexto Conceptual.	
<i>1.1 Gestión del Talento Humano.....</i>	<i>9</i>
<i>1.2 Funciones de la administración de RR.HH.....</i>	<i>11</i>
Capítulo 2. Diagnóstico situacional. La organización.	
<i>2.1 Historia de la Organización y servicios.....</i>	<i>12</i>
<i>2.2 Organigrama.....</i>	<i>16</i>
<i>2.3 Mapa de Actores.....</i>	<i>16</i>
<i>2.4 Diagnóstico Organizacional, análisis e identificación de problemas a resolver y su contexto.....</i>	<i>17</i>
Capítulo 3. Propuesta y Planificación del nuevo área de Gerencia de Capital Humano	
<i>3.1 Gerencia del Capital Humano. Nuestra propuestas.....</i>	<i>22</i>
<i>3.1.1 Propuesta de Organigrama.....</i>	<i>23</i>
<i>3.1.2 Misión, Visión y Valores.....</i>	<i>25</i>
<i>3.1.3 Objetivos y Funciones de la Gerencia de Capital Humano.....</i>	<i>26</i>
<i>3.2 Indicadores.....</i>	<i>31</i>
Capítulo 4. Sustentabilidad de la propuesta realizada.	
<i>4.1 F.O.D.A.....</i>	<i>33</i>

Reflexiones Finales	35
Referencias Bibliográficas	37
Anexos	39

Resumen

El presente trabajo propone un plan de intervención en una empresa de transporte público de pasajeros, de la provincia de Buenos Aires, realizado durante el año 2019-2020.

Teniendo en cuenta ello, en principio definimos que es un diagnóstico organizacional y lo desarrollamos para detectar necesidades dentro de la organización, utilizando herramientas como entrevistas a la persona clave y encuestas en diferentes sectores. Con estos elementos y con consultas en bibliografías pertinentes proponemos mejoras en la organización y específicamente en la oficina de personal.

La metodología utilizada es la combinación de estrategias de investigación cuanti-cualitativa, ya que el objetivo general es describir y analizar las funciones que se desarrollan en la oficina de RR.HH. Se recolectaron datos con permisos pertinentes en la organización y todos fueron de forma anónima en diferentes sectores de la organización.

Concluimos esta intervención proponiendo la incorporación de una Gerencia de Capital Humano que aporte valor a la organización con el objetivo de potenciar la gestión de personas. Este trabajo integrador final se presenta para optar por el título de Licenciatura en Relaciones del trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche (U.N.A.J.).

Palabras claves: Recursos Humanos, Administración de Personal, Diagnóstico Organizacional, Gestión del talento humano.

Abstract

This work proposes an intervention plan for a passenger transport company located in Buenos Aires province carried out during the year 2019-20.

Considering this, we define what an organizational diagnosis is and then introduce a proposal to detect needs within the organization, using tools such as key person interview and questionnaires in different sectors of the organization. With these elements and consulting pertinent bibliography we propose improvements in the organization, specifically in the personal office.

The methodology used is the combination of quantitative-qualitative research strategies since the general objective is to describe and analyze the functions carried out in the HR office. Data was collected with relevant permissions in the organization and all were anonymously in different sectors of the organization.

We conclude this intervention by proposing the incorporation of a Labor Relations Department that adds value to the organization with the aim of promoting people management. This final integrative work is presented to opt for the Bachelor's degree in Labor Relations at the Arturo Jauretche National University (U.N.A.J.).

Keywords: Human Resources, Personnel Administration, Organizational Diagnosis, Human Talent Management.

Agradecimientos.

Cuando retomé la Universidad después de tantos años de no cursar fue un día muy feliz. Con 47 años volvía a los estudios, a transitar pasillos y aulas con la ilusión de llegar a recibirme, todo fue con mucha fuerza de voluntad pero a la vez muy contento por estar en una Universidad Pública.

Este trabajo final con el que concluyó la licenciatura en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche, es el resultado de un proceso de aprendizaje realizado con esmero y pasión.

Es por ello que quiero agradecer a:

Primero a la Universidad Pública y a sus directivos.

A la sociedad, que me permitió estudiar en una Universidad Pública. Uno de mis objetivos es devolver a ella todo lo que esté a mi alcance como profesional.

A mi directora de T.I.F. Cecilia Bachetta quien supervisó los avances y trabajó inclusive en momentos difíciles para llegar a este objetivo.

A la profesora Ilana Reck, quien me ayudó y respaldó constantemente.

A la coordinadora de la carrera Florencia Partenio, quien desde el ingreso a la Universidad fue una persona que me inspiró en esta carrera. Al cuerpo docente con el que transité estos años.

A los directivos de la organización estudiada, principalmente a su presidenta que se prestó de forma amable para poder acceder al establecimiento y realizar este trabajo de forma adecuada.

A mis padres y a mi hermano quienes siempre me respaldaron en cada proyecto.

A mis queridos compañeros de cursada con los cuales hemos formado un hermoso grupo de estudio y seguramente como profesionales seguiremos apoyándonos recorriendo otra etapa.

A mis compañeros de la escuela secundaria que me han dado energía para no bajar los brazos.

A mis hijos Leandro y Selene, quienes cuando ingresé a la Universidad me hicieron hermosas cartas de aliento que conservaré de por vida.

Y quiero agradecer de forma especial a la persona que me ayudó toda la carrera, me aguantó incondicionalmente, estudió junto a mí y sin ella no hubiera podido lograr este objetivo; a mi esposa Adriana Mariel Bravetti.

Introducción.

El presente trabajo integrador final para optar por el título de Licenciado en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche desarrolla un diagnóstico organizacional con propuestas de intervención en una organización del rubro transporte público. Para ello nos hemos concentrado específicamente en observar las funciones actuales que lleva a cabo la oficina de personal de la organización, para diseñar un proyecto en el área y gestionar al Talento Humano con el fin de potenciar la administración, creando una Gerencia de Capital Humano. La organización que a partir de ahora la llamaremos “La América S.A”¹, cuenta aproximadamente con 350 trabajadores, está ubicada en el conurbano sur de la provincia de Buenos Aires. El trabajo se desarrolló durante el periodo 2019-2020 en el cual se recolectaron datos cuantitativos y cualitativos mediante una entrevista a la presidenta de la organización, encuestas a trabajadores y los aportes bibliográficos que generan valor para la gestión de personas.

Contexto en el que se desarrolló el presente trabajo.

Consideramos oportuno hacer referencia al contexto en el que se realizó parte del TIF. Nos referimos al A.S.P.O., aislamiento social, preventivo y obligatorio, debido a la propagación de un virus mundial de la categoría de corona virus, denominado por la Organización Mundial de la Salud con el nombre Covid 19; por lo cual fue necesario tomar precauciones como el uso de barbijos, lavado constante con alcohol en gel y agua con jabón en las manos para evitar el contagio ante la aparición del virus de forma individual o colectiva, principalmente para el trabajo en campo, de esta manera se cumple con una obligación cívica y de solidaridad. Al ser este un virus del que la sociedad y el mundo científico tienen aún poco conocimiento esta situación da como resultado mayor estrés al habitual.

Apartado metodológico.

El trabajo está basado en un diagnóstico organizacional realizado en base a la propuesta del autor especializado en el tema David Ullrich (2006), de esta manera podremos realizar propuestas para la Gestión y Administración de Personas.

¹ El nombre es ficticio, según Meo, (2010) para lograr la anonimización, las ubicaciones de los individuos y lugares, y las identidades de los sujetos, los grupos e instituciones deben protegerse tanto a los resultados publicados como en la forma en que se recolecta y archiva el material empírico.,

La pregunta problema que guía esta investigación es cómo gestionar a las personas que trabajan en una empresa de transporte público para potenciar mejoras organizacionales y funcionales a la administración.

Para abordar la problemática consideramos necesario realizar una actividad imprescindible que es el diagnóstico situacional, describiendo factores que influyen en las actividades políticas, ambientales, sociales y económicas; de esta manera identificamos posibilidades de mejora de manera precisa.

El tipo de investigación es descriptiva, en este sentido Hernández Sampieri (2010), señala que este tipo de investigación describe tendencias de un grupo o población, además nos indica que son útiles para tener más precisión de un fenómeno, comunidad, contexto o situación.

“Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández Sampieri et al, 2010, p.92).

En este sentido el autor hace hincapié en la importancia de que en esta clase de estudios los investigadores tengan claridad sobre qué se medirá y sobre quiénes se buscarán o recolectarán los datos (personas, comunidades, hechos etc.).

En el presente trabajo abordaremos un estudio de caso, que según Vasilachis, Irene (2006), puede ser comprendido por un hecho, un grupo, una organización, una relación, un proceso social, o una situación o escenario específico. La autora señala que la entrevista es una de las herramientas principales para la recolección de datos, además existen otras técnicas como la observación, la conversación informal (como notas de campo) y el análisis de literatura como fuente de información.

Los datos cualitativos fueron obtenidos mediante la técnica de la entrevista no estructurada con un diseño flexible, la misma se realizó a la presidenta de la organización. Con respecto al diseño flexible Vasilachis (2006), hace referencia a la posibilidad de situaciones nuevas como cambios en las preguntas de investigación vinculadas con el tema de estudio y con actitudes creativas, además, el investigador durante la entrevista está abierto a lo inesperado de forma natural, según la autora es esta una característica fundamental en la investigación cualitativa.

“Si nuestro interés es recolectar datos para realizar un estudio de significados, sentidos y profundizar problemáticas desde la perspectiva de los sujetos realizando un muestreo teórico debemos aplicar la técnica de entrevistas” (Esquivel, Carbonelli, Irrazábal, 2011, p.108).

Se sumó además un instrumento para la recolección de datos cuantitativos, mediante formularios de encuestas *google on line* para los trabajadores de la organización.

Lo interesante sobre el enfoque metodológico mixto es que de este modo se complementan los datos, primero se aplica uno y luego el otro de manera secuencial, para así tener una mayor profundidad en los análisis de los datos. Respecto a la utilización de metodología cuantitativa y cualitativa, Vasilachis (2006) señala que, a cada uno se lo usa con respecto a su tarea para conocer un fenómeno que solucionará el problema.

Cabe aclarar que con anterioridad se ha pedido autorización a la empresa de transporte para llevar a cabo esta investigación diagnóstica y permisos correspondientes para realizar la entrevista.

Por último, el trabajo respeta las normas éticas y se garantiza la confidencialidad y el anonimato de la organización (Meo 2010); ya que su finalidad será la consolidación del estudiante y la aplicación de los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas.

En el marco de este estudio, nuestro Objetivo General se propone:

- Describir y analizar las funciones que se desarrollan en la oficina de RR.HH. de una empresa de transporte público, durante el periodo 2019-2020, para diseñar un proyecto de intervención con el fin de potenciar y transformar la Gestión de Talento Humano.

En cuanto a los Objetivos Específicos:

- Describir y analizar la naturaleza de la organización, específicamente el área Personal
- Conocer y describir las funciones del área de Personal. que actualmente se desarrollan en la organización.
- Detectar necesidades de mejoras en los procesos de Gestión del Talento Humano y diseñar una propuesta de intervención con el objetivo de potenciar su efectividad y actualización a los cambios del mundo del trabajo.

Capítulo 1. Contexto Conceptual

El presente Trabajo Integrador final utiliza dos conceptos teóricos centrales para la elaboración de la propuesta de intervención; Gestión del Talento Humano y las Funciones inherentes al área de Personal.

1.1. Gestión del Talento Humano.

Existen varias definiciones para nombrar el área que se ocupa de gestionar las relaciones laborales dentro de las organizaciones. Generalmente se utiliza el término Recursos Humanos pero hemos decidido utilizar el concepto Gestión de Talento Humano para referirnos a estas funciones. 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. Además, las organizaciones realizan su visión mediante estrategias conjuntas. Todo proceso de producción, señala Chiavenato (2009), implica aportes por ejemplo de proveedores, como ser: materias primas, servicios, tecnologías; los accionistas e inversores que aportan capital; y por último los consumidores o clientes ellos contribuyen cuando ese servicio o bien es colocado en el mercado.

Siguiendo al autor, podemos decir que, con el tiempo la administración de las personas se va transformando y mejorando para una eficaz relación humana en continua actualización y mejoramiento cualitativo; ya que esto potencia la gestión de las personas y se intenta llegar a objetivos organizacionales e individuales dentro de la organización.

El autor destaca aspectos fundamentales de la Administración Moderna de Recursos Humanos (A.R.H.), algunos factores son:

“Las personas como seres humanos”, y no como un recurso de la organización. Cada individuo trae consigo diferentes habilidades, conocimientos, competencias y diferentes personalidades.

“Las personas como asociadas de la organización”, como socias hacen inversiones, esfuerzos, dedicación, riesgos, compromisos etc. Y de esa forma obtienen salario, crecimiento profesional, desarrollo de carrera etc., además señala, de allí el carácter de reciprocidad en la interacción entre las personas y las organizaciones.

“Las personas como talentos proveedoras de competencias”, ya que las organizaciones pueden comprar tecnologías y maquinarias para competir, pero las construcciones de competencias

esenciales son extremadamente difíciles y para llegar al éxito lleva tiempo, aprendizaje y maduración.

Además, 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.

Otros autores han avanzado en ese mismo sentido: “El término capital intelectual se refiere a la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados y que le dan ventaja competitiva a la organización” (Werther y Davis, 2008, p.5).

Werther y Davis (2008), coinciden en que el capital número uno que tiene una organización son las personas que la componen y transitan por allí. El concepto de capital humano fue mencionado por primera vez por Gary S. Becker, premio Nobel de Economía en 1992, sosteniendo que el Capital Humano es el adquirido por las personas en el transcurso de su vida como su habilidad, destreza y conocimientos formales e informales; los autores señalan que es un factor económico primario y es el mayor tesoro que tienen las sociedades.

“Los gerentes deben plantearse metas claras y cuantificables. Estos objetivos equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo” (Werther y Davis, 2008, p.10).

Tal como indican los autores antes mencionados, estos objetivos se realizan mediante documentos escritos, y en algunas organizaciones se expresan de manera explícita, pero forman parte de la “cultura” de la organización. En ambos casos serán los objetivos los que guíen la función de la Administración de Recursos Humanos (A.R.H.).

Al respecto Chiavenato (2009) coincide en que los objetivos de la organización son importantes para contribuir a la eficacia, sosteniendo que son múltiples, como ser:

“Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión”, en la organización de hoy la función de Administración de Recursos Humanos (A.R.H.) es fundamental ya que debe conocer el negocio y sus diferentes implicancias, ayudando a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y a realizar su misión.

“La importancia de la competitividad”, aplicando habilidades del trabajador, otra de las características de la Administración de Recursos Humanos (A.R.H.), es ayudar a que las competencias de las personas sean más productivas para el beneficio de los clientes, los asociados y los empleados.

“Proporcionar a la organización personas bien entrenadas y motivadas”, se refiere a preparar y capacitar continuamente ya que es el primer paso para su mejor desempeño. Para lo cual advierte que los objetivos deben ser claros y se deben explicar cómo serán medidos y cómo serán los beneficios si se alcanzan.

“Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo”, hace referencia a que estructurando el trabajo y su ambiente convierte a la organización en un lugar deseable y atractivo, con la intención de satisfacer gran parte de las necesidades individuales y de esta forma lograr el compromiso y retener a las personas con mayores talentos.

“Mantener políticas éticas y comportamientos socialmente responsable”, señala sobre la no discriminación y la garantía de derechos básicos, aplicada a todas las actividades de A.R.H. La responsabilidad social no es solo para las organizaciones, sino que también para las personas que trabajan en ella.

“Administrar e impulsar el cambio”, factor fundamental para la supervivencia de las organizaciones, los profesionales A.R.H. deben estar atentos a los cambios internos y globales, para lograr nuevas estrategias y procedimientos, pero además estar comprometidos con los cambios.

“Construir la mejor empresa y el mejor equipo”, el autor señala que la A.R.H., en el rol de cuidar a los talentos, y dónde trabajan, la cultura y el tipo de administración, se logra obtener una fuerza de trabajo altamente involucrada y a una empresa nueva y diferente.

Otros autores como Werther y Davis (2008), sostienen que los objetivos de la A.R.H., deben plantearse metas claras y cuantificables. Los autores lo abordan en cuatro áreas que constituyen las bases de sus obras.

“Objetivos corporativos”, la función de la A.R.H. es llegar al éxito de los supervisores y gerentes mediante las estrategias corporativas, el uso óptimo del talento, los valores y la cultura de la empresa.

“Objetivos funcionales”, la A.R.H. debe ajustarse a las necesidades de la organización y ésta puede determinar el equilibrio que debe existir en el número de integrantes de Recursos Humanos RR.HH. y el total de personal a su cargo.

“Objetivos personales”, la A.R.H. debe estar atenta a las metas personales de los integrantes de la organización y una de sus funciones es facilitar las aspiraciones de quienes estén trabajando en la empresa, para no provocar un descenso en la productividad o que aumente la tasa de rotación del personal.

“Objetivos sociales”, el concepto avanza sobre la responsabilidad ética y social de la A.R.H., utilizando los recursos para el beneficio de la sociedad dentro de un marco ético.

1.2. Funciones de la A.R.H.

Chiavenato (2009), señala seis procesos básicos para la A.R.H., influenciados por cuestiones ambientales externas e organizacionales internas:

“*Procesos para integrar personas*”, ocurren cuando llegan nuevas personas a la organización, y se abastece por los procesos de búsqueda y la selección del personal.

“*Proceso para organizar a las personas*”, tiene que ver con el diseño de actividades en la organización, se incluye el diseño de puestos, la descripción de cargos y la evaluación de desempeño.

“*Proceso para recompensar a las personas*”, son incentivos para necesidades individuales como ser la remuneración, prestaciones e incentivos.

“*Proceso para desarrollar a las personas*”, referidos a la capacitación y aumentar el desarrollo profesional (formación y desarrollo, aprendizaje administración del conocimiento).

“*Proceso para retener a las personas*”, se crean las condiciones ambientales y psicológicas, para lograr un ambiente saludable de trabajo. Influyen en este proceso la cultura de la organización, el clima laboral, la disciplina, la seguridad e higiene y las relaciones sindicales.

“*Procesos para auditar a las personas*”, mediante este procedimiento administrativo se avanza en el seguimiento y el control de actividades, se incluyen base de datos y sistemas de información administrativa.

Chiavenato (2009) destaca que, todos los procesos de la A.R.H. son de importancia y que cada proceso tiene estrecha relación entre sí ya que cuando un proceso tiene fallas compromete a otros. De esta forma debe funcionar como un sistema abierto e interactivo.

Capítulo 2: Diagnóstico situacional. La Organización.

2.1. Historia de la organización.

Comenzaremos describiendo la historia de esta organización perteneciente al rubro del transporte público de pasajeros en el conurbano sur de la provincia de Buenos Aires. A partir de ahora le daremos una identidad ficticia y la denominaremos Expreso “La América S.A.”²

En la entrevista que mantuvimos con la presidenta de la organización, quien preside hace aproximadamente ocho años en el puesto actual y con una antigüedad de 30 años en la organización (su puesto anterior siempre fue en el área administrativa y luego en el sector de liquidación de sueldos de todo el personal, además, es una de las personas que tiene mayor cantidad de acciones en la organización), nos relató los comienzos de la empresa, y nos contó que hace aproximadamente 60 años se crea la empresa compuesta por un grupo de personas

² El nombre es ficticio, según Meo, (2010) para lograr la anonimización, las ubicaciones de los individuos y lugares, y las identidades de los sujetos, los grupos e instituciones deben protegerse tanto a los resultados publicados como en la forma en que se recolecta y archiva el material empírico.,

entusiastas, con una visión de progreso y de ser protagonista en el crecimiento del servicio de transporte público en el conurbano, la mayoría de nacionalidad argentinos pero varios italianos y españoles; los cuales tuvieron la visión y la necesidad de formar un nuevo transporte para la zona y comenzaron a construir la estructura del Expreso “La América S.A.”

Su relato continúa recordando que en los inicios eran los mismos dueños de los colectivos quienes conducían y renovaban las unidades. De a poco la empresa fue creciendo y de esta forma apareció la necesidad de tomar más personal y ampliar su estructura física con la construcción del taller mecánico y las oficinas administrativas y con ello una forma de administrar a las personas que allí se desempeñan. Actualmente la cantidad de personas que trabajan en la organización es aproximadamente 350 y cuenta con representación sindical, con un cuerpo colegiado de 3 personas como indica la Ley 23551 de Asociaciones Sindicales en su Artículo 45*. En su Artículo 1* dice “La libertad sindical será garantizada por todas las normas que se refieren a la organización y acción de las asociaciones sindicales”.

La representación sindical corresponde a la UTA (Unión Tranviarios Automotor). El convenio colectivo de trabajo es el 460/73. Transporte automotor de pasajeros. Capital Federal, provincia de Buenos Aires y las ciudades de Santa Fe y Rosario. Argentina. Con las modificaciones del acuerdo 1118/08.

En la entrevista, consultamos respecto a los servicios que presta la organización y nos ha transmitido que actualmente Expreso “La América S.A.” cuenta con 3 líneas diferentes de ómnibus y con 6 ramales que circulan por diferentes rutas, además la estructura física de la organización posee dos terminales. Sobre la cantidad de ómnibus que prestan el servicio, nos indica que son 101 unidades de las cuales 50 pertenecen a los socios o accionistas, y las restantes a la organización en su conjunto.

El expreso es una empresa de transporte público de colectivos de pasajeros, opera en 10 rutas diferentes con aproximadamente 300 paradas. El servicio cubre el área desde el norte de Quilmes hasta el sur de Almirante Brown, con una cantidad aproximada de usuarios de 1.800.000 por mes.

2.2. Organigrama

Con respecto a la estructura social de la organización Marín (2013) indica que, es consecuencia de tres decisiones básicas: la división del trabajo, la jerarquía de autoridad y los procedimientos de coordinación.

El autor indica que, “El concepto de estructura en las organizaciones se refiere al conjunto de relaciones que se establecen entre las cosas (estructura física) y las personas que la componen (estructura social)” (Marín, 2013, p.271).

Por otro lado, señala que la división del trabajo será la distribución de tareas y responsabilidades en la organización, se refiere a la especialización y a las tareas que tiene que hacer cada uno de los miembros, que se conoce como el “diseño de los puestos de trabajo”. En cuanto a la jerarquía de autoridad, refiere a quien le corresponde tomar diversas decisiones para que el resultado final se concrete con eficacia. El autor trabaja el concepto de diferenciación vertical, la misma consiste en la separación de niveles de autoridad y supone ciertos derechos como la capacidad de recompensar y castigar el cumplimiento de las tareas. Por último, los procedimientos de coordinación, son reglas referidas a cómo llevar a cargo las tareas, se compone de normas públicas, el qué hacer, cómo hacerlo y a quién recurrir ante situaciones o problemas que no estén previamente establecidos.

De esta manera Marín (2013) señala que, la representación gráfica de ese orden es lo que se llama “organigrama”, un mapa que representa al esqueleto de la organización y permite hacerse cargo de decisiones y de los flujos de información y decisiones habituales, advirtiéndose que representa aspectos estáticos en un momento preciso, no incluye aspectos dinámicos, por lo cual ante un cambio en la organización el organigrama será modificado.

Por su parte Marta Alles (2005), coincide con lo expresado anteriormente, señalando que, además es importante ver cuál es el área o sector de RR.HH. en su estructura. La autora sugiere que RR.HH. reporte a la máxima conducción de la organización, llámese gerente general, director general o *C.E.O.*³, para de esta forma conocer los planes estratégicos y acceso a la máxima conducción.

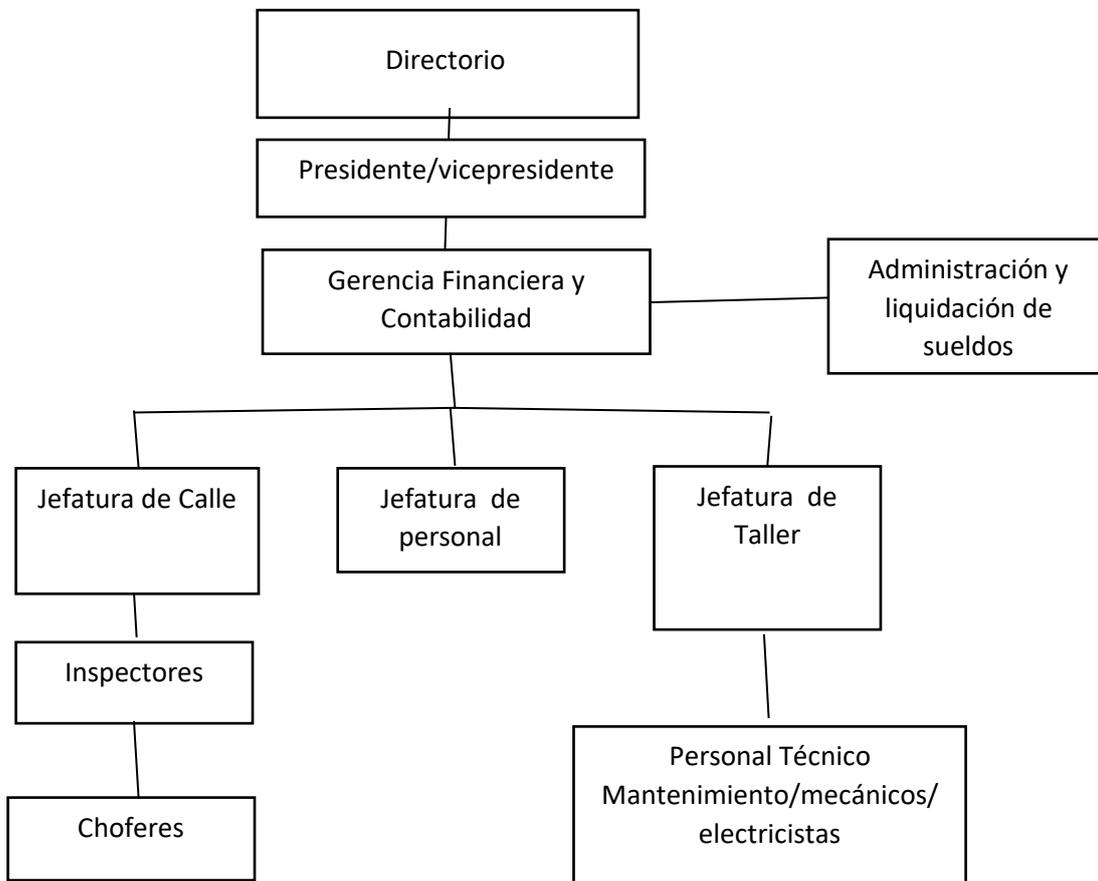
Alles (2005) señala que, si la organización tiene un jefe de personal que solo reporta al gerente administrativo, esa organización solo se ocupa de la liquidación de sueldos y temas administrativos. Si por otro lado, la organización posee una gerencia de RR.HH. de la misma categoría que la comercial, industrial etc. que reportan al gerente general, tendremos una organización que valora y cuida a sus recursos humanos.

En la entrevista realizada a la presidenta de Expreso “La América S.A.” nos indicó que, el organigrama no está presente de forma física en las distintas instalaciones de la empresa, señala que está definido en el estatuto. Con respecto a esto nos señala que la organización cuenta con un presidente elegido en las asambleas por los accionistas, por un periodo de 2 años. Un

³ *C.E.O.*: Siglas de chief executive officer, que se traduce como director ejecutivo.

vicepresidente; un directorio compuesto por 5 personas, más el presidente y vice, luego hay 2 directores suplentes, 3 personas en el consejo de vigilancia titulares y 3 en el consejo de vigilancia suplente.

La organización cuenta con un organigrama contemporáneo, el cual sería:



Fuente: elaboración propia en base a datos obtenidos en entrevista a presidenta de la organización.

2.3 Mapa de Actores

El lugar que ocupan los actores define interacciones y comportamientos, podemos decir que los principales actores en el transporte público de pasajeros son choferes, sindicato, accionistas, proveedores de insumos o sectores que interactúan para el funcionamiento del servicio de transporte. El Estado es quien debe garantizar a la ciudad el servicio del transporte público, regular y controlar el transporte y otorgar subsidios nacionales en el caso de la Provincia y la Nación. Cabe mencionar que Expreso “La América S.A.” integra, junto a otras organizaciones la Asociación Argentina de Empresas del Transporte (A.A.E.T.A.)

2.4. Diagnóstico Organizacional, análisis e identificación del problema a resolver y su contexto.

El autor que tendremos como principal referente para realizar el diagnóstico, siguiendo los lineamientos que plantea es David Ullrich, quien en su libro Recursos Humanos Champions (2006), identifica como pueden los recursos humanos (RR.HH.) cobrar valor y producir resultados. En este sentido, señala que la competitividad de los RR.HH. es la clave del éxito y que los gerentes de línea y los profesionales de RR.HH. pueden juntos ser los adalides (guías o cabeza) de la organización competitiva del futuro. De esta manera, sugiere la asociación entre gerentes operativos y los profesionales del área, para que las prácticas de RR.HH. agreguen valor mensurable, aporten resultados en los negocios y logren los objetivos, fuente esencial de la competitividad en el diseño de la organización, además, dedicar tiempo a la capacitación, a las implicancias organizativas y desafíos competitivos. En definitiva, el trabajo conjunto de los gerentes operativos y los profesionales de RR.HH. borra la línea divisoria entre ellos.

Ullrich (2006) señala que, los aportes genéricos del uso efectivo de los recursos humanos están enfocados en el *management*⁴ de RR.HH. estratégicos (socio estratégico), el *management* de la infraestructura de la firma (experto administrativo), el *management* de la contribución de los empleados (adalid de los empleados) y el *management* de la transformación y el cambio (agente de cambio).

Nos centraremos en el *management* de RR.HH. estratégicos y convertir al profesional de RR.HH. en socio estratégico, quien según el autor es el encargado de transformar la estrategia en acción.

Además, el autor sostiene que es importante crear procesos por medio de los cuales se realice una auditoría de una organización, para de esta forma determinar sus puntos fuertes y sus debilidades. “El proceso para identificar estas prioridades de RR.HH. se llama ‘diagnóstico de la organización’ (Ullrich, 2006, p.59).

Siguiendo estas directivas Ullrich (2006), nos expresa que para el logro de las metas estratégicas un diagnóstico “completo” requiere de cuatro pasos a seguir.

El primero es “definir una arquitectura de la organización”, compuesto por cuatro pilares (definiendo los procesos y sistemas de la organización), pilar de la competencia, pilar de la consecuencia, pilar de la dirección y pilar del proceso de trabajo/capacidad de cambio.

⁴ *Management*: Es la Administración, dirección o gestión dentro de una organización.

El pilar de la competencia, se refiere a las capacidades que se necesitan para lograr la estrategia de la organización, se orienta en el plantel de personal: a quien se incorpora, se promueve y se desplaza de la organización. También se enfoca en el desarrollo de las personas, de acuerdo al medio se buscan las mejores alternativas de capacitación para competir. Este pilar asegura a la organización lograr conocimientos, capacidades y habilidades para llegar a su objetivo de negocios.

El pilar de la consecuencia, representa el desempeño del *management* y la creación de indicadores para lograr la estrategia, basados en la evaluación (mecanismos de retroalimentación individuales y colectivos referidos al desempeño, en relación a los estándares fijados) y premios (referidos a las consecuencias financieras y no financieras, en definitiva que el sistema de premios motive a los individuos).

El pilar de la dirección, significa el proceso de toma de decisiones. Diseñar la organización en la división del trabajo, niveles y roles. ¿Qué políticas sobre seguridad, salud y trabajo tenemos?. Y la comunicación, ¿qué información debe ser compartida, con quién y qué mecanismos deben usarse para compartir información?

El último pilar es el proceso de trabajo/ capacidad de cambio, referidos al mejoramiento de los procedimientos, manejar el cambio y aprender. De esta forma asegurarnos que los procesos del *management* funcionan bien. ¿Cuáles son los procesos críticos para lograr el cambio y como compartir el aprendizaje por encima de las fronteras de la organización?

El siguiente paso según el autor es, “Crear un proceso de evaluación”, utilizando los factores vistos en la arquitectura de la organización. En este proceso se convierten las preguntas de evaluación o de auditoría para saber puntos fuertes y débiles, puede ser de forma formal o informal. Propone una tabla en la que transforma la arquitectura de la organización en una herramienta de diagnóstico. En la primera columna se encuentra los factores que constituyen una organización (consecuencia, competencia, actitud compartida, dirección, proceso de trabajo...), en la segunda se presentan una serie de preguntas con el fin de lograr la estrategia organizativa, la tercer columna es evaluativa (siendo 1 la puntuación más baja y 10 la más alta) y la última columna refiere a las prácticas para mejorar la calificación.

De los datos de la auditoría se encargan los gerentes operativos, los profesionales de RR.HH. y en tercer lugar se puede contratar un tercero (consultora). Las fuentes las aportan los empleados, se puede consultar a proveedores y clientes. Los datos de evidencia se obtienen de tasas y otros indicadores, reflejan los sentimientos y pensamientos que interactúan en la organización, a partir de allí se escriben informes estadísticos convirtiendo los datos en acción a medida que se desarrolla el proceso de diagnóstico.

El tercer paso del diagnóstico sería “Aportar liderazgo en prácticas de superación”, ya que debe ir más allá de una evaluación, debe significar una superación. Los profesionales de RR.HH. deben tomar la iniciativa de liderazgo para proponer, crear y debatir prácticas en el cambio de la cultura y procesos de trabajo (aprendizaje y cambio), competencia (desarrollo), consecuencia (evaluación y premios), dirección (diseño de la organización, políticas y comunicación), aportando conocimiento técnico y últimos adelantos.

El último paso para un diagnóstico completo organizativo según Ullrich (2006) es “Fijar prioridades”. Centrarse en lo más importante que son los puntos críticos, graficando y basándose en dos ejes cartesianos, la ordenada es el impacto, con unidades que van de bajo a alto, este criterio combina las siguientes cualidades: alineación, integración y centrarse en el cliente. El segundo criterio o eje de abscisa es la implementabilidad, que combina las cualidades de recursos y tiempo. Mediante este sistema se puede determinar las prioridades de las prácticas de RR.HH. y donde invertir.

Estos lineamientos según Ullrich (2006) conducen a que los profesionales de RR.HH. se conviertan en socios de valor agregado y compartan responsabilidades con los gerentes operativos.

La entrevista a la presidenta de la organización y las encuestas realizadas a los trabajadores de los distintos sectores son las principales herramientas que decidimos utilizar para avanzar con nuestra propuesta de intervención.

Como mencionamos anteriormente, el total de personas que trabajan en la organización es de aproximadamente 350, sin embargo, en este contexto de pandemia mundial, alrededor de 70 trabajadores no están concurriendo actualmente a su puesto de trabajo por ser de alto riesgo. Otra particularidad de la organización es que está altamente masculinizada, ya que la nómina comprende solo a cuatro mujeres.

Para realizar el diagnóstico organizacional, como indicamos en el apartado metodológico, utilizamos como instrumento para la recolección de datos cuantitativos y cualitativos formularios de encuestas de *Google on line*, que fueron enviados por teléfono via *whatsapps* a trabajadores de sectores administrativos, taller y choferes de la organización.

Las preguntas de las encuestas fueron diseñadas para contar con un instrumento exploratorio que nos permitiera conocer e identificar procesos de trabajos relacionados a la Gestión de personal que se llevan adelante actualmente en la organización. Se envió la encuesta on line a 160 personas de diferentes sectores y 125 respondieron.

De la encuesta de diagnóstico organizacional, la cual se encuentra en el anexo 2 (pág. 40), surge que sobre el total de personas que respondieron, el 85% son choferes, el 10% trabaja en el taller (*Gasoil*, playero gasolero) y el 5% se desempeña en el sector administrativo.

Con respecto a la antigüedad de los trabajadores, en la organización un 9 % tiene hasta 5 años, el 36% tiene más de 5 años, el 34% más de 10 años y un 21% con trabajadores de más de 20 años. En relación al proceso de búsqueda, selección e inducción de personal, las respuestas nos indican que los ingresos de personal se inician mayoritariamente con búsquedas a partir de recomendaciones internas (el 46%) o por el “boca a boca” (el 39%) y solo una escasa cantidad de quienes están trabajando actualmente han llevado su curriculum vitae.

En cuanto al proceso de ingreso, una de las herramientas que se utiliza para definir la contratación se vincula con las prácticas de conocimiento. A partir de las respuestas, podemos decir que a un alto porcentaje de las personas que ingresaron a trabajar se les solicitó pruebas de conocimiento, por ejemplo pruebas de manejo, con un total de 82%. En este sentido, no se observan otro tipo de herramientas, ya que solo 27% responde que se le realizó un examen psicotécnico al ingresar a la organización.

En cuanto al proceso de inducción, solo el 40% señaló haber pasado por este tipo de programas. Cabe destacar que en la entrevista con la presidenta nos comentó que no hay actualmente una inducción para los trabajadores que ingresan.

Un alto porcentaje indica que participó de algún curso de capacitación y casi la mitad de los trabajadores dice no saber si la organización posee un organigrama.

Con respecto al reglamento interno el 82,4% conoce su existencia, pero este número desciende levemente al consultarles sobre su lectura. Y un cuarto de los encuestados sugieren agregar al reglamento interno derechos y obligaciones, tanto del empleado como del empleador.

En la pregunta 18 (ver anexo 2, pág.46), sobre la toma de decisiones fue alto el porcentaje (60%) que respondió que sus opiniones no son tenidas en cuenta por la organización al momento de gestionar decisiones, mientras que 23,2% declaró no saberlo.

Se indagó también respecto a la comunicación interna de la organización, más de la mitad la considera buena, un 12% muy buena, mientras que el 23,2% dijo que era mala y muy mala el 8%. Con respecto a la comunicación institucional, el 55% dice que no se realiza con frecuencia.

En la pregunta 24 (ver anexo 2, pág.51), se consultó si podría recomendar una política de beneficios para implementar en la organización, se destacó con un 22,4% el curso de salud (por ejemplo, que incentiven a reducir el sobrepeso).

Observamos también, que un alto porcentaje de trabajadores, prácticamente el 81% recomendarían a otra persona trabajar allí.

La encuesta realizada incluía una pregunta abierta (ver anexo 2, pag.47) ¿Qué mejoraría del área de RR.HH.? El objetivo se vincula con indagar la opinión de los encuestados respecto de aquello que mejorarían del área de RR.HH. Se obtuvieron de este modo opiniones anónimas de carácter textual. A partir del análisis de estas respuestas construimos categorías útiles para nuestra propuesta.

Para analizar las respuestas se elaboró una tabla con las frecuencias. Se obtuvieron 78 respuestas con las inquietudes de los diferentes sectores. Vale aclarar que la pregunta no era obligatoria. Las diversas respuestas se agruparon según su frecuencia;

Código	Categorías (respuestas con mayor frecuencia de mención)	N* de frecuencias de mención.
1	Comunicación interna efectiva.	23
2	Acuerda con el funcionamiento actual del área	16
3	Proponen incrementar la gestión e integración	15
4	Otras	11
5	Trabajo en buen clima laboral	8
6	Enfatizar el cuidado de las unidades de trabajo	5
7	Incentivos y recompensas	4

Dentro del ítem otros, obtuvimos 11 respuestas, allí se encuentran consideraciones que incluyen mejoras en el horario de trabajo, sueldos y seguridad del mismo. De las respuestas surge que, debe existir un examen psicológico en la entrevista laboral y algunas señalan ineficiencias en la oficina de personal.

Capítulo 3. Propuesta y Planificación del nuevo área Gerencia de Capital Humano.

3.1 Gerencia de Capital Humano. Nuestras propuestas.

En el presente apartado trabajaremos el objetivo específico, (una vez detectadas las necesidades de mejoras en los procesos de Gestión del Talento Humano), diseñaremos un proyecto de intervención con el objetivo de potenciar su efectividad y actualización a los cambios del mundo del trabajo. Trabajaremos con los subsistemas que presenta Chiavenato (2009), agrupando por procesos que impactan a nivel macro y otros a nivel más específico en relación con las funciones del área (micro). El proyecto en su conjunto tiene como eje central que la administración de personas avance a favor de un ámbito profesional de gestión, desarrollo e inclusivo.

Para ello proponemos generar un área llamada Gerencia de Capital Humano, de la cual dependerán dos áreas de trabajo con diferentes relaciones jerárquicas. El área de vinculación inmediata será la Jefatura de Personal, y de ella dependerá el área Administración y Liquidación de Sueldos. Se sugiere que la Gerencia se encuentre liderada por un profesional de las relaciones del trabajo y sumar una persona que se ocupe de acompañar y asistir en estas tareas. Esto implicaría la incorporación de dos personas a la organización.

En cuanto al impacto macro (global en relación a la totalidad de la organización) que este proyecto supone, pondremos foco en la definición de “gestión del talento humano”. La gestión del talento humano, según Chiavenato (2009) sustituye a los antiguos departamentos de recursos humanos donde las personas eran consideradas como un recurso; por el contrario desde este nuevo enfoque las personas dejan de ser sólo operativas para ser consideradas asociadas de la organización. Según el autor, de esta manera las personas toman decisiones en sus actividades, cumplen metas y llegan a objetivos; se convierte en una ventaja competitiva para la organización.

Si hablamos de talento humano necesariamente debemos analizar el concepto de Capital Humano, Chiavenato (2009) afirma que, está compuesto por dos aspectos: el talento que son las competencias, conocimientos, habilidades; y el contexto, que es el ambiente donde esos esos talentos pueden desarrollarse.

Por otro lado, Alles (2005) asegura que la administración adecuada en la gestión de personas evita emplear a personas equivocadas, rotaciones de personal, personal no comprometido con su organización, personal insatisfecho, entre otras.

Fundamentamos la propuesta de cambiar a una gestión de talento humano en la medida que estas intervenciones potenciarán al trabajador/a, a los/as proveedores, al clima interno y las

personas que se trasladan en el transporte público contarán con profesionales más comprometidos y motivados con sus funciones.

Como ya mencionamos en el capítulo 2, Marín (2013) sostiene que, los roles dentro de una organización son el resultado obvio de diferenciarse y la representación gráfica es conocida como el organigrama. Además señala el autor que esta información visual aporta posiciones, relaciones jerárquicas, cauces de comunicación, niveles jerárquicos, números de departamentos, miembros de la organización, a quien reporta, y representa aspectos estáticos en un momento preciso.

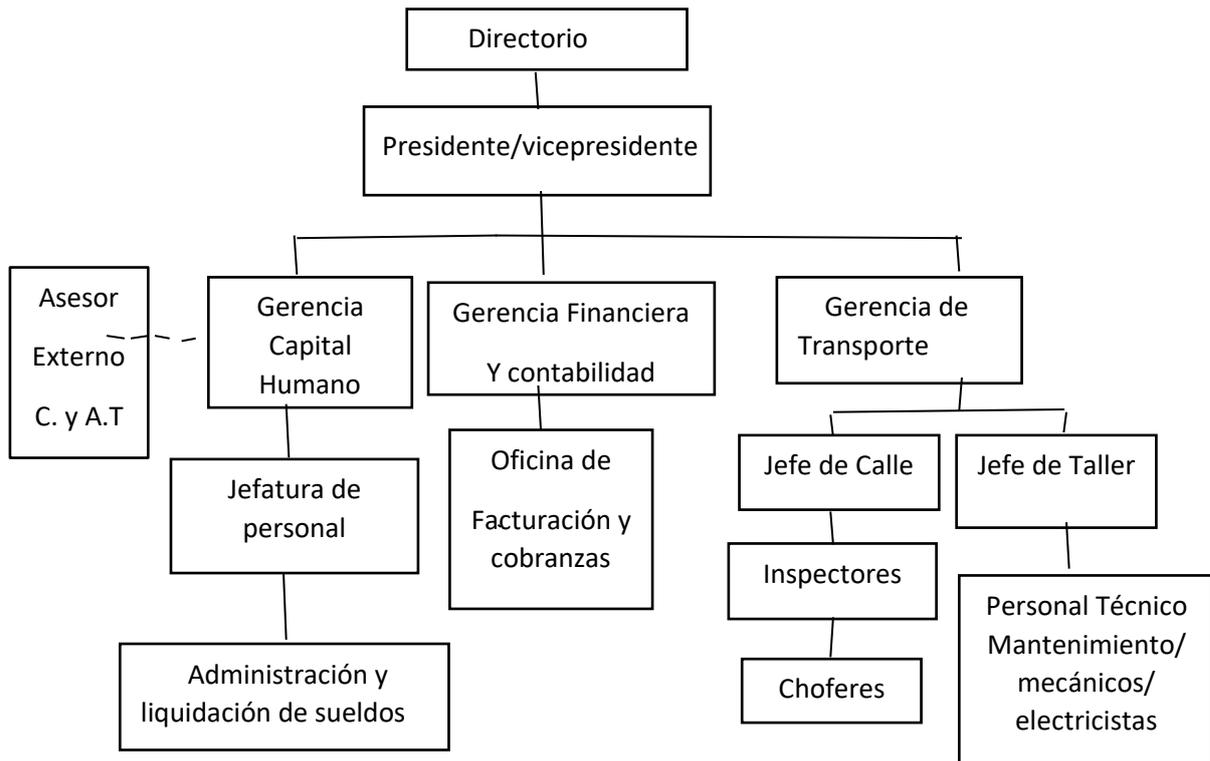
Nuestra propuesta de crear una nueva gerencia de Capital Humano potenciará la gestión de personas, con el objetivo de tener un plantel formado y especializado en el mundo del trabajo, optimizar y mejorar la organización. Consideramos que la oficina de personal debería mantener su función de control.

Si bien nuestra incumbencia profesional se centra en el área de la Gerencia de Capital Humano, consideramos oportuno proponer un nuevo organigrama de la organización en su conjunto.

Del organigrama que presentamos en el capítulo anterior, y siguiendo a Marín (2013), podemos afirmar que la estructura actual presenta algunos inconvenientes, por ausencia de organización. Nos detenemos al concepto de falta de una organización definida que trabaja el autor ya que consideramos que esta situación puede traer serios problemas cuando la organización tiene trabajadores que realizan procesos que implican a distintas áreas. La falta de organización, de un engranaje que funcione de forma fluida y eficiente, es el principal problema derivado de la ausencia de organigrama o de un mal diseño.

Si bien para poder plasmar este documento entendemos oportuno contar con herramientas como la descripción y análisis de puestos, evaluación de cargos, para relacionarlo con el Convenio Colectivo de Trabajo pertinente al sector y señalar la diferenciación consensuada con la alta dirección sobre las posiciones de línea y las de *staff*, consideramos avanzar con el siguiente esquema que plasma de forma clara la estructura de la organización, permitiendo visualizarla de forma gráfica.

3.1.1 Propuesta de Organigrama.



Fuente: Elaboración propia

En relación a la Gerencia de Capital Humano y su posición en el organigrama, Alles (2005) sostiene que, el área (G.C.H.) forma parte de la línea dentro de la organización precisamente por estar dentro del organigrama y contribuir al logro de objetivos organizacionales (misión y visión). Cuando el área de G.C.H. (Gerencia de Capital Humano) brinda asistencia a las otras gerencias cumple un rol de *staff*. Por ejemplo, lo realiza a diario cuando otra área solicita una búsqueda de personal. En el organigrama propuesto se pueden observar las responsabilidades, la estructura y cómo esta nueva gerencia alimentará a las líneas ofreciendo candidatos para la administración, para la oficina de personal, para el jefe de calle y para el jefe de taller.

Una vez definida la nueva manera de organizar las áreas, proponemos avanzar con las cuestiones micro que impactan en Expreso “La América S.A.”, en cuanto a las tareas específicas de la Gerencia de Capital Humano, sus objetivos, funciones y alcances.

La ubicación del área que hemos denominado Gerencia de Capital Humano, asume esta posición dentro del organigrama. En este sentido, Alles (2005) afirma que, el primer elemento que nos dirá cómo piensa una organización que no conocemos sus propios recursos humanos, es qué ubicación tiene el área o sector en su estructura. La ubicación ideal, será reportando a la máxima conducción de la organización llámese *C.E.O.*, Gerente o Presidente, ya que será

necesario que el responsable del área conozca y tenga acceso a las decisiones estratégicas relacionadas con la unidad de negocio y esto se logra en vínculo estrecho con la alta conducción. Si no conoce los planes estratégicos no se le podrá pedir ni exigir que las personas que trabajan en la organización los alcancen.

3.1.2 Misión, Visión y Valores.

Continuando con las cuestiones macro que incluimos en el presente proyecto, consideramos oportuno avanzar con las definiciones de misión, visión y valores de la organización.

Siguiendo a Chiavenato (2009), todas las organizaciones cumplen una misión. La definición de esta misión dará respuesta a preguntas como ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Y por qué lo hacemos? Y así transmitir la filosofía de la organización, sus creencias y sus valores.

“Una misión se puede definir con una declaración formal y escrita, el credo de la organización, de modo que funcione como un recordatorio periódico para que los empleados sepan hacia dónde dirigir los negocios y cómo hacerlos” (Chiavenato, 2009, p.65).

El autor señala que las organizaciones deben tener una visión. Ésta es la imagen que la organización tiene de sí misma en un futuro. La visión representa la imagen futura, el proyecto que le gustaría ser en un tiempo determinado, de esta forma cuando las personas conocen la visión de su organización saben hacia dónde ir y cómo hacerlo; en definitiva visualizan su situación futura y pueden verla más atractiva.

Por último, es imprescindible definir los valores de la organización, Chiavenato (2009) señala que, constituyen las creencias y actitudes, funcionan como normas para determinar el comportamiento. Para definir los valores de la organización y de sus miembros es primordial conocer la cultura organizacional mediante sus líderes, por medio de sus acciones diarias, su hablar y las costumbres que adoptan.

Es por ello que proponemos crear y definir cuál será la misión, visión y los valores que Expreso “La América S.A” establecerá, promoviendo cambios y actualización continua en los procesos de trabajo.

Misión: proporcionar un servicio de calidad en el transporte, respetando a los usuarios que todos los días nos acompañan, creando un ambiente seguro, profesional en el trabajo, promoviendo la mejora continua y el desarrollo de las personas que trabajan en la organización.

Visión: lograr convertirnos en la organización líder, ser el paradigma del transporte público, desarrollando nuestro capital humano y lograr que nuestros usuarios se sientan a gusto con nuestro servicio.

Valores: buscamos la permanente satisfacción del pasajero, trabajando con pasión por el servicio, cuidando el medio ambiente, responsabilidad y respeto mutuo, fomentando el trabajo en equipo, comprometiéndonos con la comunidad y manteniendo el prestigio en el rubro del transporte público de pasajeros.

Cuando realizamos la entrevista a la presidenta de “La América S.A”, nos detalló los niveles actuales y la estructura de departamentos o diferenciación, éstos no se encuentran en forma física en ningún sector de la organización.

Se sugiere que el organigrama, la misión y la visión se encuentren impresos y enmarcados en cuadros, colocados en distintos sectores de la organización, cercano a todo el personal, para saber a quién se reporta, cómo se conforma la organización y sus valores.

3.1.3. Objetivos y Funciones de la Gerencia de Capital Humano.

Según Chiavenato (2009) para alcanzar los objetivos de una organización es necesario tratar a las personas sabiendo que son el principal activo de una organización y que a partir de cómo sean tratadas aumentarán o reducirán fortalezas y pueden ser fuentes de éxito o problemas, como señalamos anteriormente, los objetivos son múltiples y deben contribuir a la eficacia de la organización.

El objetivo de nuestra propuesta de la Gerencia de Capital Humano es potenciar y mejorar al equipo de trabajo, cuidando a sus talentos y el contexto donde trabajan, creando una fuerza de trabajo altamente involucrada. El punto clave es proporcionar a la organización personas bien entrenadas y fundamentalmente potenciar los logros personales, brindándoles reconocimiento permanente, no sólo monetario, sino actitudes de modo que las personas se sientan realizadas en su puesto de trabajo y se identifiquen con los valores de la organización.

Otro de los objetivos principales, se relaciona con el fortalecimiento de la comunicación interna, que sea fluida desde la base hasta la cúspide de la organización y así evitar malos entendidos. Chiavenato (2009) señala que, la comunicación y realimentación con el equipo de trabajo proporciona una visibilidad adecuada para trabajar frente a metas y objetivos complejos. El autor propone que los gerentes de línea hagan hincapié en la comunicación con los demás miembros porque es la herramienta básica para satisfacer necesidades humanas de los colaboradores. “Cuanto mayor sea la cantidad de información relevante, tanto menor será la incertidumbre sobre la situación y mayor será la eficacia de las decisiones que se tomen” (Chiavenato, 2009, p.510).

Además, proponemos diseñar programas de integración o inducción que ayuden al nuevo trabajador a adaptarse a la organización y brindar una efectiva orientación laboral sobre las funciones que desempeñan, el lenguaje habitual, historia, usos y costumbres internos (cultura organizacional), la estructura de la organización y conocer la misión y los objetivos. Las ventajas del programa de inducción son la reducción de la ansiedad de las personas, adaptación de las expectativas, reducción de rotación, comunicación efectiva entre otros.

Alles (2005) divide las principales funciones del área de recursos humanos en capital humano y oficina de personal. En nuestra propuesta nos referimos a Gerencia de Capital Humano, área abocada al desarrollo de personas, capacitación, planes de carrera, atracción, selección, incorporación e inducción de personas. También otras funciones como comunicación interna e institucional, relaciones laborales (en referencia a los gremios y sindicatos) y por último compensaciones. De allí dependerá la Jefatura de Personal, que como tarea central proponemos controle la asistencia diaria, el diseño y programación de los puestos de los trabajadores diarios, fin de semana y los feriados, control de ausentismo e informes al sector administrativo para efectuar la liquidación de sueldos. En cuanto al área de Administración y Liquidación de Sueldos, proponemos que se aboque a gestionar salarios, políticas de beneficios, encuestas salariales para comparación con el mercado, etc..

Las funciones principales de la Gerencia de Capital Humano serán la implementación y el diseño de programas de búsqueda y selección de personal, así como diseñar políticas de Gestión de Personal de la organización, monitorear el cumplimiento de las normativas sobre Derecho del Trabajo y Seguridad Social, asesorando a partir de las normas de la legislación laboral, analizar y diseñar intervenciones en la organización, identificando puntos críticos, ejecutando procesos de gestión e innovación y desarrollo empresariales.

También como indicamos anteriormente, la creación de políticas de comunicación interna, optimizar el clima laboral con condiciones y medio ambiente de trabajo adecuadas, asistir y asesorar técnicamente con políticas de prevención y solución de conflictos en las relaciones de trabajo, individuales y colectivas.

Funciones de Gerencia de Capital Humano

Para trabajar en la propuesta del proyecto en cuanto a las funciones de la Gerencia de Capital Humano, avanzamos con las definiciones teóricas que aporta Chiavenato (2009), en relación a los seis procesos básicos para la A.R.H., influenciados por cuestiones ambientales externas e organizacionales internas.

“Proceso para organizar a las personas”: proponemos iniciar con este proceso, ya que nos brindará las herramientas necesarias para avanzar con el resto de las propuestas. El mismo se

relaciona con el diseño de actividades en la organización, se incluye el diseño de puestos, la descripción de cargos y la evaluación de desempeño.

Para llevar adelante la descripción de las funciones, lo que haremos es enumerar los puestos de trabajo y describir cuales son las tareas que cada uno lleva adelante. El puesto o cargo del trabajo, es la unión de las diferentes actividades que realiza una persona dentro de la organización y constituye el núcleo del formato estructural de la propia organización. Esto determina el grado de especialización y la ubicación formal dentro del organigrama, que nos permite tener una visión clara de la importancia y posición jerárquica asignada a cada persona dentro de las diferentes áreas de la organización. (Chiavenato, 2000) sostiene que, analizar un puesto significa detallar, lo que exige el cargo de un ocupante en términos de conocimientos, habilidades y capacidades para desempeñarlo de manera adecuada, según lo esperado por la propia organización.

Para llevar adelante esta tarea utilizaremos las siguientes metodologías:

- Observación directa.
- Cuestionario.
- Entrevista directa.
- Métodos mixtos.

Una vez que concluimos con la descripción de los puestos de trabajo de toda la organización podemos avanzar con la valoración de los puestos de trabajo. Nos referimos a darle un valor, en base a diferentes aspectos, como funciones, responsabilidades, riesgos etc. Cada puesto tiene un peso o puntuación que estará ligada directamente al grado de impacto que tengan en cuanto a los objetivos centrales de la organización.

Al concluir este proceso de valoración, contaremos con la posibilidad de asignarle un valor relativo a cada puesto de trabajo dentro de la estructura organizacional, basada en la comparación de las diferencias existentes entre los cargos, a esto llamamos valoración de puestos.

“Procesos para integrar personas”, será función del área llevar adelante estas tareas, que ocurren cuando llegan nuevas personas a la organización, y se abastece por los procesos de búsqueda y la selección del personal.

“En esencia, es un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llegar” (Chiavenato, 2000, p.208).

El autor nos señala que, para obtener un buen proceso de selección de personal es ideal atraer la mayor cantidad posible de candidatos. En la entrevista a la presidenta, nos comentó que la

búsqueda de personal para ingresar es externo y los métodos de atracción son el “boca a boca”, carteles o anuncios en la empresa, contactos con el sindicato, contactos con accionistas, candidatos presentados por empleados de la organización. Coincidimos con que este método de divulgación de oportunidad de trabajo, de todas formas proponemos además, tener archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente en otras situaciones de búsqueda, ya que esta es en forma continua y esa técnica simplificará tiempos y gastos en la organización.

En este sentido, Chiavenato (2000) destaca que el objetivo en la selección de personal es tanto mantener o aumentar la eficiencia como también la eficacia de la organización. Además, nos indica que los criterios de selección son los que se basan en la especificación del cargo. Generalmente tenemos candidatos que compiten entre sí por el empleo y la selección se determinará por un proceso de comparación y decisión.

Werther y Davis (2008) señalan que, la técnica de entrevista para la selección de personal consiste en una conversación formal, de esta forma permite que la comunicación sea en dos sentidos, el entrevistador obtiene información sobre el solicitante y éste sobre la organización. La estructura de las entrevistas pueden ser varias, mixta, no estructuradas, estructuradas, solución de problemas, provocación de tensión o por competencia. En el caso de la organización “La América S.A”, empresa de transporte de pasajeros, sugerimos la entrevista solución de problemas, en la cual las preguntas son sobre situaciones hipotéticas ya que éstas, señalan los autores, permiten evaluar la habilidad analítica en condiciones de presión moderada.

De la encuesta realizada a los/as trabajadores de la organización, surge que el 46% que ingresan es por recomendación interna. Sugerimos elaborar diferentes procesos en relación a la incorporación de personal, esto implicaría que para puestos que no requieren conocimientos previos se dará prioridad a aquellas personas que son presentadas por trabajadores o socios. En cuanto a choferes, proponemos que el proceso sí avance con búsquedas orientadas a través de las redes sociales fundamentalmente, avisos en la cartelería de la organización, “boca a boca”, sindicato.

“Proceso para desarrollar a las personas”. Avanzar en un Plan Anual de Capacitación, con el fin de aumentar el desarrollo profesional (formación y desarrollo, aprendizaje y administración del conocimiento) y cumplir con la normativa vigente.

En este sentido organizaremos el plan anual de capacitación para que esté en línea con la normativa vigente en cuanto a la A.R.T. y el convenio colectivo de trabajo N*460/73, que se presentará ante el directorio, será una función estratégica en este sentido ya que nunca se ha trabajado con un plan anual de capacitación, entendemos la importancia de llevarlo luego

adelante para estimular la formación y el desarrollo de las personas que trabajan en la organización.

“Proceso para retener a las personas”. Esta función se relaciona con las condiciones y ambiente de trabajo. Para llevarla adelante proponemos contratar a un consultor especialista en la actividad de transporte público y así crear las condiciones ambientales y psicológicas, para lograr un ambiente saludable de trabajo. Nos proponemos redactar varios manuales en este sentido y que estas políticas impacten en este proceso, la cultura de la organización, el clima laboral, la disciplina, la seguridad e higiene y las relaciones sindicales.

“Proceso para recompensar a las personas”. Este proceso es transversal a la Gerencia y en particular al área de Administración y Liquidación de Sueldos. La Gerencia deberá determinar cuáles son las políticas salariales en relación al Convenio Colectivo de Trabajo y a la valoración de cada puesto de trabajo y definirá la remuneración, prestaciones e incentivos.

Una vez determinadas las políticas será el área de administración y liquidación de sueldos quienes la ejecuten. El proceso inicia cuando la jefatura de personal acerque las novedades para poder llevar adelante la gestión (liquidaciones de salarios) de cada mes.

“Procesos para auditar a las personas”. Esta función implica relacionar todos los procesos anteriores, mediante este procedimiento administrativo se avanza en el seguimiento y el control de actividades, se incluyen base de datos y sistemas de información administrativa. Los beneficios de este tipo de auditoría es que logra un mecanismo efectivo, no solo de diagnóstico sino que permite perfeccionar u orientar nuevas políticas de RR.HH. capaces de dar a los trabajadores niveles de satisfacción y motivación laboral.

Detectamos un tema transversal a toda la organización y a todos los procesos que proponemos. Nos referimos a la alta masculinización de los puestos que surge de los datos aportados, tanto de la presidenta como de las encuestas. Al respecto sugerimos el cumplimiento de la resolución nacional 1/2019 publicada en el boletín oficial que obliga a las empresas de transporte público a tomar nuevo personal hasta alcanzar el cupo del 30% de mujeres en su planta de choferes. En este sentido nos proponemos cumplir con la normativa vigente contribuyendo en la conformación de una organización diversa y con paridad de género a largo plazo.

Giddens (2000) señala que, hasta dos décadas atrás las organizaciones no fijaban atención al problema de género, el autor cita las teorías de burocracia de Weber quien sostiene que estas fueron escritas por hombres y los modelos organizativos colocaban al hombre en el centro. En los años 70, con el surgimiento del feminismo académico se produce una revisión vinculada con las relaciones de género en las organizaciones y en otros sectores. El autor indica además que en las organizaciones modernas el dominio está protagonizado por los hombres y que las

mujeres son apartadas del poder, por el hecho de ser mujeres se convierten en víctimas de acoso sexual y discriminación. Hacemos notar que en la organización “La América S.A.”, la presidencia está ejercida por una mujer, pero el resto de los puestos son ocupados por varones.

3.2. Indicadores.

“Cada vez que se decide medir algo en particular (un costo, un tiempo, un nivel de calidad etc) es porque, previamente, se ha considerado que esa medición reportará algún beneficio.” (Cravino, 2007, p.11)

Incluir en los procesos que se desarrollan en el área Gestión de Capital Humano la herramienta de indicadores, habilitará datos cuantificables que permitirán analizar y en base a ello decidir sobre prácticas en cuanto a gestión. Además, permite crear estrategias con planes de acción para obtener objetivos organizacionales y convertir lo intangible en tangible.

Principalmente consideramos analizar algunos indicadores para potenciar la factibilidad del proyecto en cuanto a:

Ausentismo. Con este indicador se obtendrán datos sobre las ausencias (justificadas o no) de las personas que trabajan en sus puestos. Por lo general, estos datos se relacionan con la motivación y el compromiso del trabajador en forma individual. Altos niveles de ausentismo demostrarían insatisfacción con el trabajo, afectando el desempeño dentro de la organización. Consideramos que el ausentismo es un tema primordial para mejorar en la relación del trabajo y lograr objetivos organizacionales.

“Ausentismo es el tiempo empleado para referirse a las faltas o inasistencia de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los períodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la organización” (Chiavenato, 2000, p.203).

Sobre el diagnóstico de las causas de ausentismo, el autor Barreto Fontes (1974), señala que el ausentismo no siempre es por causa del trabajador, también puede producirse por deficiencias en la organización; como la deficiente supervisión, la falta de motivación y estímulo, las malas condiciones de trabajo, la poca integración del empleado a la organización y el impacto psicológico de una dirección deficiente.

Rotación de personal. Este indicador nos permitirá conocer los datos relacionados con los movimientos de las personas (hacia adentro y hacia afuera) en la organización. Chiavenato (2000) señala que, este término es utilizado para medir la fluctuación de personal. Altos valores de rotación implicaría el aumento de costos como para reclutar, capacitar etc. Por otro lado, la rotación permite a la organización encontrar al talento en el interior de ella e identificar aptitudes, habilidades, conocimientos que permitan tener desarrollo y crecimiento profesional.

Accidente de trabajo. Este indicador dará como resultado la frecuencia y se propone comparar los resultados en la organización en relación a los accidentes, días perdidos, bajas etc. Entre otros beneficios permitirá planificar medidas de prevención eficaces, orden de prioridades en las actividades de prevención, mejoras en materia de seguridad entre otras.

Indicadores de búsqueda y selección de personal. Con esta herramienta nos permitirá saber el tiempo de proceso de selección y tener en cuenta los costos, qué parte del proceso se tarda más tiempo.

Estas métricas utilizadas determinan la eficiencia de un proceso. Chiavenato (2000) señala que, deberá establecerse una estructura de costos y un análisis adecuado con respecto al personal que administra los procesos, costos de operación (llamadas telefónicas, anuncios, información de experiencia de los candidatos, etc.) y costos adicionales como equipos, software, instalaciones etc.

En una primera etapa proponemos trabajar con estos indicadores, entendiendo que se irán incorporando más indicadores de gestión a medida que el área se afiance.

Capítulo 4. Sustentabilidad de la propuesta realizada.

En el presente apartado presentamos las posibilidades de sustentar la propuesta de creación de la Gerencia de Capital Humano con la herramienta F.O.D.A.

4.1. F.O.D.A.

Para obtener acciones continuas de diagnóstico organizacional y alternativa de estrategia tenemos la posibilidad de aplicar una herramienta práctica conocida como F.O.D.A., en inglés *S.W.O.T. (Strengths, weaknesses, opportunities, threats)*; en español: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

“El análisis F.O.D.A consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas” (Ponce Talancón, H, 2007. P. 114).

Por supuesto que las fortalezas corresponden a elementos positivos de la organización y las debilidades a los elementos que no permiten un desempeño adecuado.

En este mismo sentido, Marcó (2016) señala que, existen factores internos y externos en una organización; los internos se identifican como fortalezas y debilidades. Como fortalezas tenemos por ejemplo habilidades tecnológicas superiores, dirección capaz, estrategias de las áreas en función, recursos humanos altamente comprometidos, buen clima laboral etc.

Las debilidades también son un factor interno y son las que no permiten el buen desempeño; por ejemplo el atraso tecnológico, dificultades en la comunicación interna e institucional, instalaciones en mal estado, falta de oportunidades en desarrollo, mínimo seguimiento en la estrategia, imagen en mercado negativa etc.

Por otro lado y siguiendo al mismo autor, las oportunidades y amenazas pueden afectar o no a la organización, pero pertenecen al análisis externo. Por citar algunas oportunidades señalamos como ejemplo nuevos mercados, crecimiento más rápido, expandir la línea de producción, redes con otras empresas, aplicar tecnologías a nuevos productos, por citar algunos y por último amenazas, podemos nombrar factores como la entrada de nuevos competidores, recursos humanos no actualizados, mayor competencia, crecimiento lento, competencia extranjera, mayor rivalidad etc.

Continuando con este autor señala que las organizaciones están todo el tiempo diseñando sus estrategias con el fin de potenciar las oportunidades que se presentan, protegiéndose de amenazas y minimizando debilidades, a la vez estos planteamientos pueden no cumplir con el desempeño esperado ya que las organizaciones son sistemas muy complejos, variables y con

mucha incertidumbre. Es por ello que proponen que la estrategia y planificación no sean procesos eventuales sino continuos.

Presentamos a continuación la propuesta de matriz FODA en relación al proyecto de creación de la Gerencia de Capital Humano y su impacto esperado en la organización.

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Modernización. ● Ordenamiento. ● Comunicación adecuada. ● Mejora continua. 	<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Desarrollo. ● Mejora del servicio y capacitación. ● Actualización de políticas de RR.HH. ● Condiciones de trabajo favorables. ● Aumento de la productividad
<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Competencia organizacional. ● Contexto incierto que atraviesa por el covid. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Resistencia de socios. ● Cambio en normas. ● Fricciones con la actual jefatura de RR.HH.

En este proyecto vemos como fortaleza tener un Área de Gerencia de Capital Humano, la cual ocupa un rol estratégico en la organización, en donde las personas van a estar más estimuladas, elevando los niveles de satisfacción y compromiso, con un ordenamiento justo, equitativo de tareas y modernización del área, además, con una comunicación interna con más canales, medios y soportes para gestionar correctamente.

En cuanto a oportunidades es importante el desafío de desarrollo de las personas que integran la organización, con capacitación y entrenamiento en función de su puesto de trabajo, potenciando sus habilidades y mejorando el servicio, con condiciones de trabajo favorables y buen clima laboral. Por otro lado, los grandes cambios en la organización a veces pueden provocar alguna resistencia y fricción dentro de la organización.

Reflexiones finales.

A partir del recorrido que realizamos en los capítulos del presente trabajo integrador final, analizando los datos recogidos en las encuestas, la entrevista con la informante clave y reflexionando sobre el marco teórico elaborado, podemos iniciar el presente apartado afirmando que con la implementación de nuestra propuesta, potenciar la gestión de personas, se espera tener un alto impacto en la mejora de la Gestión del Talento Humano y así cumplir con los objetivos organizacionales.

En cuanto a los costos financieros de este proyecto no serían altos ya que se incorporaría un profesional de Relaciones del Trabajo para actualizar e implementar herramientas referidas a la gestión y se reorganizaría el *staff* de empleados, con un nuevo organigrama.

Hemos encontrado datos relevantes en las encuestas realizadas en relación tanto a la calidad de la administración como a la motivación y a la comunicación. En este sentido, a partir del diagnóstico realizado consideramos que la organización actualmente se encuentra en un plano antiguo, rígido y de alto control en cuanto a las Relaciones Laborales. Además, carece de indicadores de gestión y de estrategias organizacionales en materia de Administración de Personal.

Las encuestas reflejan ausencia de prácticas consideradas necesarias en el área de personal, como por ejemplo comunicación efectiva, herramientas de descripción de puestos, evaluación de puestos, evaluación de desempeño, procesos claros sobre ausentismos, etc. Es por ello que nuestra propuesta supone incorporar en un futuro nuevas políticas de gestión de personas para lograr un salto cualitativo hacia un ámbito saludable, inclusivo y de desarrollo en la empresa de transporte público Expreso “La América S.A.”

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., en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

Chiavenato sostiene (2009) que, una organización es un procedimiento de actividades formados por dos o más personas, cuya colaboración recíproca es esencial para la existencia de éstas

La Gestión de Capital Humano dentro de una organización se relaciona con la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también con el control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal. A su vez la organización es el medio que

permite a las personas alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

En conclusión, estas reflexiones nos permiten desde una mirada profesional en Relaciones del Trabajo, avanzar en un futuro, potenciando estas mejoras en la gestión y obtener resultados más eficientes, crear un ambiente de trabajo positivo y lograr un bienestar en las personas.

Entendemos que se trata de una tarea compleja en la que intervienen múltiples actores, pues se encuentran afectadas las personas trabajadoras, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, aún más en este contexto de pandemia y A.S.P.O. (Aislamiento Preventivo, Social y Obligatorio).

El desafío de Gestionar e implementar al Talento Humano, en esta organización del rubro de transporte público de pasajeros del conurbano bonaerense, brinda a la organización modernización y ordenamiento que permite generar un alto impacto cualitativo.

Referencias bibliográficas.

- 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.
- Barreto Fontes, L. (1974). *Absenteísmo: Um desafio á produtividade*. En revista *IDORT*, vols. 507-508. N*12.
- Convenio colectivo de Trabajo 460/73. Unión Tranviarios Automotor (1975). *Publicado en la Federación Argentina de Transportadores por automotor de pasajeros*, 27 de Enero de 1975.n Bs As. Argentina.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª. Ed. Editorial: Mc Graw-Hill. Santa Fe de Bogotá. Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3ª. Ed. México. Editorial: Mc Graw-Hill. Interamericana.
- Cravino, L. M. (2007). Capítulo 2. El proceso de medición. En *Medir lo importante*. (pp 9-38). Buenos Aires, Argentina. Ed. Temas Grupo Editorial.
- Esquivel, J.C., Carbonelli M., Irrazabal C.(2011). *Introducción al conocimiento científico y a la metodología de investigación*. Realización editorial Universidad Nacional Arturo Jauretche. Fcio. Varela. Argentina.
- Giddens, A. (2000). *Las organizaciones modernas*” En sociología (pp 443-477). España: Alianza editorial.
- Hernández Sampieri, R. (2010). Fernández Collado, C y Lucio, P. *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill.
- Ley N* 23551. *Ley de Asociaciones Sindicales*. (Con las modificaciones de la ley 26.390). Boletín oficial el 22 de Abril de 1988. (Art.45).
- Marcó F., (2016) et al. *Gestión y administración en las organizaciones*, 2* ed. 1ra reimp.-Fcio. Varela: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Marín, L. García Ruiz, P. (2013). *Sociología de las organizaciones. Influencias de las tecnologías de la información y la comunicación*. Cap. 10. La estructura social de las organizaciones. p.p 269-297.

- Meo, A. (2010). *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en investigación social. La experiencia internacional y el caso de la sociología en Argentina*. *Aposta*, 44, 11-14. Recuperado de http://www.apostadigital.com/numero.php?id_num=48&submit=i
- Pérez, M. (2015) et al. *Manual de citas y referencias bibliográficas*. 2da. Ed. Bogotá: Editorial Kimpes Ltda.
- Ponce Talacon, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1),113-130.ISSN:0185-1594.Disponible en: <https://www.redalic.org/articulo.oa?id=292/29212108>.
- Ullrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. 1ª ed. 3 a reimp.- Buenos Aires: Granica.
- Vasilachis, I. coord. (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.
- Werther, Jr. & Davis, Ph. (2008). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. 6ta ed. México. Editorial: Mc Graw-Hill. Interamericana.

Anexos.

Anexo I. Entrevista a la presidenta de la organización. Realizada en Octubre de 2019.

Con el fin de cumplir con el diagnóstico organizacional conocer y describir a la organización se realiza la entrevista con las siguientes preguntas:

- 1- ¿Cuál es el tiempo de la empresa en el rubro?
- 2- ¿Cuál es la cantidad de socios? ¿Accionistas?
- 3- ¿El organigrama está definido? ¿Se encuentra en forma escrita en algún lugar de la empresa? ¿Qué porcentaje de mujeres, hombres y qué puestos ocupan?
- 4- ¿La historia de la organización?
- 5- ¿Entonces de forma física no se encuentra el organigrama?
- 6- ¿Hay una oficina de personal?
- 7- ¿Directorio qué cantidad y cada cuánto se reúnen?
- 8- ¿Cómo se informa al accionista sobre la marcha de la empresa?

En cuanto a la administración de personal, para identificar como actualmente se desarrolla

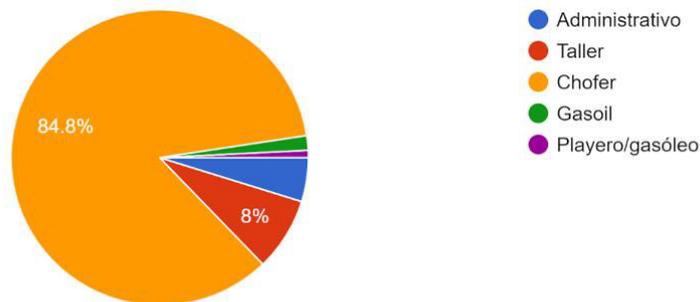
- 9- ¿Cómo es el área de RR.HH y qué tareas realizan?
- 10- ¿el proceso de búsqueda como son los criterios, el procedimiento?
- 11- ¿Quiénes intervienen por ejemplo en el proceso?
- 12- ¿A quién reporta RR.HH? Y quienes toman las acciones de RR.HH?
- 13- ¿Ante un conflicto quién interviene?
- 14- ¿La liquidación de sueldos es externa?
- 15- ¿Sobre la descripción de puestos está escrita en algún lado las tareas para cuando se toma una persona para distintos puestos?
- 16- ¿Existe algún proceso de inducción?
- 17- ¿De qué manera se lleva el registro de las personas? Cuando ingresan y quien es el responsable de recibir a esta persona?
- 18- ¿Los que están fuera de convenio?
- 19- ¿Con respecto a la salud, se hacen estudios periódicos?
- 20- ¿Hay indicadores con respecto al nivel de ausentismo (porcentajes/ uno cada cuanto)?
- 21- ¿La primera causa sabes cuál es?
- 22- ¿Hay herramientas que se pueden plantear para reducir el índice de ausentismo?
- 23- ¿El médico va a domicilio?

- 24- ¿Existe un reglamento de personal? el ausente a quien llama? Las novedades?
- 25- ¿El sindicato está en capacitación? ¿Hay capacitación?
- 26- ¿Hay delegados sindicales?
- 27 -¿Hay actividades que se realizan para promover la motivación?

Anexo 2. Encuestas a trabajadores de distintos sectores de la organización. Resultados.

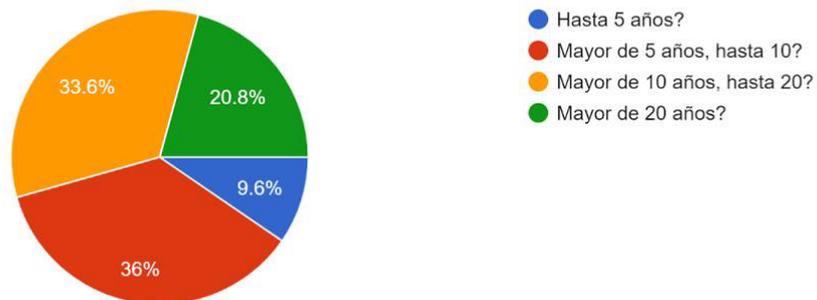
1 ¿En qué sector desempeña habitualmente su tarea?

125 respuestas



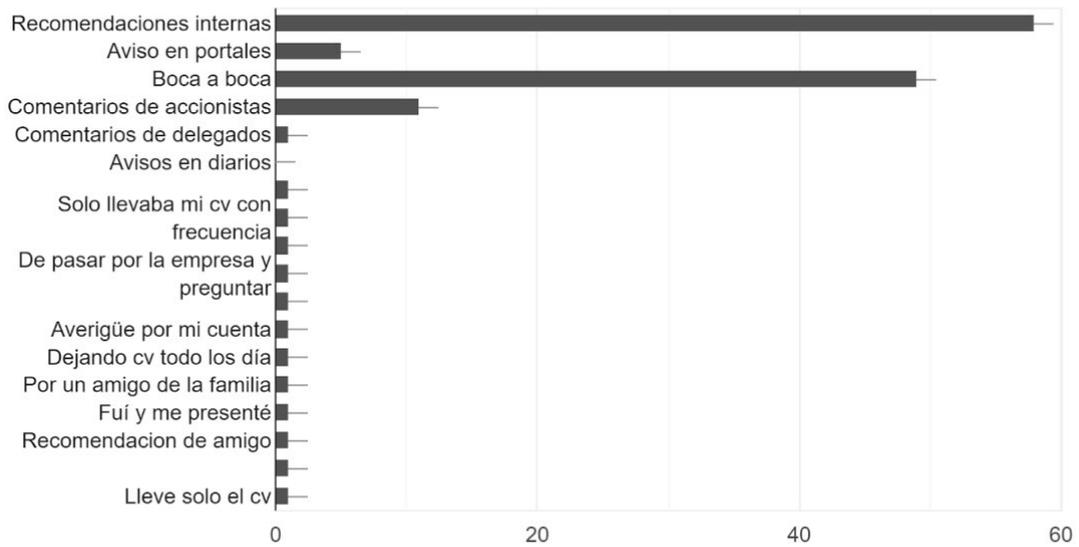
2 ¿Qué antigüedad tiene en la organización?

125 respuestas



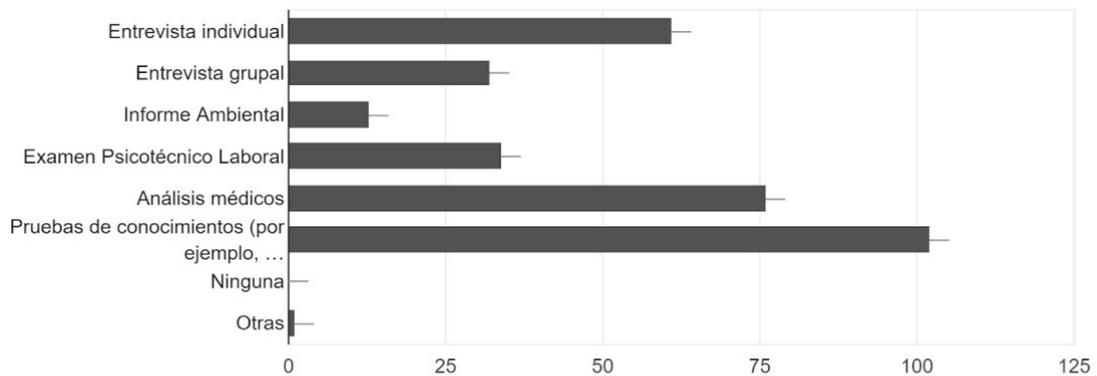
3 ¿Cómo se enteró que la organización buscaba su puesto de trabajo? (Se puede elegir más de una opción)

125 respuestas

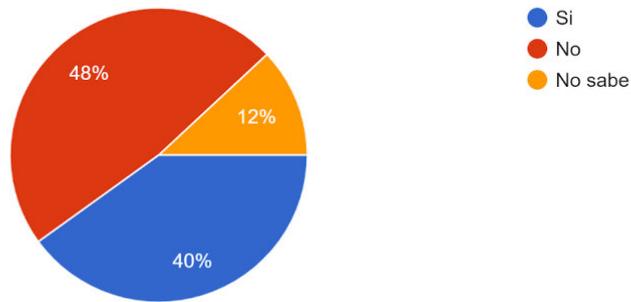


4 Cuando ingresó a la organización, durante el proceso de ingreso, ¿utilizaron algunas herramientas técnicas relacionadas con... (Se puede elegir más de una opción)

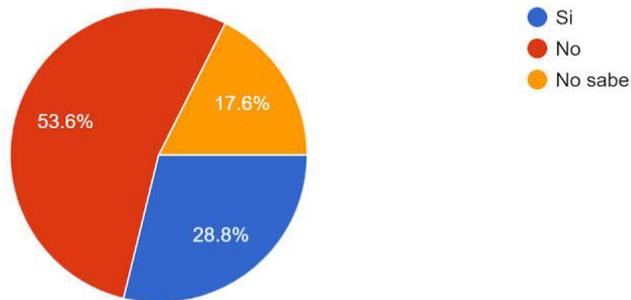
125 respuestas



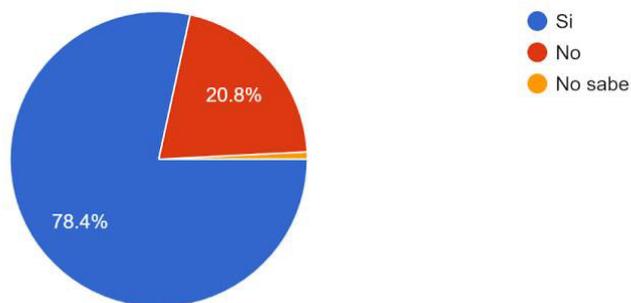
5 Cuando ingresó a la organización, ¿tuvo algún proceso de inducción? (inducción: proceso a través del cual los nuevos empleados toman conocimiento de la organización, historia de la organización etc.)
125 respuestas



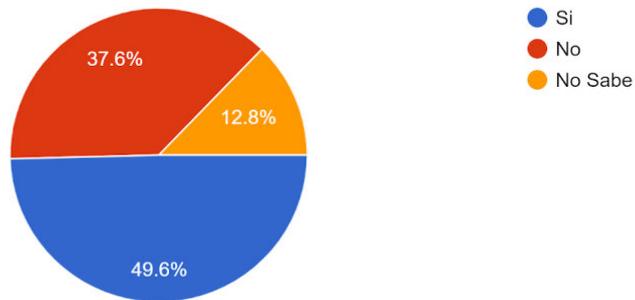
6 ¿Conoce la existencia de algún manual de inducción?
125 respuestas



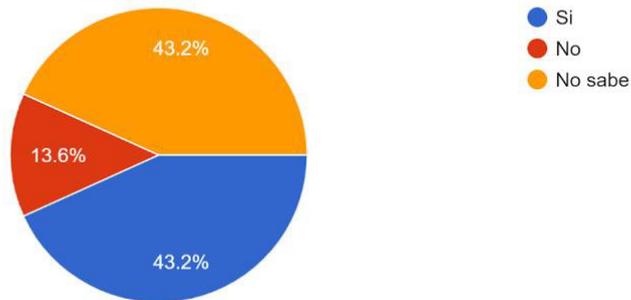
7 Cuando ingresó a la organización ¿Participó de alguna instancia de capacitación?
125 respuestas



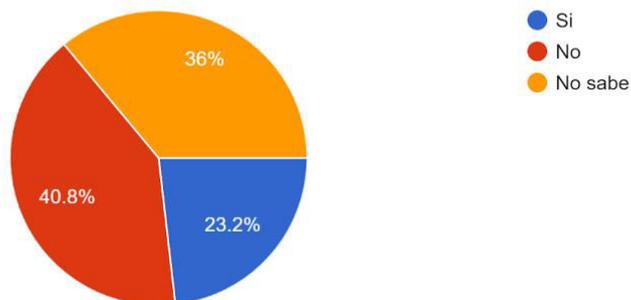
8 ¿Conoce Ud. si existe un descriptivo de su puesto de trabajo? (Descripción de puesto es una práctica que consiste en volcar por escrito en un...onsabilidades que conforman el puesto de trabajo)
125 respuestas



9 ¿Sabe si la organización posee organigrama?
125 respuestas

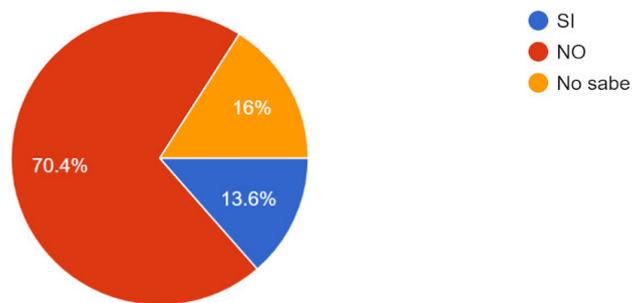


10 ¿Ud conoce si la organización utiliza la herramienta evaluación de desempeño?
125 respuestas



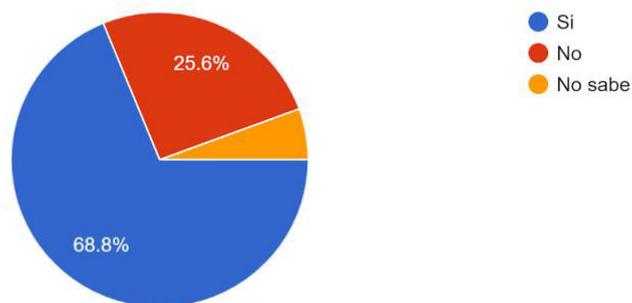
11 Si la respuesta anterior es afirmativa; ¿Alguna vez usted participó de esta instancia de evaluación anual?

125 respuestas



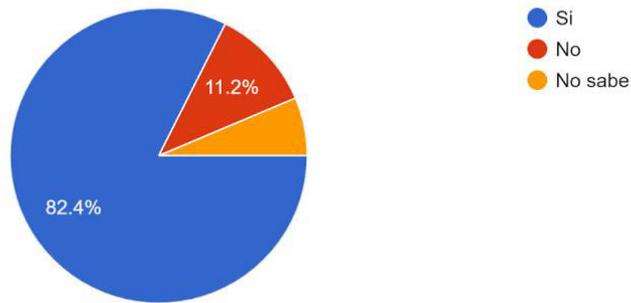
12 ¿Conoce el convenio colectivo de trabajo de la actividad?

125 respuestas



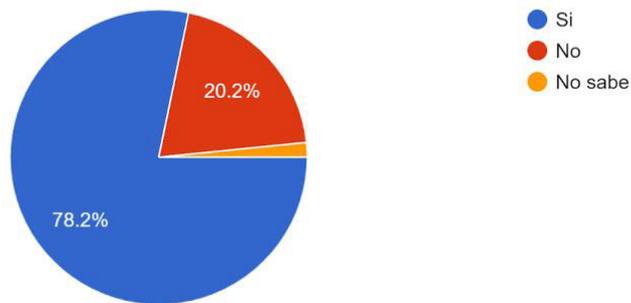
13 ¿Conoce la existencia de un reglamento interno de la organización ?

125 respuestas



14 ¿Leyó el reglamento interno?

124 respuestas



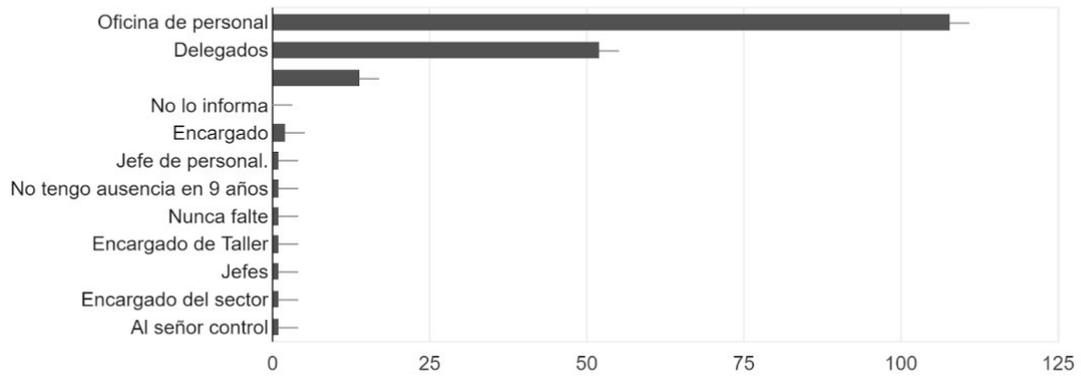
15 ¿Ud mejoraría algunas de estas opciones del reglamento interno?

125 respuestas



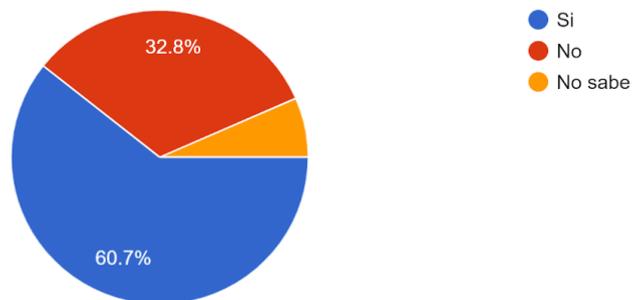
16 Cuando se ausenta del trabajo ¿A quién le informa la ausencia? (Se puede elegir más de una opción)

125 respuestas



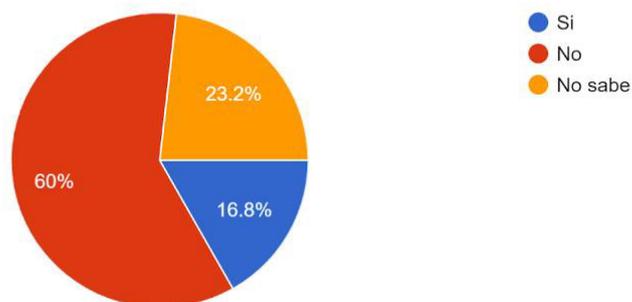
17 Ud considera que tiene la posibilidad de transmitir nuevas ideas o inquietudes en su espacio de trabajo?

122 respuestas



18 ¿Considera que sus opiniones son tenidas en cuenta en la toma de decisiones?

125 respuestas



19 ¿Qué mejoraría del Área de Recursos Humanos?

Obtuvimos 78 respuestas, anónimas, de diferentes sectores de la organización.

Nada

Nada

Nada, no las tendrían en cuenta.

Que la relación sea pareja para todos los trabajadores

Más respeto entre todos

Premiaría al empleado que se desempeña bien en su puesto.

Más puestos de trabajo

El trato hacia el empleado

Mejoraría la igualdad de condiciones para todos, que no haya privilegios

El diálogo con la gente que trabaja en la organización

Mano más dura

Comunicación e intercambio de ideas!

Aplicaría examen psicológico a la hora de una entrevista laboral

Diagramas de horarios

Creo yo que no hay mucho por mejorar...

Motivar a los empleados para un mayor y mejor desempeño

La comunicación con el personal de conducción

El área de descanso

Nada yo personalmente no tengo ningún problema.

Nada

Porque falta gente idónea,... capacitada.

Que valoren a la gente que hace bien su trabajo

El trato y comprensión hacia el empleado, que se comprenda que también nosotros somos capital de la empresa, y debemos ser tratados con respeto por igual sea el puesto que sea, y no solo se debe usar el método de castigo, sino también el del incentivo al empleado.

Todo

No sabe/No contesta

La comunicación

Cambiaría la modalidad de comunicación en base a cambios en la metodología de trabajo. Solo se pega un papel en una vitrina que no siempre el chofer la puede leer. También cambiaría la forma en que los representantes de la oficina de personal se manejan con los empleados. No

siempre se los invita a una charla privada para alguna advertencia sino que se lo hace a viva voz frente al resto de los compañeros, inspectores, etc.

Al momento de otorgar francos y vacaciones sean equitativos para todos.

Mejoraría el trato con el empleado

Premiar al chofer que no tiene ni choques o accidentes con los pasajeros algo simple una cena o un regalo para incentivar, a serlo mensual otra cosa cuando cumplan 5 o 10 o 15 o 20 años de trabajo un simple regalo reconocimiento un llavero un reloj una lapicera de agradecimiento por su tiempo en la empresa

La persona que fue puesta en el puesto, debido a que no sabe tratar con el personal

En primer lugar que existiera.

Mejoraría las unidades de trabajo y la limpieza...

El sueldo, y seguridad

El trato hacia el personal y que sea igualitario en todo sentido ya sea en beneficios como en sanciones disciplinarias.

Mejor atención

Nada porque hay una buena relación empleado - empleador

Por ahora nada

Por ahora no tengo ninguna queja de eso el trato conmigo es muy bueno y creo que con todos los que somos responsables en el puesto que nos toca trabajar.

La respuesta inmediata y arreglos en las unidades de trabajo por ejemplo... mecánicas de las unidades de trabajo

Fomentar la motivación

Aceptar como empleados a miembros de familia y no solo a familiares de puestos acomodados

La limpieza en las unidades por ejemplo mejoraría los baños

Que tengan más privilegios las personas q no faltan y vienen todos los días a trabajar

....

Incentivar más al personal

Por el momento no

Ninguna

Que la oficina de personal cumpla su verdadero rol, intermediario entre el empleado y el empleador. No una gerencia general

Respetar al empleado, sin tratarlo con indiferencia al hablar

Nada en concreto

Por lo general mi relación con el área es buena por lo general

El trato con el personal

Que sea más equitativo.

Que no existan contemplaciones para aquellos que tienen una relación más cercana con alguna autoridad.

Mejoraría a la hora de contratar personal que sea responsable buen compañero que cuide su puesto de trabajo.

No nada

Todo

Preparación de los choferes de cómo actuar ante un incidente/accidente. Falta comunicación en éste aspecto

Las expectativas

La empatía

La comunicación

Que tengan en cuenta al chofer para opiniones válidas

Tener un diálogo extendido con el personal de trabajo.

El diálogo

Mejoraría la atención y respeto al ser humano

Mejorar la comunicación con los trabajadores

Cambiaría la unión que hay entre el sector de recursos humanos y los delegados que solo beneficia a unos pocos choferes.

Más comunicación

Si, tendría que haber personal más capacitado en esos puestos

Por ejemplo que algunos tienen más privilegios que otro y eso está mal tiene que ser para todos iguales porque somos todos empleados

Creo que podría haber alguna mejoría, pero el departamento funciona bien y no sabría que mejorar.

No ya que no poseemos

Incentivar al cuidado de la unidad

Mejoraría que sea equitativo.

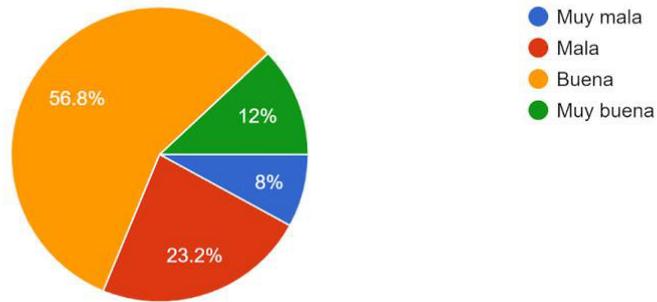
Que se consideren sugerencias de los chóferes con experiencia en cuestiones de cambios de recorrido y horarios.

Nada.

Creo que nada, me siento cómodo en el trabajo

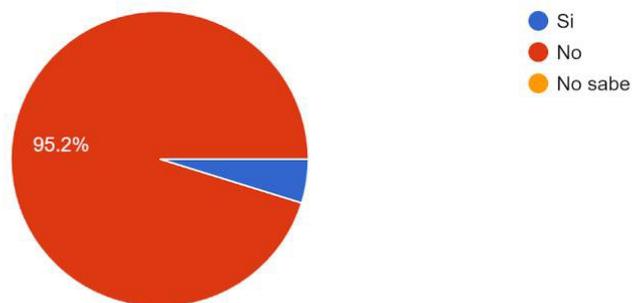
20 Valora la comunicación interna de la organización como:

125 respuestas

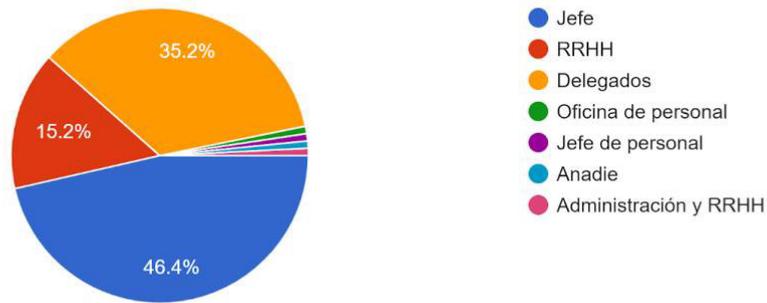


21 ¿Hay mujeres trabajando en su mismo puesto?

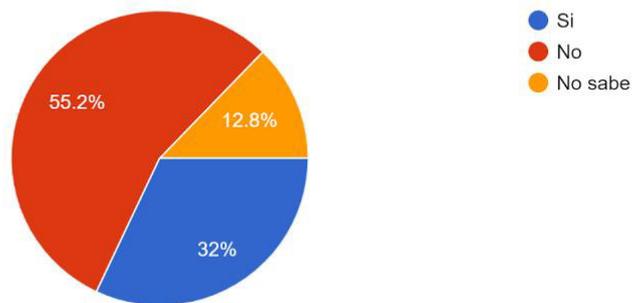
125 respuestas



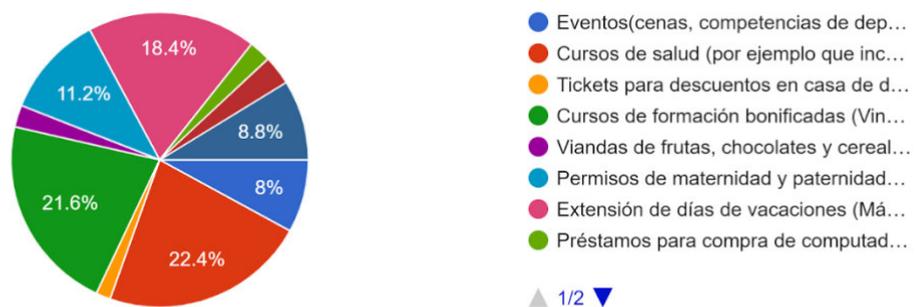
22 ¿A quién se dirige ante algún problema laboral?(Liquidación de sueldos/ Licencias según ley etc)
125 respuestas



23 ¿La comunicación institucional, es realizada con frecuencia?
125 respuestas

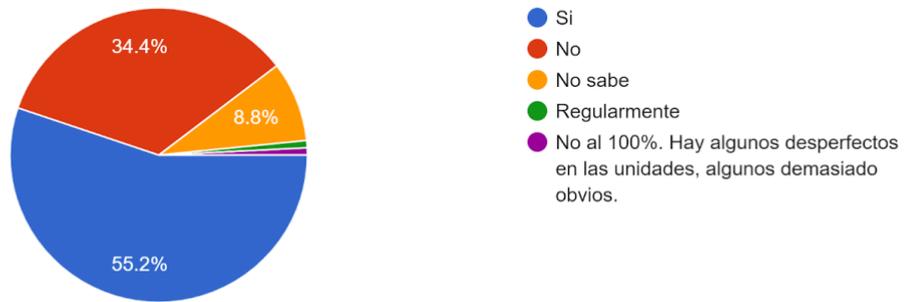


24 Si Ud. pudiera recomendar una política de beneficios para implementar en la organización, por cuál de éstas se decidiría? (Políticas de beneficios...jas y facilidades. (puede elegir más de una opción)
125 respuestas



25 Ud. considera que la organización ¿ cumple con la normativa vigente en cuanto a seguridad e higiene?

125 respuestas



26 ¿Recomendaría a otra persona trabajar en la organización?

125 respuestas

