

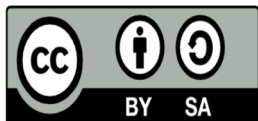
Ficarra, Natalia

“Diseño de un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo para una organización metalúrgica. Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. 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-sa/4.0/>

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

Cita recomendada:

Ficarra, N. (2020) “Diseño de un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo para una organización metalúrgica. Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. 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>



Instituto de Ciencias Sociales y Administración
Universidad Nacional Arturo Jauretche

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

“Diseño de un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo para una organización metalúrgica. Avellaneda, Provincia de Buenos Aires. 2019/2020”

Natalia Ficarra ficarranatalia@gmail.com

Directora: Lic. Cecilia A. Bacchetta

Florencio Varela
Año: 2020

Resumen

El presente Trabajo Integrador Final se ha elaborado con el fin de diseñar un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo para una organización metalúrgica situada en la ciudad de Avellaneda, Provincia de Buenos Aires, durante los años 2019/2020. Para su conformación, se realizó un diagnóstico organizacional con propuesta de intervención en el que se ha propuesto describir y analizar los procesos de gestión de Recursos Humanos con el objetivo de diseñar políticas que optimicen los procesos de trabajo y gestión de personal. Para ello, se llevaron a cabo entrevistas a personas claves y se observó el predio donde está instalada la metalúrgica, lo que permitió obtener una visión en general independientemente de las declaraciones de los informantes. Asimismo, se utilizó la normativa vigente, en conjunción con los apartados bibliográficos presentados por la carrera según las incumbencias profesionales de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la UNAJ. Con estos elementos, se ha propuesto este proyecto con enfoque en el desarrollo y crecimiento no sólo organizacional, sino también de las personas que allí trabajan. La metodología que se llevó a cabo en esta investigación es interpretativa de las Ciencias Sociales (Della Porta, Keating, 2013), con técnica de recolección de datos de tipo cualitativo con entrevistas y observaciones (Esquivel, Carbonelli, Irrazábal, 2011).

Palabras claves: Asesoría Externa, PyMes, Recursos Humanos, Relaciones del Trabajo, Gestión de Personal.

Área temática: Gestión de Recursos Humanos

Abstract

This Final Integrative Work has been prepared in order to design an external consultancy project in Labor Relations for a metallurgical organization located in the city of Avellaneda, Province of Buenos Aires, during the years 2019/2020. For its conformation, an organizational diagnosis was made with an intervention proposal in which it has been proposed to describe and analyze the Human Resources management processes with the aim of designing policies that optimize work processes and personnel management. To do this, interviews were conducted with key

people and the site where the metallurgist is installed was observed, which allowed to obtain a general vision regardless of the statements of the informants. Likewise, the current regulations were used, in conjunction with the bibliographic sections presented by the career according to the professional concerns of the Degree in Labor Relations of the UNAJ. With these elements, this project has been proposed with a focus on the development and growth not only of the organization, but also of the people who work there. The methodology that was carried out in this research is interpretive of the Social Sciences (Della Porta, Keating, 2013) with qualitative data collection technique with interviews and observations (Esquivel, Carbonelli, Irrazábal, 2011).

Keywords: External Advice, PyMes, Human Resources, Labor Relations, Personnel Management.

Agradezco a los/as docentes de la Universidad Nacional Arturo Jauretche, por acompañarme en este recorrido académico. Sus aportes como profesionales fueron sumamente valiosos. Principalmente, agradecerle a una gran persona, la cual admiro muchísimo tanto en el plano profesional como personal, gracias por la paciencia y predisposición.

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

Índice

Agradecimientos.....	4
Introducción.....	6
Notas Metodológicas.....	8
PARTE I Capítulo I: Retrato de una organización metalúrgica	
1.1 Historia y estructura formal de la organización.....	10

1.2 Cultura y clima organizacional.....	15
1.3 Regulación laboral.....	19
1.4 Políticas de Recursos Humanos.....	21
Capítulo II: Referencias conceptuales	
2.1 Marco teórico.....	23
2.2 Objetivos y funciones del área de Recursos Humanos.....	24
2.3 Indicadores.....	32
Capítulo III: Diagnóstico Organizacional	
Conclusiones de la investigación diagnóstica.....	33
PARTE II Capítulo IV: Propuesta de intervención	
4.1 Propuesta de Asesoría Externa en Relaciones del Trabajo.....	34
4.2 Objetivos.....	37
4.3 Proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo: Proceso actual, nuevo proceso, actividades, indicadores y recomendaciones.	
a) Búsqueda y selección de personal.....	24
b) Descripción y análisis de cargos.....	25
c) Evaluación de desempeño.....	25
d) Compensaciones y beneficios sociales.....	26
e) Entrenamiento del personal.....	27
f) Capacitación.....	27
g) Seguridad e higiene en el trabajo.....	43
h) Relaciones laborales.....	46
4.4 Sustentabilidad de la propuesta (FODA).....	48
Conclusiones Finales.....	49
Referencias bibliográficas.....	51
Anexos.....	58

Introducción

El siguiente trabajo final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo en la Universidad Nacional Arturo Jauretche es el resultado de un diagnóstico situacional con propuesta de intervención, que se propone recorrer los contenidos trabajados en el transcurso de la carrera. Dentro de los alcances del título profesional, resulta oportuno mencionar dos: Asesorar y asistir técnicamente a las áreas directivas en organizaciones y Planificar políticas de Recursos Humanos en una institución (Resolución 190/11). La consultoría de empresas proporciona conocimientos teóricos y técnicas profesionales que sirven para resolver problemas prácticos de gestión (...) ayuda a alcanzar los fines y objetivos de la organización; resolver los problemas gerenciales y empresariales; descubrir y evaluar nuevas oportunidades; mejorar el aprendizaje; poner en práctica los cambios (Kubr, 1997). Por lo expuesto, motiva la elección del tema debido que se puede concretar en base a dos incumbencias de la Licenciatura y, como dice el autor mencionado, en la consultoría de empresas se proporcionan conocimientos teóricos y técnicas profesionales, las cuales fueron adquiridas durante el transcurso de dicha carrera.

Asimismo, en las organizaciones según Chiavenato (2000), se necesita un organismo de Staff, de asesoría y consultoría, además de prestar servicios especializados como reclutamiento y selección, capacitación, análisis y evaluación de cargos, etc. y enviar propuestas y recomendaciones a las jefaturas. El Staff asesora en el desarrollo de directrices y en la solución de problemas específicos de personal. Estas propuestas y recomendaciones, pueden ser utilizadas también para el desarrollo de políticas de Recursos Humanos por parte de los directivos.

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

Entonces, lo realizado en este trabajo, fue una intervención en la organización para asesorar, asistir y planificar políticas de Recursos Humanos, bajo el título de asesoría externa en Relaciones del Trabajo.

En base a ello, el objetivo general es describir y analizar los procesos de Gestión de Recursos Humanos (RR.HH.) que lleva adelante la organización para proponer un proyecto de asesoría

externa en Relaciones del Trabajo con el objetivo de plasmar políticas de RR.HH. que optimicen procesos de trabajo y gestión del personal, enfocándonos en el desarrollo y crecimiento de la organización y de las personas. En este sentido Chiavenato (2000), sostiene que los recursos humanos constituyen un tipo de recurso que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo puesto más que un recurso, las personas son participantes de la organización.

En cuanto a los objetivos específicos:

- Objetivo Específico 1: Conocer y describir la historia y la estructura formal de la organización. También como es el clima organizacional, su cultura, regulación laboral y las políticas de personal
- Objetivo Específico 2: Indagar cómo son realizados los procesos del área de recursos humanos: búsqueda y selección de personal, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño, compensaciones y beneficios sociales, entrenamiento del personal, capacitación, seguridad e higiene en el trabajo, relaciones laborales.
- Objetivo Específico 3: Identificar y especificar instancias de mejoras para optimizar la gestión del personal
- Objetivo Específico 4: Diseñar una propuesta de intervención, a partir del diagnóstico situacional, de asesoría externa en Relaciones del Trabajo, con el objetivo de diseñar políticas de Recursos Humanos que optimicen procesos de trabajo y gestión del personal, enfocándonos en el desarrollo y crecimiento de la organización y de las personas.

El presente Trabajo Integrador Final está organizado en dos partes. La primer parte realiza un diagnóstico situacional. Por ello, en el primer capítulo, surgió la necesidad de conocer acerca de la historia, la estructura formal de la organización detallando el organigrama y el mapa de actores, el clima organizacional y la cultura. También, acerca de la regulación laboral y las políticas de Recursos Humanos, a fin de saber en profundidad cómo se encuentra organizada formalmente (Marcó, Loguzzo, Fedi, 2016). En el segundo capítulo, con el marco teórico se fundamentan los conceptos trabajados en base a diversos autores, detallando los objetivos y funciones del área de Recursos Humanos. En el tercer capítulo, se concluye el diagnóstico, con conclusiones y reflexiones de la investigación diagnóstica. En la segunda parte, cuarto capítulo, se presenta la propuesta de intervención, se indican los objetivos, actividades, indicadores, recomendaciones y sustentabilidad de la propuesta en base al análisis FODA (fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas), el cual conforma los elementos positivos y negativos tanto internos como externos que tiene una organización (Marcó, Loguzzo, Fedi, 2016).

Notas Metodológicas

La metodología que se lleva a cabo en esta investigación es interpretativa de las Ciencias Sociales (Della Porta, Keating, 2013). La pregunta problema que guía dicha investigación es: ¿cómo se genera un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo para una PyMe metalúrgica, a los fines de proponer mejoras en las funciones de Recursos Humanos para optimizar sus procesos y lograr el crecimiento tanto organizacional como profesional de los trabajadores?. Las técnicas utilizadas son la recolección de datos de tipo cualitativo con entrevistas y observaciones (Esquivel, Carbonelli, Irrazábal, 2011). Resulta interesante describir, comprender e interpretar los fenómenos a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los actores (Hernández Sampieri et al., 2010). Con el fin de ampliar la observación participante de campo, se realizaron tres entrevistas a trabajadores de la organización metalúrgica, y una entrevista en profundidad a la Socia administrativa responsable de personal. Todas fueron de manera voluntaria y se garantizó a los entrevistados proteger sus identidades a través de diferentes procesos para anonimizarlos (Meo, 2010).

PARTE I

Capítulo I: Retrato de una organización metalúrgica

Para comenzar el primer capítulo y realizar el diagnóstico de la organización metalúrgica, objeto de nuestro caso de estudio, resulta oportuno definir diagnóstico organizacional (situacional): según Rodríguez (2005) constituye una descripción, una explicación hecha por el observador la cual debe ser capaz de dar cuenta adecuadamente del operar de la organización. Los procesos organizacionales deben poder ser generados a partir de la explicación, y que además, deberán deducirse otros fenómenos observables en el ámbito de experiencia del observador. Por ello, en primera instancia, es necesario conocer acerca de la historia y fundación de la metalúrgica, ya que aporta importancia para el devenir de la organización, y no es observable en el diagnóstico. El autor menciona también que el diagnóstico organizacional puede servir como un instrumento válido en la comunicación científica, ya que a partir de él se puede implementar un proceso de cambio organizacional.

Con respecto a la estructura formal, Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) se refieren a un marco formal de puestos de trabajo, de niveles jerárquicos, de líneas de autoridad y comunicación que influyen sobre la forma de comportarse de las personas y grupos en la organización. Como mencionan los autores, la estructura formal es el esqueleto de la organización, y la cultura, es lo que emerge de la actividad corriente, de las interacciones de los miembros: personalidades, valores, afinidades, creencias y costumbres, lo que le da vida a la organización. La cultura según Schein (1998) es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas. Siguiendo esta línea, los autores Franklin y Krieger (2011) exponen que la cultura desempeña una función importante en la creación de un clima organizacional que permita el aprendizaje y responder a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades. El clima organizacional representa el ambiente interno existente entre los miembros de la organización, y se halla estrechamente relacionado con el grado de motivación reinante (Chiavenato, 2000).

Para analizar la regulación laboral de la organización metalúrgica, se utiliza como herramienta el Convenio Colectivo de Trabajo del personal metalúrgico N° 260/75, junto con la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, instrumento base de regulación laboral.

Con respecto a las políticas de recursos humanos, Chiavenato (2000) menciona cómo las organizaciones aspiran a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Sin embargo, éstas varían según la organización, ya que cada una aplicará las que más les convenga dependiendo de sus objetivos, filosofía y necesidades. Son importantes, porque guían a los trabajadores y dan la referencia de cómo se realizan las tareas.

1.1 Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización

Antes de comenzar con este apartado es necesario mencionar que la información aquí plasmada y el resto del Capítulo I, es producto de las entrevistas realizadas a tres trabajadores y en profundidad a la socia administrativa responsable de la gestión del personal. Asimismo, de la observación participante hecha en la organización.

La industria metalúrgica se encuentra radicada en la Provincia de Buenos Aires, Ciudad de Avellaneda; se caracteriza como una empresa familiar de fabricación de bulones, especializada

en herrajes y materiales normalizados para electrificación de media y baja tensión. Fue fundada en el año 1954 por dos amigos y en estos momentos, sólo uno se encuentra con vida. Actualmente, la organización es administrada por cinco socios en total. El primero, que es uno de los socios fundadores, se encuentra unido en matrimonio con la segunda socia. El tercero, es hijo del matrimonio. El cuarto, es hijo del socio fundador fallecido, y por último, la socia número cinco, es sobrina del cuarto socio. Más adelante, se mencionarán las tareas que cada uno realiza.

Siguiendo la clasificación para las organizaciones que plantean Marcó, Loguzzo y Fedi, (2016), se presentan algunas categorías:

Según su actividad, se clasifica como una organización industrial. Se dedica a la producción de bienes materiales (se pueden distinguir las extractivas y las de transformación). Por rama de actividad, se encuadra dentro de la metalúrgica.

Según su propiedad, esta organización puede clasificarse como Sociedad anónima (S. A.), sus titulares lo son en función de su participación en el capital a través de acciones. Los accionistas no responden a las deudas de la sociedad con su patrimonio personal.

Según su tamaño, la organización se clasifica como una PyMe⁽¹⁾, cuenta con cinco socios como ya mencionó, y siete trabajadores. Siguiendo lo establecido en el Portal PyMe de A.F.I.P. (Administración Federal de Ingresos Públicos) aquellas organizaciones que se dediquen a la actividad industrial y no cuenten con más de quince trabajadores, son

1) Una PyME es una micro, pequeña o mediana empresa que realiza sus actividades en el país, en alguno los estos sectores: comercial, servicios, comercio, industria o minería o agropecuario. Puede estar integrada por varias personas según la actividad y sus ventas totales anuales en pesos no pueden superar los montos establecidos según su categoría

<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

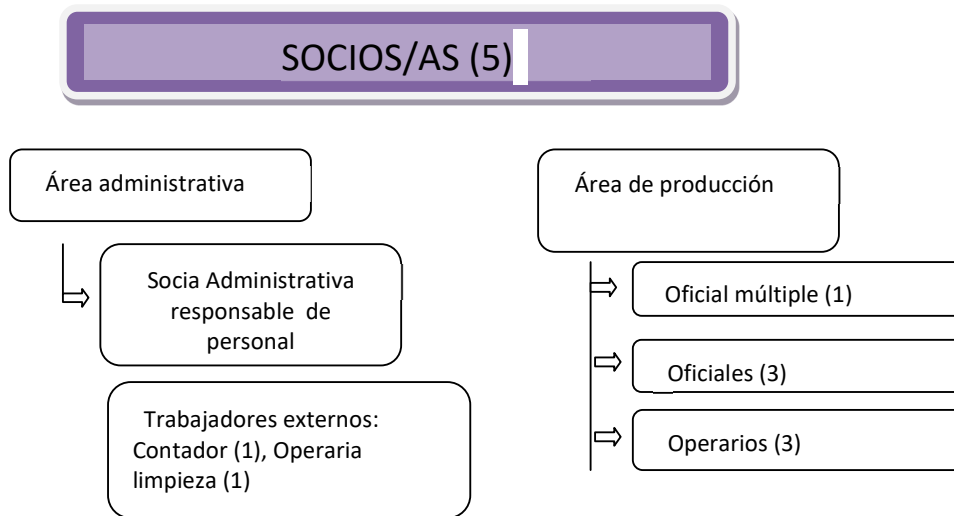
Consideradas Microempresas. Su facturación anual para este rubro, no podrá excederse los \$21.990.000 (veintiún millones novecientos noventa mil pesos).

Con respecto a la estructura formal de la organización, Robbins (2009) la define como el modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades. Los grupos de mando y las tareas, los impone la organización formal, los cuales están determinados en el organigrama. En la metalúrgica, trabajan siete obreros. Las tareas que cada uno cumple, no están definidas en ningún manual propio de la organización, se realizan según las directivas de los socios y como ellos consideran que se deben hacer. Justamente la caracterización “de tipo familiar”, trae consigo esta connotación desde los inicios del funcionamiento de la industria, la organización formal no está del todo definida, pero si se sabe entre los empleados cómo funcionan los niveles jerárquicos y la línea de autoridad y comunicación. Cuando se tiene que comunicar novedades,

noticias y cualquier información relevante se realiza de manera verbal, no se comunica por escrito a menos que sea alguna planilla que necesite firma.

Siguiendo la estructura formal, cuando se consultó por las áreas de la organización, comentan que no están del todo definidas. Se mencionaron las áreas de administración y producción. Tampoco cuentan con un organigrama y no se considera que sea necesario tener uno. Según Marcó, Loguzzo y Fedi (2016) la estructura formal de una organización se visualiza a través del organigrama, muestra las distintas posiciones existentes dentro de una organización, cómo están agrupadas y el flujo de autoridad formal.

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



Fuente: elaboración propia en base a la información recabada en la organización metalúrgica

Como ya se mencionó más arriba, los socios de la metalúrgica son cinco. El matrimonio con mayoría de edad, visitan a diario la organización, no la recorren, sólo participan de las decisiones y directrices en conjunto con el resto de los socios.

Los socios tres y cuatro, se encargan de transmitir las directivas, novedades e información importante. Cumplen una función de capataz (2). Recorren los pasillos de la metalúrgica para chequear la producción. Ambos se encargan de las relaciones con los clientes y proveedores. Las tareas que hacen se programan en el día dependiendo de la demanda de trabajo a realizar. La socia número cinco es responsable del área de administración y gestión de personal y se encarga también de llevar a cabo la atención telefónica, recepción y respuesta de e-mails, facturación de las compras y ventas, manejo de las cuentas corrientes. Se le realizó una entrevista en profundidad, ya que la información brindada es clave en cuanto a los procesos de Recursos Humanos que se llevan a cabo en la organización. Para proteger su identidad, siguiendo el principio de confidencialidad (Hernández Sampieri et al.,2010), se la nombrará como socia administrativa responsable de personal.

En el área de producción, se realiza la fabricación de los bulones, herrajes y materiales normalizados. Los socios capataces se encargan de emitir la directiva del trabajo a realizar, es decir, de los nuevos pedidos, con las características detalladas de los productos. También informan quién es el cliente y en qué plazo de tiempo se debe realizar la entrega, dependiendo de la urgencia con la cual es requerido. El pedido ingresa directamente al Oficial múltiple, que es quién se encarga de distribuir el trabajo, instalar las matrices y las máquinas para la producción. Es el encargado también de identificar el plano correspondiente para cada producto.

“identificar el plano correspondiente es importante, porque cada uno tiene sus medidas y características, y muchas veces tienen diferencias muy pequeñas entre uno y otro, con lo cual equivocarse de plano, lleva a que toda la producción salga mal” (Oficial múltiple, 2019)

Continuando con las tareas que realiza el Oficial Múltiple dentro de la metalúrgica, menciona lo siguiente:

2) Capataz: Persona que gobierna y vigila a cierto número de trabajadores (Real Academia Española)

“yo uso el balancín, manejo los hornos, y en algunas oportunidades también hago soldaduras. En periodos en los cuales la producción es baja, realizo el mantenimiento general del lugar, pinto, lijo, arreglo lo que haya que arreglar, si es una máquina y lo sé hacer, lo hago. También se acomoda el stock y ordena el depósito” (Oficial múltiple, 2019)

Según el Convenio Colectivo de Trabajo N° 260/75 (en adelante CCT 260/75) para obreros y empleados afectados a la industria metalúrgica, la categoría de Oficial múltiple se define como:

Oficial múltiple: Es quién realiza las tareas de más de uno de los oficios tradicionales. Para revisar en esta categoría debe satisfacer los requerimientos teóricos y prácticos que a continuación se detallan:

Conocimientos técnicos: Conocer y aplicar las operaciones aritméticas y geométricas requeridas para el desarrollo normal y eficiente de sus tareas, conocer prácticamente los Materiales a utilizar en los trabajos de su especialidad o especialidades que domine (acero, bronce, aluminio,

fundición, maleable, etc.); asimismo dar las indicaciones de fabricación y tratamiento térmico de los mismos. Tener conocimientos básicos de dibujos mecánicos, interpretando planos, especificaciones, tolerancias, todo ello si la tarea lo requiere.

Conocimientos teórico-prácticos: Debe ser capaz de trabajar independientemente ejecutando con precisión, rapidez y calidad exigible a su categoría sobre la base de planos de conjunto o detalle, croquis o bien especificaciones verbales o escritas. Debe ejecutar las tareas de más de un oficio aunque en la práctica no las ejerza simultáneamente, pero en caso de serie requeridas debe cumplirlas y aplicarlas con la misma precisión que las de su oficio específico.

Usar correctamente los elementos de medición y trabajar con tolerancias especificadas.

Conocer el uso de las máquinas de sus especialidades y las herramientas que utilice.

El área de producción también cuenta con tres Oficiales y tres Operarios. Los oficiales se encargan de interpretar los planos y ejecutar el trabajo (ya preparadas las matrices, las máquinas y los planos previamente), sólo deben realizar el producto. Utilizan la máquina enroscadora y soldadora MIG.

Oficial: Es el trabajador que ha realizado el aprendizaje teórico y práctico de un oficio determinado y que ejecuta con precisión y rapidez sobre la base de planos, dibujos o indicaciones escritas o verbales, cualquier trabajo de su especialidad. El operario que desee ser promovido a esta categoría, debe rendir la prueba práctica de suficiencia y reunir las siguientes condiciones:

- a) Saber las cuatro operaciones aritméticas y tener nociones de geometría.
- b) Saber interpretar los planos que requieran sus tareas
- c) Conocer los metales usados en la industria (acero, bronce, aluminio, fundición maleable, etc.)
- d) Saber manejar las herramientas de medición que requieran sus tareas (calibre, micrómetro, compases, transportadores, etc.)

Los operarios, se encargan de armar los pedidos para mandarlos a galvanizar, ya que es una función que la metalúrgica no realiza. Una vez que las piezas se encuentran galvanizadas, vuelven a la metalúrgica ya listas para ser embaladas y despachadas a los clientes (expedición). También realizan tareas de orden de depósito, reposición y control de stock. Éste, se realiza en una planilla, o en algunos casos a simple vista, visualizan que es lo que hace falta y qué cantidades, y se transmite a los socios capataces.

Operario: Es el obrero que ejecuta tareas manuales, simples, de ayuda, de colaboración y tareas auxiliares que no requieren aprendizaje previo y que, además, alternativamente tienen asignadas tareas de carga y descarga, acarreo y simple estibaje de materiales, útiles y mercaderías, y tareas de limpieza. Dentro de cada Rama se determinarán específicamente las tareas comprendidas en esta categoría y en especial las correspondientes a las tareas auxiliares

Siguiendo el organigrama elaborado, hay dos trabajadores que prestan servicio de manera externa. Por un lado, un contador, que lleva a su cargo las tareas contables de la organización y es quién realiza la liquidación de los salarios de los trabajadores. Se presenta en la metalúrgica de dos a tres veces por semana, dependiendo de las tareas que tenga que cumplir.

La forma de contratación es mediante monotributo ⁽³⁾.

Por otro lado, la organización cuenta con una operaria de limpieza, se presenta los días

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

Viernes, se encarga de limpiar los pisos, muebles y sacar los residuos de las tres oficinas. La limpieza del área de producción y depósito no la realiza esta operaria, sino que se encargan los trabajadores. Con respecto a la contratación, no está registrada.

MAPA DE ACTORES

- ORGANIZACIÓN METALÚRGICA- SOCIOS
- Clientes
- Trabajadores internos
- Empresas tercerizadas
- Trabajadores externos

Fuente: elaboración propia en base a la información recabada en la organización metalúrgica

Siguiendo el mapa de actores, las empresas tercerizadas (empresas contratadas para la realización de un servicio o proceso de la producción específico) son dos. Por un lado, una que se encarga de la galvanización de las piezas (paso previo a que lo retire el cliente final) y por otro, una empresa que se encarga de la fabricación de las matrices. Como ya se mencionó más

arriba, la metalúrgica fábrica diversas piezas, pero no fabrica matrices, motivo por el cual resulta necesario comprárselas a otra. Con respecto a los clientes, las ventas son a empresas como Edesur, Edelap, Edenor, Edesal, entre otras. También venden productos a trabajadores independientes.

1.2 Cultura y clima organizacional

Siguiendo las caracterizaciones sobre cultura organizacional que mencionan los autores Franklin y Krieger (2011), se señala lo siguiente:

- Es holística: en otras palabras, el todo representa más que la suma de sus partes.
- Está históricamente determinada: refleja la historia de la organización.
- Puede conceptualizarse antropológicamente como un conjunto de símbolos y rituales.
- Se construye socialmente a través de la interacción; es decir, la crea y la conserva el grupo de personas que conforman la organización.
- La crean y recrean normas formales e informales que rigen la organización, los estilos de autoridad y liderazgo.
- Es intangible, pero hace la diferencia entre una organización y otra.
- Es difícil de cambiar, pues se encuentra interiorizada en las personas, grupos, equipos, gerentes y directivos que integran la organización, mismos que no están dispuestos a modificarla si no encuentran un buen motivo para ello.

Siguiendo estas características sobre la cultura organizacional, los autores Marcó, Loguzzo, Fedi (2016) hablan de las tipologías de las culturas y exponen que las culturas tradicionales y conservadoras, son aquellas que buscan preservar los valores y costumbres tradicionales de la organización, protegiéndolos de los cambios del entorno. Son culturas rígidas propias de organizaciones con estructuras del tipo burocrático, con decisiones centralizadas.

“El tipo de cultura que la organización tiene es tradicional-conservadora, porque es una empresa familiar, chica. Les cuesta cambiar e innovar. Todo se hace de la misma forma que hace muchos años. Yo trato de innovar de a poco, para que el cambio no sea tan drástico”
(Socia administrativa responsable de personal, 2019)

Con respecto a este punto, la entrevistada comenta que la organización utiliza un sistema de fichado mediante un reloj a tarjeta:

“el reloj es muy antiguo y todavía se sigue usando, si se rompe lo arreglan y listo” (Socia administrativa responsable de personal, 2019)

Lo mismo sucede con el control de stock de la mercadería:

“generalmente lo hacen a mano, con una planilla, como en los tiempos de antes” (Operario, 2019)

Haciendo referencia a esta cuestión de tipo tradicional- conservadora que tiene la metalúrgica, los entrevistados cuentan sus relatos entre risas. Les resulta gracioso que aún sigan conservando sus formas tradicionales de los años cincuenta.

Consultándole a la socia administrativa responsable de personal sobre qué aspectos innovó en la organización, comenta que tiene afinidad con el diseño gráfico:

“me encargué de realizar un logo de la organización para que sea propio y diseñé una página web. Tenemos como objetivo aumentar la producción y que la organización pueda crecer, entonces con la página web como herramienta, es una ventaja para aquellos futuros clientes que no nos conocen” (socia administrativa responsable de personal, 2019)

Los signos gráficos de identidad son la traducción visual de la marca, bajo la forma característica de “logotipo”. La iconografía querrá darle un rostro identificativo a la empresa y ese rostro, es una imagen que representa a la empresa, y es un símbolo porque la sustituye. Es decir, representa una identidad visual de la empresa. (Costa, 1992).

Con respecto al clima organizacional, los autores Franklin y Krieger (2011), mencionan que está estrechamente relacionado con los sistemas de motivación, y al mismo tiempo, dependen e influyen los estilos de liderazgo. Desde la perspectiva organizacional, el *liderazgo* es la capacidad de influir en las actividades de una persona, grupo o equipo que forma parte de una empresa y está orientado a alcanzar objetivos y metas. Liderar implica influir, orientar, marcar el rumbo, convencer, contener, comprender, motivar, capacitar, dar el ejemplo, innovar, tener una visión de éxito. Kurt Lewin, psicólogo y profesor de la universidad de Iowa, hablaba de tres estilos de liderazgo (citado en Franklin y Krieger, 2011):

- a) El autocrático: autoritario, centralista, dominante, controlador y monopolizador de decisiones.
- b) El liberal: deja hacer, es permisivo, delega.

c) El democrático: fija objetivos, es participativo, es orientador, controla resultados, descentraliza, empodera, faculta.

Por otro lado, estudios de la Universidad de Michigan (citado en Franklin y Krieger, 2011), destacan dos dimensiones de comportamientos relacionado a líderes:

a) orientado al empleado: Es un tipo de liderazgo que concede gran importancia a las relaciones interpersonales, con particular interés en las necesidades de los subordinados y aceptación de sus diferencias individuales. Este estilo conlleva una mayor productividad de los trabajadores.

b) orientado a la producción: Estilo de liderazgo que hace hincapié en los aspectos del trabajo a realizar. La principal preocupación del líder orientado a la producción radica en cumplir las metas del equipo, de manera que los integrantes del mismo son sólo medios para ese fin. Este tipo de liderazgo lleva a la baja productividad e insatisfacción en los trabajadores.

Con respecto al análisis del clima organizacional, surgió que los entrevistados coinciden en sentirse desmotivados. El esfuerzo que realizan para cumplir con las expectativas de la organización es mayor a la retribución que esperan en contrapartida. Consecuentemente, dejan de estar a gusto con el trabajo realizado ya que no es valorado como esperan, y se genera un proceso de poca estimulación en el trabajo diario. También coinciden que sus opiniones no son consideradas, uno de ellos comenta que:

“mis experiencias laborales anteriores fueron en logística y distribución, imagínate cuando ingresé a trabajar acá y vi la forma en que se realiza la logística, quise dar mis aportes en base a mi experiencia, para que se mejore en ese aspecto, claro. Pero es en vano, no toman tus opiniones en ningún sentido” (Oficial múltiple, 2019).

Asimismo, este trabajador menciona que le falta capacitación para realizar su trabajo, cuando tiene que reparar las matrices o hay alguna falla técnica pequeña, queda a su cargo. También falta de capacitación con respecto a la tornería, ya que no tiene muchos conocimientos en esto.

“las capacitaciones las hace la ART o la empresa de Seguridad e Higiene, pero me gustaría capacitarme en lo que me haga falta para poder realizar mi trabajo a la perfección. Soy autoexigente” (Oficial múltiple, 2019).

Con respecto a este punto, otro trabajador comenta:

“la organización no invierte mucho en capacitación, yo hago todo lo relacionado a la logística y expedición, me lo enseñó un compañero cuando entré. Cuando tengo dudas o consultas se las hago a él. Sino...” (Operario, 2019)

Siguiendo a lo que menciona Chiavenato (2000), con respecto a las consecuencias de la desmotivación del personal en las organizaciones, se preguntó si consideran que su grupo es un buen grupo de trabajo:

“mmm, no. La realidad es que al ser oficial múltiple, los socios me nombraron como encargado de la producción, y nunca se respetó eso. Mis compañeros no respetan que esté a cargo del grupo, y eso es incómodo. No me siento acogido por ellos” (Oficial múltiple, 2019).

“hay días en que el ambiente está tenso, otros que se disimula un poco más. Pero es un grupo en que cada uno hace lo que le corresponde y no más. No miran si vos necesitas ayuda con el trabajo o te pasa algo” (Operario, 2019)

Desde otra perspectiva, la socia administrativa responsable de personal cuenta que los trabajadores están satisfechos. No recibe reclamos por parte de ellos con respecto al clima y a la organización del trabajo. Con respecto al clima de la organización, asume que los dos socios capataces tienen una postura muy rígida con respecto a los procesos de trabajo, lo que se complementa con sus personalidades y generalmente, entre los cuatro socios el clima se vuelve tenso y hasta un poco incómodo.

“yo soy la que más se relaja, intento mediar entre los cuatro socios y los trabajadores para que el clima de la organización sea más ameno, para todos...”

Franklin y Kriger (2011) afirman que un empleado motivado y con expectativas laborales satisfechas, trabajará con interés en su tarea, se sentirá comprometido, desarrollará su creatividad, y tendrá deseos de involucrarse y participar de manera activa en el logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, un individuo desmotivado, presentará un comportamiento inadecuado respecto de las expectativas de la organización, estará desganado y se sentirá indiferente hacia los logros organizacionales.

Relacionado a lo que afirman los autores y siguiendo a Chiavenato (2000): la motivación es uno de los factores internos que requiere mayor atención.

1.3 Regulación laboral

El presente apartado tiene como finalidad describir la representación de los trabajadores según el ámbito de aplicación del Convenio Colectivo de Trabajo. Asimismo, mencionar diversos artículos, a los fines de esclarecer cómo funciona la regulación laboral en la organización.

La organización pertenece a la industria y por su rama de actividad, se encuadra dentro de la metalúrgica. Le corresponde el Convenio Colectivo de trabajo N° 260/75, con ámbito de aplicación en todo el territorio de la Nación Argentina. Encuadra a todos los obreros y empleados afectados a la industria metalúrgica. Como ya se mencionó, los empleados que se encuentran conveniados en la organización son siete: tres Operarios, tres Oficiales y un Oficial múltiple. Los socios (empleadores) y los trabajadores, regulan sus actividades bajo la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, base de toda relación laboral (con excepción de lo establecido en el Artículo 2° de dicha Ley).

A continuación, se mencionan algunos artículos del CCT N° 260/75 para dilucidar la regulación laboral en la metalúrgica:

Jornada de trabajo: la jornada de trabajo es de lunes a viernes de 07:00 a 16:00 hs. Según el artículo 20° que se refiere al descanso en horario continuo, quienes trabajen en turno diurno por ocho o más horas, deberán tener 30 minutos de descanso. Los empleados de la metalúrgica hacen un descanso para almorzar de 30 minutos.

Artículo 25° Permisos especiales: Los empleadores otorgarán permisos especiales al personal, sin goce de haberes, para atender asuntos privados no previstos en este Convenio, por causas de necesidad debidamente justificadas. Los plazos de los permisos otorgados por la aplicación de este artículo no serán descontables a los efectos del cómputo de la antigüedad y demás beneficios. Todos los permisos deberán ser solicitados con una anticipación no menor de tres (3) días, salvo circunstancias especiales.

Con respecto a este artículo, los trabajadores entrevistados comentan que cuando tienen que ausentarse por algún motivo urgente o retirarse antes/ingresar más tarde, los socios son flexibles.

Régimen de antigüedad: El Artículo 27º hace referencia al escalafón por antigüedad, en el cual todo el personal comprendido dentro del CCT N° 260/75 a partir del primer año de servicio, cobrará una retribución especial (1% del jornal básico de su categoría, por hora, por cada año de servicio si es jornalizado, y por mes si es mensual)

En este caso, todos los trabajadores son remunerados quincenalmente y no se establece en la organización el pago del porcentaje por antigüedad.

Accidentes y enfermedades inculpables: 1) El trabajador que faltare a sus tareas por causa de enfermedad o accidente inculpable, deberá comunicarlo a la empresa dentro de las primeras horas y hasta la mitad de su jornada de labor, pudiendo hacerlo por los siguientes medios: a) Por telegrama. b) Por aviso directo del interesado, en el establecimiento. c) Por cualquier persona que avise en nombre del interesado, en el establecimiento. d) Aviso telefónico: solamente en los casos que en la actualidad ya se aplique este sistema. En ese caso deberá efectuarse de tal manera que permita justificarlo debidamente.

En caso de ausencia por accidente o enfermedad inculpable, dan aviso a uno de los socios capataces. Se acercan a la metalúrgica y retiran una autorización, la cual será presentada en la clínica contratada. En caso que no se puedan movilizar, solicitan un médico a domicilio. Los trabajadores tienen en claro que los días por enfermedad deben estar justificados, en caso contrario son descontados. Cuando ocurre algún accidente de trabajo, la socia administrativa responsable de personal realiza la denuncia telefónica a la Aseguradora de Riesgos de Trabajo (ART) (4), con la denuncia, el accidentado se presenta en la clínica. Desde el momento en que los trabajadores se encuentran inhabilitados para trabajar, hasta su fecha de alta, perciben el pago de las remuneraciones de manera integral (Artículo 36º)

Ropa y útiles de trabajo: En este apartado habla de la provisión de la ropa de trabajo y los útiles, mencionando su reglamentación.

En la organización, los trabajadores cuentan con su correspondiente uniforme, botines, guantes y elementos de protección personal. Reciben dos juegos de ropa por año como establece el Artículo 37º inciso a. Con respecto a las herramientas, son proporcionadas en su totalidad por la Organización.

1.4 Políticas de Recursos Humanos

Según Chiavenato (2000), las políticas de Recursos Humanos se refieren a la manera de cómo

4) las Aseguradoras de Riesgos del Trabajo (ART) son empresas privadas contratadas por los empleadores para asesorarlos en las medidas de prevención y para reparar los daños en casos de accidentes de trabajo o enfermedades profesionales <https://www.argentina.gob.ar/srt/art>

La organización aspira a trabajar con sus miembros para alcanzar por intermedio de ellos los objetivos organizacionales, a la vez que cada uno logra sus objetivos individuales. Asimismo, cada organización aplica la política que más le convenga según su filosofía y cultura, dependiendo también de sus necesidades. A partir de dichas políticas, se pueden definir los procesos que se implantarán, los cuales son caminos de acción para orientar el desempeño de las operaciones y actividades, teniendo en cuenta los objetivos de la organización.

Como relató la socia administrativa responsable de personal, la metalúrgica tiene como objetivo organizacional que la producción crezca, y esto implicaría un aumento en la planta de personal para poder responder a ese crecimiento; la organización se encuentra en expansión. Consecuentemente, siguiendo a lo planteado por el autor, las políticas se van a orientar hacia el logro de dicho objetivo. Sin embargo, éstas políticas no se encuentran definidas formalmente en un manual de políticas de personal, tampoco en reglamentos. Pero, aún así, es la idea que se mantiene latente (cuenta la socia administrativa de personal durante la entrevista).

Como se mencionó, la organización aplica las políticas acorde a su filosofía y cultura. Tiene relación directa con lo expuesto en el apartado sobre cultura y clima organizacional, ya que posee un tipo de cultura tradicional-conservadora, en la cual se busca preservar los valores y costumbres tradicionales de la organización. Desde la fundación de la metalúrgica, las Políticas de Recursos Humanos existieron sin estar plasmadas de manera formal y, preservando las costumbres, se siguen aplicando de manera informal. Los trabajadores conocen hacia donde desea ir la organización, cuál es el objetivo, por lo tanto, se conocen las Políticas y se comunican verbalmente, se trasladan de persona en persona con el trabajo diario.

Si bien todos los socios tienen en claro como es la modalidad de aplicación, la socia administrativa responsable de personal asume que las Políticas de Recursos Humanos deben estar plasmadas:

“Entiendo que todos conocemos cual es la forma de hacer las cosas (refiriéndose a cómo se aplican las Políticas). El tema es que como responsable de la gestión del personal, las Políticas de Recursos Humanos deben estar plasmadas, ya que es documental. Lo escrito en común acuerdo no es lo mismo que lo verbal” (socia administrativa responsable de personal, 2019)

Capítulo II: Referencias conceptuales

2.1 Marco teórico

El autor Sautu (2005) citado en Esquivel, Carbonelli, Irrazábal (2011), señala que:

“el marco teórico es un corpus de conceptos de diferentes niveles de abstracción articulados entre sí que orientan la forma de aprehender la realidad. Incluye supuestos de carácter general acerca del funcionamiento de la sociedad y la teoría sustantiva o conceptos específicos sobre el tema que se pretende analizar”

Antes de definir los conceptos utilizados en el presente, se cree oportuno caracterizar el área que se encarga de la gestión de personal, según diferentes autores. Siguiendo a Chiavenato (2000) la administración de los Recursos Humanos (en adelante ARH), se encarga de planear, organizar, controlar y asesorar tanto al nivel jerárquico, como al resto de los departamentos o áreas de la organización; elabora políticas de personal y procedimientos para su gestión. Maristany (2007) caracteriza al área de Recursos Humanos como un área dedicada a los temas que tienen que ver con las personas. Es una función de staff, es decir, asesora y da consejos, ayuda y provee herramientas a la línea (supervisores) para que actúen. Dessler (2009) menciona que el área se encarga de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los empleados, atender sus relaciones laborales, salud, seguridad y temas relacionados a la justicia. Por su parte, Rodríguez Valencia (citado por Mérida, 2012) refiere que la administración de Recursos Humanos es la planeación, organización, dirección y control de los procesos de dotación, remuneración, capacitación, evaluación del desempeño, negociación del contrato colectivo y guía de los recursos humanos idóneos para cada departamento, a fin de satisfacer los intereses de quienes reciben el servicio y también las necesidades del personal.

Por su parte, Chiavenato (2000) sostiene que la ARH es un medio para alcanzar la eficiencia y eficacia de las organizaciones, a través del trabajo de las personas. No obstante, es importante que la administración sea efectiva, ya que produce impactos profundos en las personas desde que ingresan en la organización y durante el transcurso de su vida laboral, es decir, se toman decisiones, políticas y se establecen procedimientos que impactan directamente con los recursos más valiosos de la organización. Maristany (2007) menciona que una buena ARH es cuestión de eficacia en todos sus procesos. Esto significa cumplir con lo que la empresa exige y tener un plan de objetivos claros. La ARH existe para contribuir al logro de los objetivos de la empresa, las técnicas deben ajustarse y colaborar con la estrategia general. En caso contrario, las pérdidas y los conflictos son inevitables. Mérida (2012) señala que el departamento de Recursos Humanos de una organización deberá aplicar de manera eficiente el proceso de administración de Recursos Humanos, porque de ellos va a depender el éxito o el fracaso de los objetivos institucionales. La eficiencia en los procesos de gestión de personal

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

Según Kubr (1997) la consultoría de empresas es considerada como un método para mejorar las prácticas de gestión. Este método puede ser utilizado por un consultor independiente, en cualquier organización. El autor menciona que la forma en que se emplearán los métodos, va a depender de varios factores, incluso la diversidad de la empresa y el contexto en que actúan los consultores. Quién cumple con este rol, trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener control directo, solamente proporciona ayuda sobre contenidos, procesos, tareas, sin ser específicamente responsable, sino orientar, o asesorar en este caso, a quienes lo son.

Las políticas son reglas que se establecen para dirigir funciones y asegurar que éstas se desempeñen de acuerdo a los objetivos deseados. Son consecuencia de la racionalidad, filosofía y cultura de la organización. Particularmente en el área de Recursos Humanos, las políticas se orientan a que se logren los objetivos organizacionales a través de los miembros (Chiavenato, 2000).

Los autores mencionados coinciden que una administración efectiva de los procesos de gestión de personal impacta directamente en las personas, en el logro de los objetivos de la empresa y en el desarrollo de ventajas competitivas. En el transcurso del trabajo se conocerá la importancia de lo expuesto, en la organización metalúrgica estudiada.

2.2 Objetivos y funciones del área de Recursos Humano

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

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

- 1) crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficiente para conseguir los objetivos de la organización.
- 2) crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
- 3) alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.

Visto los objetivos del área de Recursos Humanos por diferentes autores, se entiende que el área de Recursos Humanos es importante para cualquier organización, y el buen funcionamiento, dependerá de sus asalariados, y no de sus activos fijos (Sels, De Winne *et. al*, 2006, citado en Filion, Cisneros M.y Morelos, 2011).

Los autores mencionan también que los dirigentes de las PyMes, generalmente descuidan la administración de los Recursos Humanos, porque es el resultado de conocimientos y competencias deficientes que éstos tienen.

En las PyMes, la administración de Recursos Humanos representa una actividad clave, y se descuida a menudo. Los dirigentes, rara vez toman en cuenta el aspecto estratégico, adoptan un enfoque mecanicista, con una actitud más reactiva que proactiva (Filion, Cisneros M. y Morelos, 2011).

Para definir las funciones de Recursos Humanos de la organización metalúrgica, se tomó como guía a Chiavenato (2000), sin embargo, Filion, Cisneros M.y Morelos (2011), argumentan que las prácticas y los modelos de Recursos Humanos utilizados en las PyMes, en ningún caso pueden copiarse de las que se utilizan en la grandes compañías, sino que deben adaptarse a su contexto específico. Por esta razón, sólo se intervendrán las funciones de Recursos Humanos consideradas fundamentales al momento de proponer la consultoría en el área. Éstas son:

Búsqueda y selección de personal

La búsqueda de personal es una actividad de divulgación, de llamada, y por lo tanto una invitación en la cual corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de comunicación, candidatos que cumplan los requisitos mínimos que el cargo exige. La búsqueda, se puede realizar mediante diversos canales: en universidades, sindicatos, bolsas de empleo, por referidos, entre otros. La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos aquellos que tengan mayores posibilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. El punto de partida de todo proceso de selección, se fundamenta en la información y datos que se tenga respecto del cargo que va a ser ocupado. No sólo debe dar una idea real de la persona que se incorporará, sino también una proyección de cómo será en el futuro. Dicho proceso consta de diversas etapas y van desde las más sencillas hasta las más complejas: recepción preliminar de candidatos, entrevista de clasificación, aplicación de prueba de conocimientos, entrevista de selección, aplicación de pruebas psicométricas, de personalidad, entrevista de selección con el personal jerárquico, aplicación de técnicas de simulación, decisión final de admisión. Asimismo, las etapas y técnicas a aplicar en el proceso,

van a depender de la complejidad que el cargo exija y la política de selección de personal que la organización tenga.

Descripción y análisis de cargos

Se trata de un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la organización. Es la enumeración detallada de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuando lo hace), los métodos aplicados para la ejecución (cómo lo hace) y los objetivos (por qué lo hace). Es hacer un inventario de los aspectos significativos y de los deberes y responsabilidades que comprende. Los cargos, ocupan un lugar formal en el organigrama.

Luego de la descripción detallada, sigue el análisis. Una vez identificado el contenido del puesto, es decir, los aspectos intrínsecos, se analiza en relación con los aspectos extrínsecos, es decir, los requisitos que el cargo exige a su ocupante. El análisis pretende estudiar y determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades implícitas y las condiciones que el puesto exige para ser desempeñado de manera adecuada.

Evaluación de desempeño

Consiste en una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo. En toda evaluación, el foco estará en las cualidades de la persona, las cuales varían entre ellas y consecuentemente su desempeño, el cual también está condicionado por diversos factores.

Evaluar al personal permite localizar problemas de integración del trabajador a la organización o al cargo, desacuerdos, desaprovechamiento de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, etc. Dicha evaluación es un medio para mejorar los resultados de los Recursos Humanos de la organización.

Como objetivos intermedios de la evaluación de desempeño, Chiavenato (2000) menciona: adecuación del individuo al cargo, capacitación, promociones, incentivo salarial por buen desempeño, auto perfeccionamiento del empleado, retroalimentación de información al individuo evaluado, entre otros.

Con respecto a los métodos de la evaluación, varían de una organización a otra, porque cada una tiende a construir su propio sistema para evaluar el desempeño de las personas. También va a depender de las diferentes áreas y puestos, ya que cada método hace referencia a determinados objetivos específicos y a determinadas características del personal involucrado.

Sumamos a lo trabajado por Chiavenato (2010) los aportes de Alles (2005), en los que expone sobre el método de Evaluación de desempeño 360°: es un sistema de evaluación en el cual la persona es evaluada por todo su entorno, jefes, pares y subordinados. También se puede incluir

clientes y proveedores. Las fuentes múltiples pueden proveer un marco más rico, completo y relevante del desempeño de una persona. El camino que debe seguirse en un proceso de evaluación 360° es el siguiente:

- definición de competencias del puesto según corresponda: sólo se incluyen para la evaluación las competencias cardinales, es decir, las más relevantes para el puesto.
- diseño de la herramienta: cuestionario/ formulario 360°
- elección de las personas que van a intervenir en la evaluación: las evaluaciones son anónimas y cada una elige a sus evaluadores. Asimismo, las personas también se evalúan a ellos mismos.
- lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluados
- relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones. En todos los casos, debe realizarla una persona externa para preservar la confidencialidad.
- comunicación de los resultados a los interesados
- informes: individual al evaluado y uno consolidado a la organización con el grado de desarrollo de las competencias

La cantidad de evaluadores, son como mínimo tres por categoría, incluyendo clientes y proveedores.

Alles (2005) asegura que este tipo de evaluación puede ser aplicado a todo tipo de organizaciones, independientemente del tamaño.

Compensaciones y beneficios sociales

Compensación es el sistema de incentivos y recompensas que establece la organización para remunerar y recompensar a las personas que allí trabajan (Chiavenato, 2000). Cada uno recibe por su trabajo recompensa financiera (directa o indirecta) y no financieras.

La compensación financiera directa es el pago que reciben los trabajadores en forma de salario (5), bonos, premios y comisiones. Directo es el que recibe en contraprestación del servicio en el cargo ocupado. La compensación financiera indirecta incluye el salario indirecto, resultante de cláusulas de la convención colectiva de trabajo y del plan de beneficios sociales ofrecidos por la organización. El salario indirecto incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales (de inseguridad, insalubridad, de trabajo nocturno, de tiempo de servicio), participación en las utilidades, horas extras, etcétera. La suma de ambos salarios, constituye la remuneración. La recompensa no financiera hace referencia al prestigio, autoestima, reconocimiento y estabilidad en el empleo.

La compensación es probablemente, la razón principal por la cual las personas buscan un empleo, ya que buscan satisfacer sus necesidades y las de sus familias.

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

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

Entrenamiento del personal

Este proceso implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y el ambiente y, desarrollo de habilidades y sus principales objetivos son:

5) Salario: es la retribución en dinero que una organización paga al empleado por el cargo que éste ejerce y por los servicios que presta durante un período determinado. (Chiavenato, 2000)

- preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo
- proporcionar oportunidades para el desarrollo personal, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones.
- cambiar la actitud de las personas, ya sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las supervisiones.

El entrenamiento es una tarea gerencial, pues implica explicar, enseñar, acompañar y comunicar a la persona entrenada.

Capacitación

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

Se puede detectar necesidad de capacitación en:

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

Una vez detectada la necesidad de capacitación (puede ser mediante la evaluación de desempeño) y establecido las metas, la organización deberá decidir si crear su propio programa de capacitación o recurrir a paquetes de capacitación ya armados, teniendo en cuenta la metodología que más le convenga, es decir, si es presencial o online, y diversas opciones en base al presupuesto que se desee invertir.

Según el autor Dessler (2009), los programas de capacitación consisten en cuatro pasos:

- 1) análisis de las necesidades: identifica las habilidades específicas que se requieren para desarrollar el trabajo, evalúa las habilidades de los empleados y desarrolla objetivos específicos y medibles de conocimientos y desempeño, a partir de cualquier deficiencia.
- 2) diseño de instrucción: se deciden los contenidos del programa de capacitación, incluyendo libros de trabajo, ejercicios y actividades.
- 3) implantación del programa: se aplica la capacitación al grupo de empleados elegido.
- 4) evaluación: se evalúan los éxitos y los fracasos del programa.

Filion, Cisneros M. y Morelos (2011) apuestan que los dirigentes de las pymes deben preocuparse de manera constante por la capacitación y el perfeccionamiento de sus empleados, considerando que los costos vinculados al perfeccionamiento son una inversión, y no un gasto.

Higiene y seguridad en el trabajo

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

registros médicos adecuados, eliminación y control de áreas insalubres, prevención de riesgos, etc. Chiavenato (2000), clasifica los riesgos de la siguiente manera:

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

Giraudó (1990) agrega riesgos por factores tecnológicos y de seguridad:

- orden y limpieza, riesgo eléctrico, incendio, mantenimiento, trabajo en altura, explosión, riesgo de temperatura.

También menciona los riesgos por catástrofes naturales y desequilibrios ecológicos.

El objetivo de la higiene en el trabajo es ser eminentemente preventiva para preservar la salud y bienestar de los trabajadores. Con respecto a la seguridad en el trabajo, Chiavenato (2000) la define como el conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas empleadas para prevenir accidentes y eliminar las condiciones inseguras del ambiente. Resalta la importancia de implantar medidas preventivas en las organizaciones. Contempla tres áreas principales: prevención de accidentes, robos (servicio de vigilancia) e incendios.

Para ampliar la visión del autor en referencia a la higiene y seguridad en el trabajo, Neffa (2002) expone sobre la noción de condiciones y medio ambiente de trabajo como una visión integral, en la cual no sólo se incluyen los factores de riesgos presentes en el medio ambiente de trabajo, sino también las condiciones que derivan de elementos organizacionales del proceso de producción y socio-técnicos (organización y contenido del trabajo, duración y configuración de la jornada de trabajo, sistema de remuneración, ergonomía, transferencia tecnológica, modo de gestión de la fuerza de trabajo, servicios sociales y posibilidad de participación de los trabajadores). A esta visión integral Giraudó (1990), suma los factores a nivel macro (factores estructurales, formas institucionales, condiciones generales de vida) y factores a nivel micro (la dimensión y la estructura de la empresa, el sistema de relaciones laborales, tipo de tecnología utilizada, etc.)

Relaciones laborales

Las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a los sindicatos, tomados como representantes de los anhelos, aspiraciones y necesidades de los trabajadores (Chiavenato, 2000). La política de relaciones laborales que se aplica refleja la ideología, cultura y valores de los directivos, los cuales tienen relación con la etapa de desarrollo del sindicalismo, por el régimen político y la situación coyuntural del país.

Según el autor, hay cuatro estilos de políticas:

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

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

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

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

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

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

2.3 Indicadores

Todo proceso de medición debe comenzar con la definición del propósito que persigue (Cravino, 2007). Cuando ese propósito está definido, se plantea ¿qué medir?, esa medición ¿contribuye al logro del propósito planteado?, ¿el costo de esa medición, valdrá la pena? También, preguntarse ¿de dónde se obtiene aquello que se desea medir? ¿qué se incluye y qué se excluye de aquello que se va a medir? ¿quién es la persona responsable de obtener,

calcular y controlar la información?, toda estas preguntas son cruciales previo el proceso de medición.

Las métricas e indicadores se dividen en dos categorías, por un lado los ratios que establecen de sus variables un número fácil de comprender, y por el otro, las tasas, cuyo resultado requiere su expresión como porcentaje.

La interpretación de los resultados, surge de analizar los datos obtenidos y compararlos con parámetros temporales o de nuestro sistema de valores.

Hay diversos indicadores que corresponden a diferentes áreas de una organización, cada uno utilizará el que crea conveniente en cuanto a su temática. En este Trabajo, se utilizarán indicadores de Recursos Humanos plasmados en el Capítulo IV.

Capítulo III: Diagnóstico organizacional

Conclusiones y reflexiones sobre la investigación diagnóstica

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

Con respecto al estilo de liderazgo que está presente en la metalúrgica, se puede identificar en la entrevista con la socia administrativa responsable de personal, una división: por un lado dicha socia, tiene un estilo democrático y orientado a los empleados. Por otro, el resto de los socios tienen el estilo autocrático y orientado a la producción. Aquí se genera una controversia en las formas de liderar y marcar el rumbo del personal, ya que si bien el objetivo es el mismo, los medios para lograrlo y las formas en que se genera dicho liderazgo, influye de diversas maneras en los trabajadores, repercutiendo en la “motivación”. El término *motivo* se refiere a aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o que origina una propensión hacia un comportamiento específico. Este impulso a actuar puede ser provocado por un estímulo proveniente del entorno externo o ser generado internamente, a partir de los procesos mentales del individuo (Franklin y Krieger, 2011).

Según la Psicología, la motivación es la contrapartida del problema del liderazgo y por lo tanto, es el punto clave donde puede dar cuenta de las posibilidades de poder pensado desde la detección de aquello que mueve a los individuos y a los grupos a obrar o dejar de obrar. La motivación resulta también fundamental a la hora de comprender, distinguir y articular las diferencias y relaciones entre actuar por obediencia, por sometimiento, por el propio interés o impulsado a partir de los deseos personales o grupales (Ferrari, 2010).

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

Por los motivos expuestos, es que se profundizó el diagnóstico en esta primera parte, entendiendo que puede resultar como un instrumento válido para implementar un cambio organizacional (Rodríguez, 2005). En conjunción con el marco teórico, base para sustentar académicamente los conceptos que se utilizan durante la realización de este TIF, y comprender las ideas planteadas por los diferentes autores en torno a los objetivos y funciones de Recursos Humanos, se logró una visión amplia con la observación participante y las entrevistas, en compañía de la pregunta problema que fue guía y atravesó transversalmente este trabajo.

PARTE II

Capítulo IV: Propuesta de intervención.

En el presente capítulo se propone presentar la situación actual de las funciones de Recursos Humanos de la organización, relevadas de las entrevistas y observación participante. Habiendo concluido las reflexiones diagnósticas, se comienza el último capítulo con el fin de plantear la propuesta de intervención, detallando procesos necesarios de intervención y mejora, los cuales fueron surgiendo durante el transcurso de la información relevada. Para ello, se utilizarán los aportes inherentes a las Relaciones del Trabajo sustentadas en el marco teórico.

4.1 Propuesta de Asesoría Externa en Relaciones del Trabajo

El presente trabajo se propone en los siguientes apartados describir y desarrollar un proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo con el objetivo de plasmar políticas de RR.HH. que

optimicen procesos de trabajo y gestión del personal, enfocándonos en el desarrollo y crecimiento de la organización y de las personas.

4.2. Objetivos

En principio, como se expuso en la primera parte de este Trabajo Integrador Final, la organización no cuenta con un área destinada a las funciones de Recursos Humanos. Al ser una PyMe con un número reducido de trabajadores, se planteó realizar una asesoría externa en Relaciones del Trabajo. En base a la información teórica plasmada en el Capítulo II, donde se mencionan los objetivos y funciones de Recursos Humanos, se puede sustentar la afirmación que todas las funciones de RH.HH que se realizan en una organización, son sumamente importantes. Puntualmente “claves” en una PyMe, como lo afirman los autores (Filión, Cisneros M. y Morelos, 2011)

Por tales motivos, la asesoría externa que se propone, tiene como objetivo asesorar y asistir en cuestiones relativas a las Relaciones del Trabajo, proponiendo mejoras en los procesos de Recursos Humanos, diseñando políticas de personal que se complementen con los objetivos organizacionales. Teniendo en cuenta que las personas son el motor de las organizaciones, esta asesoría se va a dirigir hacia el logro de un clima organizacional ameno para los trabajadores y empleadores, con una actitud positiva de ambas partes. Asimismo, resulta indispensable tomar las reclamaciones que surgieron en los relatos de los actores para trasladarlo a políticas de personal favorables, motivadoras y productivas para esta PyMe, con un enfoque en el desarrollo y crecimiento a nivel organizacional y de las personas que allí trabajan.

Por último, es necesario mencionar que las funciones de Recursos Humanos a intervenir son las consideradas fundamentales al momento de proponer una intervención, debido que Filion, Cisneros M. y Morelos (2011), argumentan que las prácticas y los modelos de Recursos Humanos utilizados en las PyMes, en ningún caso pueden copiarse de las que se utilizan en la grandes compañías, sino que deben adaptarse a su contexto específico.

4.3 Proyecto de asesoría externa en Relaciones del Trabajo: Proceso actual, nuevo proceso, actividades, indicadores y recomendaciones.

a) Búsqueda y selección de personal

Proceso actual:

Al momento de indagar cómo se detecta la necesidad de incorporar una nueva vacante y quién lo determina, nos refieren que es uno de los socios que cumple la función de capacitar la persona

encargada de llevar adelante el proceso. Se reúnen con el resto de los socios y determinan si es oportuno avanzar en un nuevo ingreso. La búsqueda se realiza mediante “referidos”, es decir, personas recomendadas del entorno o de los mismos trabajadores que allí trabajan. Este socio capataz, hace una entrevista personalmente al candidato, el cual debe contar con la experiencia acorde al puesto solicitado. Si pasa la primera etapa, le realizan pruebas ambos socios capataces en el área de producción. La socia administrativa responsable de personal comenta que el requisito excluyente es que los candidatos sean de sexo masculino, nunca trabajó una mujer en el área de producción. Si pasa la entrevista con los socios capataces, el siguiente paso es la realización del examen preocupacional, el cual es derivado a la misma clínica contratada que lleva a cabo las licencias por enfermedad y accidentes de trabajo. Con el examen preocupacional, el candidato ingresa a prueba por el término de tres meses, vencido este plazo, queda contratado por tiempo indeterminado.

“cuando ingresa el nuevo candidato, los socios capataces hacen la inducción (6), lo llevan a conocer las instalaciones, presentan a sus compañeros y le muestran su puesto de trabajo” (Socia administrativa responsable de personal, 2019)

“la realidad es que todos los que ingresaron fueron por recomendaciones, uno siente que ya conoce a la persona. Además, se sabe también que tiene la experiencia requerida. Por eso es que la llamamos una empresa familiar” (Socia administrativa responsable de personal, 2019)

La entrevistada también menciona que día a día se realiza el control y seguimiento del nuevo candidato:

“la evaluación real surge en el área de producción, cuando la persona está trabajando” (Socia administrativa responsable de personal, 2019)

(5) inducción: es el proceso por el cual el nuevo ingresante se relaciona con la organización, busca la adaptación y ambientación inicial. Se le informa respecto a la organización, derechos y deberes del personal, normas y reglamentos, cargo por ocupar, relación del cargo con otros cargos, etc. (Chiavenato, 2000)

Propuesta:

-denominación: procedimiento de Búsqueda, Selección e Inducción de Personal

-responsable del proceso: socios capataces y socia administrativa responsable de personal

-actividades que se llevarán a cabo: elaboración de un manual de procedimiento en Búsqueda, Selección e Inducción de Personal para la PyMe Metalúrgica. Generar una base de datos con posibles candidatos/as. Acercarse a la asociación gremial Unión Obrera Metalúrgica (sucursal Avellaneda) y presentar la solicitud para consultar la bolsa de trabajo. De ser pertinente se podrá consultar con las instituciones educativas de la zona para proponer un acuerdo en cuanto a pasantías laborales. Elaboración del

Reglamento de Personal, en el que se plasmarán las consideraciones formales sobre los Derechos y Obligaciones de cada uno de los dependientes; medio de comunicación efectivo, para dar cumplimiento a las políticas y objetivos de la empresa. Para su redacción, el instrumento es la Ley de Contrato de Trabajo, (Ley 20.744, t.o.) que establece en su Título II, Capítulo VII, el articulado que se refiere a los Derechos y Deberes de las partes, (empleadora y trabajador). Los mismos deben ser tenidos en cuenta para redactar los Reglamentos de Personal de la organización.

-indicadores a desarrollar: rotación de personal, tasa de retención, interés por la oferta de empleo.

Recomendaciones:

En cuanto a la Búsqueda de Personal, sugerimos ampliar el mercado a explorar y no limitarlo sólo a personas recomendadas. Consideramos central que el sesgo sexo genérico con el cual hoy en día aborda la PyMe esta temática, sea modificado ya que, según la Guía de gestión de Recursos Humanos con enfoque de género presentada por la OIT (2016):

“De la buena gestión del área de Recursos Humanos dependen en gran medida los resultados de una empresa. Y eso las compañías lo saben. Contar con un personal que comprenda y sea capaz de responder a las necesidades tan variadas y cambiantes del mercado es imprescindible. De ahí lo estratégico de contar con el talento más diverso de hombres y mujeres, siendo tarea de la gerencia de Recursos Humanos desarrollar su potencial y carrera, lo cual redundará en la productividad de la empresa.”

Selección: este proceso incluirá una primer etapa que se refiere a los requisitos formales inherentes al puesto (calificaciones laborales), si la persona que se postula cumple con ello, se pasa a la segunda etapa llamada pruebas técnicas. Estas pruebas dependerán del puesto a

cubrir, la tercer etapa iniciará con una entrevista que llevará adelante el capataz, pero tendrá una guía de entrevista que contará con unas diez preguntas, allí se indagará sobre las habilidades, motivaciones de la postulación, afinidad con la cultura de la organización, antecedentes laborales, objetivos personales, adecuación salarial, disponibilidad de incorporación, etc. Lo central de esta guía es que será utilizada para entrevistar a todas las personas que se postulan a ese mismo puesto vacante y permitirá abordar la selección de la persona de manera más objetiva.

Una vez que se toma la decisión sobre quién será la persona seleccionada (ya que de las tres etapas obtuvo el mayor promedio), se da lugar a la cuarta etapa que es la de los exámenes preocupacionales. Los mismos serán solicitados detallando el puesto que va a cubrir esta persona, ya que entendemos que según las exigencias psicofísicas del puesto, serán los exámenes que se le realizarán al candidato/a.

Llegada la instancia de inducción, se le entregará al/la nuevo/a ingresante un documento en el que estén plasmados sus derechos, obligaciones y la normativa legal. Este documento llevará el nombre de reglamento de personal. Una copia firmada por esta persona se incluirá en su legajo de trabajo a modo de prueba de que ha tomado conocimiento de las normas esenciales de la organización. Si no se cumple con ello, es plausible de sanción.

El programa de inducción deberá tener plasmado la información relevante en torno a la organización: historia, desarrollo, tipo de organización, productos realizados, derechos y deberes del personal, términos del contrato de trabajo, beneficios y servicios de los empleados, normas y reglamentos internos, nociones sobre protección y seguridad en el trabajo, detalles del cargo por ocupar (naturaleza del trabajo, horario, salario, oportunidades de ascenso), los superiores, relaciones del cargo con otros cargos (Chiavenato, 2000).

b) Descripción y análisis de cargos

Proceso actual:

Se consultó en la organización metalúrgica que ocurre con respecto a la descripción y análisis de cargos, es decir, si las tareas que realizan los trabajadores están descriptas en algún manual. La respuesta es no. Utilizan como instrumento el convenio colectivo de trabajo, que es allí donde están especificados los requisitos de cada puesto. Sin embargo, cada organización es particular y por lo tanto sus cargos.

“se que es necesario tener definidos y analizados los cargos, insisto en la consecución de formalidad en las funciones” (Socia administrativa responsable de personal, 2019)

Propuesta:

-denominación: descripción y análisis de cargos

-responsable del proceso: socia administrativa responsable de personal

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

- Indicadores a desarrollar: evaluación de desempeño, indicadores de producción, ausencias injustificadas, costo de contratación.

Recomendaciones

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

c) Evaluación de desempeño

Proceso actual:

La metalúrgica no utiliza un sistema de evaluación de desempeño, los socios capataces evalúan informalmente a los empleados. Para evaluar tienen en cuenta la puntualidad del ingreso, las faltas sin aviso, la adaptación con el ambiente de trabajo, y lo aprendido en el puesto. En el caso que se esté evaluando a un nuevo ingresante, toman en cuenta el desempeño en general y luego de los tres meses de prueba, deciden si continúa trabajando en la organización. Consideramos que dicha informalidad trae como consecuencia la toma de decisiones sin información precisa y mensurable, con lo cual hay mayores riesgos al momento de definir.

Propuesta:

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

-responsable del proceso: socia administrativa responsable de personal, socios capataces.

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

- definición de competencias del puesto según corresponda: sólo se incluyen para la evaluación las competencias cardinales, es decir, las más relevantes para el puesto.
- diseño de la herramienta: cuestionario/ formulario 360°
- elección de las personas que van a intervenir en la evaluación: las evaluaciones son anónimas y cada una elige a sus evaluadores. Asimismo, las personas también se evalúan a ellos mismos.
- lanzamiento del proceso de evaluación con los interesados y los evaluados
- relevamiento y procesamiento de los datos de las diferentes evaluaciones comunicación de los resultados a los interesados
- informes: individual al evaluado y uno consolidado a la organización con el grado de desarrollo de las competencia

-indicadores a desarrollar: evaluación de desempeño, satisfacción de los participantes.

Recomendaciones

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

Para que sea integral, se propone la metodología de la “evaluación 360°”. Alles (2005) propone que para preservar la confidencialidad, debe realizarla una persona externa a la organización. Puede ser un/a asesor/a en Relaciones del Trabajo.

d) Compensaciones y beneficios sociales

Proceso actual:

Se indagó con respecto al plan salarial de la organización, es decir, cómo están establecidos los salarios. Los trabajadores son remunerados quincenalmente, y lo que perciben, está establecido en las convenciones colectivas. En cada negociación salarial, la organización

metalúrgica se encarga de cumplir con lo pactado y abonar lo establecido en las negociaciones paritarias. No se realizan reajustes salariales que no hayan sido establecidos en la negociación colectiva.

Todos los trabajadores internos de la metalúrgica están conveniados. Excepto los que trabajan de manera externa mencionados en el mapa de actores (Capítulo I). Sin embargo, pese a que la organización cumpla con el pago establecido por cada categoría, un trabajador comentó en la entrevista:

“nos pagan categoría si, pero no nos pagan el porcentaje por antigüedad que nos corresponde, yo estoy hace cuatro años ya. Aparte un compañero usa el horno y no está reconocido” (Operario, 2019)

Con esta cuestión que surge, una de las preguntas realizadas a la socia administrativa responsable de personal es si las personas que trabajan se sienten satisfechas con su salario y si tienen reclamos al respecto, a lo que responde que los reclamos son esporádicos y que generalmente son por el aumento de la categoría.

Se investigó también en el marco del sistema de incentivos y recompensas, que sucede en la organización con los beneficios sociales. Los que se otorgan son: Seguro de vida y premios por producción. Este último es otorgado a todos los trabajadores cuando la organización debe realizar una entrega de mercadería contundente y en poco tiempo. El monto a otorgar lo deciden los socios.

En referencia a las recompensas no financieras, la socia administrativa de personal comenta:

“podría mencionarte la estabilidad en el empleo, ya que no es común aquí que el personal cambie constantemente” (Socia administrativa responsable de personal, 2019) Propuesta:

-denominación: regularización del cumplimiento de los artículos 27° y 66° del CCT N° 260/75

-responsable del proceso: socios, sindicato, contador.

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso: negociación paritaria. En conjunto con el sindicato, se evaluará esta situación en la cual no se abona a los trabajadores dos artículos de la convención colectiva de trabajo. Se decidirá cómo se va a regularizar la situación y junto con el contador de la organización, estimar los costos correspondientes en base a la decisión tomada.

-indicadores a desarrollar: remuneraciones sobre facturación, satisfacción laboral de los empleados con sus beneficios económicos y condiciones laborales.

Recomendaciones

En referencia a la violación de los artículos 27° “escalafón por antigüedad y 66° “adicional por altas calorías” del Convenio Colectivo de Trabajo, se propone su obligatorio cumplimiento. Ningún trabajador cobra el porcentaje del 1% del jornal básico de la categoría que revista, por hora, por cada año de antigüedad. Tampoco le abonan al trabajador que utiliza el horno, el adicional por altas calorías, el cual es el 20% del salario básico de la categoría que revista durante el tiempo que realice dicha tarea. Hay que tener en cuenta que los incumplimientos de las leyes y convenciones colectivas puede derivar en acciones legales de los trabajadores hacia la organización, reclamando en justa causa, sus derechos. Asimismo, se regularizando la situación, se evitarán reclamos al respecto.

El Artículo 8° de la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, t.o.) habla de las condiciones más favorables provenientes de las convenciones colectivas, y aclara que se debe tomar como válido y de aplicación lo que se disponga en dichas convenciones.

Artículo 83 ° del CCT N° 260/75 establece que El Ministerio de Trabajo de la Nación es el órgano de aplicación del presente convenio colectivo de trabajo, quedando las partes obligadas a su cumplimiento.

Artículo 84° del CCT N° 260/75 menciona las Sanciones por violación del convenio colectivo de trabajo: La violación de cualquier disposición del presente convenio colectivo de trabajo, motivará la aplicación de las sanciones que establecen las leyes y disposiciones vigentes pertinentes.

Si no se aborda e invita a una negociación con el sindicato y/o trabajadores, esta situación irregular podrá ser en un futuro próximo un conflicto del que no podemos prever el impacto sobre la producción o alcance.

e) Entrenamiento del personal

Proceso actual:

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

Propuesta:

-denominación: Acciones de Entrenamiento para el Trabajo

-responsable del proceso: socia administrativa responsable de personal (puntos 1, 2 y 3), socios capataces (puntos 2 y 4)

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso:

- 1) Contacto con la Oficina de Empleo de la Municipalidad de Avellaneda para que brinden asesoramiento en las cuestiones referentes al programa, y las tramitaciones que correspondan.
- 2) La Oficina de Empleo pre-seleccionan candidatos y los derivan a la organización para la realización de entrevistas. Se deberá decidir, luego de las entrevistas, el candidato que ingresa como aprendiz.
- 3) La organización deberá garantizar la cobertura de un seguro por accidentes personal y un Programa Médico Obligatorio
- 4) Explicar, enseñar, acompañar y comunicar a la persona entrenada (Chiavenato, 2000) - indicadores a desarrollar: satisfacción de los participantes, tasa de cobertura de capacitación: costo de contratación (en este caso para medir el costo del Seguro por accidentes personales y Programa Médico Obligatorio).

Recomendaciones

Se propone la utilización del programa “Acciones de entrenamiento para el trabajo” brindado por el Ministerio de Producción y Trabajo de la Nación (más adelante MPyT) dirigido a las PyMes. Este programa brinda incentivos económicos a las empresas para que entrenen aprendices en los puestos solicitados. Durante el entrenamiento no hay relación laboral, sino un acuerdo de entrenamiento. Específicamente para las Micro empresas, el costo por participante es de \$0 (pesos cero) y el aporte del MPyT es total, de \$5.400 (pesos cinco mil cuatrocientos).

Lo interesante de esta propuesta es que se da la apertura del mercado que se plantea en el punto a) y que genera una vinculación directa con la comunidad de la zona.

f) Capacitación

Proceso actual:

Esta función del área de Recursos Humanos es llevada a cabo por dos empresas privadas contratadas por la organización, las cuales se mantendrán en anonimato, estas son de: Seguridad e Higiene y Aseguradora de Riesgos de Trabajo. Son las responsables del sistema

de prevención mencionadas en el punto 3.6. Controlan, asesoran y capacitan al personal en los temas inherentes a Seguridad e Higiene.

No hay capacitaciones con respecto a otras funciones de Recursos Humanos, que tengan en cuenta las necesidades de formación en habilidades (intelectuales, psicomotoras, interpersonales). Tampoco con respecto a los conocimientos y disposición anímica de los trabajadores.

En las entrevistas los trabajadores asumen que les falta capacitación para realizar sus trabajos. El oficial múltiple mencionó la falta de conocimientos en tornería y reparación de matrices y que ante una falla esto queda a su cargo. Lo mismo sucede con el Operario, menciona que le faltan conocimientos sobre logística y expedición, que es respecto al trabajo que realiza actualmente.

Propuesta:

En esta función se propondrá incorporar capacitaciones con respecto a los procesos del trabajo, ya que la organización sólo capacita en materia de Seguridad e Higiene.

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

responsable del proceso: socia administrativa responsable de personal

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso: Identificar necesidades de capacitación mediante la evaluación de desempeño. Luego de los resultados arrojados, se realizará el contacto con diferentes proveedores en materia de Capacitación: empresas privadas que se dediquen puntualmente a la capacitación requerida, universidades y/o escuelas técnicas que ofrezcan talleres (tornería, soldadura, matricerías, interpretación de planos, etc), Organismos del Estado como la Superintendencia de Riesgos del Trabajo, los cursos y capacitaciones que brindan las empresas contratadas por la organización (Seguridad e Higiene y ART).

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

Recomendaciones

Es fundamental atender los reclamos de los trabajadores que solicitan sean capacitados para el mejor desempeño de sus tareas. Tener en cuenta que la organización desea expandirse y desarrollarse, pues entonces empleados capacitados darán mejores resultados a nivel productividad. Es un resultado de beneficios para ambas partes.

g) Seguridad e Higiene en el trabajo

Proceso actual:

En las diversas visitas por la organización con la socia administrativa responsable de personal, mostró todas las precauciones que la metalúrgica tiene con respecto a esta función de Recursos Humanos. A simple vista se pudo observar que los pasillos están señalizados con bandas de precaución, las escaleras tienen barandas, hay carteles que indican las señales de advertencia, precaución y prohibición, pero no hay señalización en cuanto a la utilización de elementos de seguridad que corresponde a cada puesto. Hay extintores con sus respectivas fechas de vencimiento vigentes. Los pasillos hacia la salida de emergencia no estaban obstruidos, las herramientas de trabajo se encontraban en su lugar, ordenadas y el lugar de trabajo limpio.

En referencia a la utilización de ropa de trabajo y elementos de protección personal, sólo un trabajador tenía puesto correctamente la ropa de trabajo. El resto usaba ropa cómoda, pero no la correspondiente. Con los elementos de protección, se utiliza pero incompleto, uno llevaba el casco, pero no los guantes, otro llevaba los guantes, pero no el protector auditivo, etc. En general, tanto la ropa de trabajo como los elementos de protección personal no estaban correctamente utilizados, y los trabajadores, no son plausibles de sanción por estos incumplimientos.

“no contamos con un reglamento disciplinario...las correcciones del trabajo se hacen verbalmente” (socia administrativa responsable de personal, 2019)

No hay contaminantes físicos del medio ambiente que perjudiquen a los trabajadores. Con respecto a la temperatura hay un horno que se utiliza para moldear algunas de las piezas que fabrican, pero la temperatura está controlada. En cuanto a los contaminantes químicos del medio ambiente, tienen presencia los gases, de manera controlada. No hay presentes contaminantes biológicos del medio ambiente. Con respecto a los factores tecnológicos y de seguridad, se menciona el trabajo en altura (reparación de puente grúa), con su correcta prevención por el riesgo.

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

“los trabajadores están expuestos a riesgos, siempre hay riesgos en el trabajo, más en una metalúrgica, pero están controlados. Constantemente recibimos asesoramientos con respecto a la Higiene y Seguridad” (Socia administrativa responsable de personal, 2019)

Asimismo, la socia administrativa manifestó en varias oportunidades, la atención que se presta al mantenimiento de los equipos y maquinarias de trabajo, sabiendo que puede derivar en siniestros; y en la prevención de incendios.

En cuanto a la prevención de robos (sistema de vigilancia) que plantea Chiavenato (2000), la organización no cuenta con esta medida.

Las condiciones de trabajo son más difíciles de identificar a simple vista, esto no se puede detectar fácilmente. Los trabajadores entrevistados, coinciden que no están a gusto con la ergonomía de sus puestos de trabajo, son trabajadores con más de 40 años y con más de cuatro años en la organización. Trabajan encorvados y en una posición incómoda, por los siguientes motivos:

“yo creo que hay algunas máquinas que le falta adaptación, por ejemplo quedan más altas o más bajas que uno, y ahí es cuando trabajas incómodo” (Operario, 2019)

“a veces me doy cuenta que estoy encorvado, después me duele la cervical y la cabeza. No me doy cuenta en el momento, pero después me genera problemas. Sufro de la cervical hace mucho tiempo...” (Oficial múltiple, 2019)

El tercer trabajador entrevistado, mencionó lo siguiente:

“yo me doy cuenta que hay piezas muy chicas en las que hay que ajustar la vista, te acercas cada vez y terminas pegado a la pieza, encorvado claro” (Oficial, 2019)

Siguiendo con las condiciones de trabajo, las cargas de trabajo y sus dimensiones que presenta Girauo (1990), los tres trabajadores coinciden en la poca posibilidad de participación que tienen, ya sea con respecto a sugerencias, opiniones, decisiones y cuestiones de la producción:

“hay poca posibilidad de participación” (Operario, 2019)

*“me gustaría particularmente poder aportar mi punto de vista, pero no es tomado en cuenta”
(Oficial múltiple, 2019)*

“ya sabemos que no tenemos que opinar” (Oficial, 2019) Propuesta:

-denominación: Régimen de sanciones disciplinarias

-responsable del proceso: socia administrativa responsable de personal

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso: elaboración de un manual denominado Régimen de sanciones disciplinarias, en el cual se establecerá en base a la Ley de Contrato de Trabajo (Ley 20.744, t.o.), las disposiciones con respecto esta función de RRHH. Teniendo en cuenta el CCT N° 260/75. Este manual será revisado al menos una vez al año y actualizado de ser necesario ya que no debe perder vigencia.

-indicadores a desarrollar: índice de accidentabilidad laboral, medición de bienestar en el trabajo.

Recomendaciones

Se recomienda que el personal cumpla correctamente con los elementos de protección personal y la ropa de trabajo, ya que estos métodos de prevención son fundamentales para evitar posibles accidentes, los cuales podrán derivar en problemas severos. En principio, afectar la salud del trabajador, y también, generar complicaciones con la producción por falta de personal si ocurre un accidente y complicaciones por la incorporación de un reemplazo por la persona accidentada. Ambas son variables relativas a los costos.

Segunda propuesta:

-denominación: revisión de empresa contratada para la Seguridad e Higiene

-responsable del proceso: socia administrativa responsable de personal

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso: Se propondrá revisar la contratación con la empresa encargada de la Seguridad e Higiene, buscando otras opciones en el mercado externo a los fines de que el cumplimiento de las cuestiones relativas a la materia estén cubiertas en su totalidad. Estos proveedores deberán brindar mayor atención en instancias de capacitación

sensibilizando a los trabajadores sobre la importancia de la utilización de los elementos de seguridad y las consecuencias negativas (más allá de lo punitivo) sobre el no cumplimiento de la norma.

-indicadores a desarrollar: costos de contratación (nueva empresa)

Recomendaciones

Se sugiere una nueva contratación con otra empresa de Seguridad e Higiene que tenga presente fundamentalmente la señalización de los usos de elementos de protección personal en las diferentes maquinarias. Asimismo, deberá brindar asesoramiento y propuestas de mejora en ergonomía, a los fines de atender las reclamaciones del personal, ya que manifiestan trabajar incómodos y encorvados. Hay que tener presente que esto puede derivar en problemas de salud y enfermedades profesionales, además de acciones legales que los trabajadores puedan iniciar.

h) Relaciones laborales

Proceso actual:

Como ya se informó, la PyMe cuenta con siete trabajadores internos y cinco socios. El sindicato que agrupa al sector metalúrgico es la UOM (Unión Obrera Metalúrgica). Según la ley de Asociaciones Sindicales N° 23.551, Artículo 45°, el número mínimo de trabajadores establecido para representar la asociación profesional en cada establecimiento es de 10 (diez) a 50 (cincuenta) trabajadores, 1 (un) representante. Por lo tanto, en la organización metalúrgica estudiada, no hay ningún representante sindical. Sin embargo, todos se encuentran afiliados a la UOM, por decisión propia.

El Artículo 43° del CCT N° 260/75 establece la obligación de los empleadores a entregar el “documento situación laboral”, en el cual consta los datos de los trabajadores, fecha de ingreso, categoría, sueldo o jornal, etc. Con respecto a este artículo, comenta:

“no, no tienen (documento situación laboral) los trabajadores, la información está en sus legajos, quizá no sea necesario que tengan una libreta...” (Socia administrativa de personal, 2019)

Las relaciones de los socios con la entidad sindical son esporádicas, generalmente se produce cuando ésta le da aviso a la PyMe de información con respecto a novedades, promociones, avisos, acuerdos, homologaciones, etc. Estos avisos se hacen vía e-mail.

La metalúrgica está inscripta a CAMIMA (Cámara de la Pequeña y Mediana Industria Metalúrgica Argentina). Es una entidad sin fines de lucro que agrupa a diversas empresas pertenecientes a la industria metalúrgica y afines, la cual tiene como funciones asesorar y defender los intereses en general de la organización que agrupa. Con esta cámara tienen más vínculo:

“generalmente cuando tenemos dudas puntuales y necesitamos asesoramiento recurrimos a ellos, tenemos contacto fluido” (Socia administrativa de personal, 2019)

También, se comunican vía e-mail ya que desde CAMIMA les envían información con respecto a novedades, avisos, cursos, el boletín informativo mensual, etc.

En cuestión a los conflictos que surgen a diario, el personal se dirige hacia los socios capataces si el problema es en el área de producción, en cambio si surge algún inconveniente con el recibo de sueldo, licencias, vacaciones y permisos, se dirigen con la socia administrativa de personal. En caso que sea un problema de mayor índole, se reúnen y lo solucionan en conjunto.

“los reclamos que recibimos son con respecto al aumento de la categoría, algunos empleados se dirigen hacia el sindicato y la piden allá... eso lo resolvemos todos los socios en conjunto.” (Socia administrativa responsable de personal, 2019)

Propuesta:

-denominación: Cumplimiento del Artículo 43° del CCT N° 260/75

-responsable del proceso: socia administrativa responsable de personal

-actividades que se llevarán a cabo en el proceso: Confeccionar el “documento situación laboral” y completarlo con la información correspondiente para cada uno de los trabajadores. Deberá contar con los siguientes datos: a) nombre y apellido; b) fecha de ingreso; c) categoría actual; d) fecha de asignación de categoría; e) sueldo o jornal. Esta tarjeta se renovará cada vez que el empleado u obrero sea promovido en su categoría, debiendo hacerlo en este caso los empleadores dentro de los treinta (30) días subsiguientes a la promoción (CCT N° 260/75)

-indicadores a desarrollar: índice de participación sindical, índice de demandas y reclamos.

Recomendaciones

Además del cumplimiento del Artículo 43° del CCT N° 260/75, se propone generar una cartelera en la que se agreguen las novedades que acercan desde el gremio y que siempre exista una instancia de diálogo abierto que le permita a las personas que trabajan en la PyMe canalizar sus consultas e inquietudes con el fin de evitar posible conflictos laborales.

Recomendaciones finales

Se propone la regularización en la forma de contratación de la trabajadora externa que cumple funciones como Operaria de limpieza, bajo perjuicio del incumplimiento de la Ley de Contrato de Trabajo N° 20.744, con el fin de evitar medidas legales que la trabajadora no registrada (sistema de seguridad social y previsional) pueda accionar hacia la organización.

4.4 Sustentabilidad de la propuesta (FODA)

Para realizar el análisis de la propuesta, es decir, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), se realizará en la siguiente figura, una matriz detallando los aspectos tanto internos/externos y positivos/negativos, que sustentan la propuesta de intervención, tomando como guía lo propuesto por Marcó, Loguzzo y Fedi (2016):

	Elementos positivos	Elementos negativos
--	----------------------------	----------------------------

<p>Análisis interno</p>	<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Clientes leales (desde los comienzos de la PyMe) *Cumplimiento con las demandas de producción *Productos de buena calidad (resistencia en el mercado competitivo) *Predisposición de la organización para enfrentarse a los cambios de gestión en RRHH 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Controversias en los estilos de liderazgos * Organización conservadora tradicional con atraso tecnológico *Posibles reclamos legales salariales retroactivos por la falta de cumplimiento con el CCT
<p>Análisis externo</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Posibilidad de expansión en el mercado *Oportunidad de armar redes con otras PyMes *Reconocimiento y prestigio en el mercado externo y en la comunidad *Aprovechamiento del mercado no explotado (E-Commerce) 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Entrada de nuevos competidores *Aumento de la rivalidad en el segmento *Aumento de la competencia extranjera *Coyuntura económica del país que complique el proceso de futura expansión

Conclusiones Finales

En el presente Trabajo Integrador Final, se realizó una propuesta de intervención en una PyMe metalúrgica de la ciudad de Avellaneda, provincia de Buenos Aires, durante los años 2019 y 2020, en la cual se presenta una asesoría externa en Relaciones del Trabajo. Para llevar adelante esta investigación, se realizó mediante diversas entrevistas y observación participante, un diagnóstico situacional de la organización, para conocer su historia, funcionamiento, clima organizacional, cultura, regulación laboral y políticas de personal. Para avanzar en el

diagnóstico se considero necesario conocer en profundidad la organización y es por ello que se le ha dedicado a la Parte I del presente, tanta atención y detalle, lo que conllevó una cantidad considerable de páginas dentro del trabajo. Siguiendo a Rodríguez (2005) el diagnóstico organizacional puede servir como un instrumento válido en la comunicación científica, ya que a partir de él se puede implementar un proceso de *cambio organizacional*. Para implementar el cambio organizacional que plantea el autor, se propone una asesoría externa en Relaciones del Trabajo. Quién cumple el rol de asesor externo, trata de modificar o mejorar una situación, pero sin tener control directo. Solamente proporciona ayuda sobre los contenidos, procesos y tareas. (Kubr, 1997). La asesoría propuesta en esta PyMe, tuvo como objetivo plasmar políticas de RRHH para optimizar los procesos de trabajo y gestión del personal, con un enfoque en el desarrollo y crecimiento de la organización y las personas, es decir, como asesora externa brindar ayuda en los procesos de Recursos Humanos y gestión de personal, para mejorar la situación actual.

Entendiendo dicha situación, los autores Filión, Cisneros M. y Morelos (2011) plantean que los administradores de las PyMes descuidan la Administración de Recursos Humanos, porque es el resultado de competencias y conocimientos deficientes que estos tienen. Por tal motivo, proponer una asesoría externa es una herramienta para implementar cambios en la gestión de personal y en las funciones de Recursos Humanos generando un escenario sólido para la expansión que la PyMe manifiesta como meta futura. Es muy valioso que una organización con vistas a expandirse entienda que, en primera instancia, deba cambiar los procesos de personal para generar un cambio positivo interno, y luego, enfrentarse al mercado externo. Por intermedio de las personas se alcanzan los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2000).

Dado que los socios han expresado esta voluntad de desarrollo, se considera oportuno avanzar en la Parte II del Trabajo y así, generar un manual de procedimientos que incluya los apartados detallados previamente, en conjunción con las recomendaciones propuestas. Asimismo, se podrían gestionar diversos indicadores para medir la gestión de RR.HH, pero dado que este Trabajo se trata del diseño y presentación de un proyecto de asesoría, aún no conocemos los resultados de su implementación. Sin embargo, al ser una organización que comienza un proceso de desarrollo, posiblemente requiera de aportes profesionales en un futuro en compañía de su crecimiento.

Con respecto al recorrido académico, la posibilidad de pensar, desarrollar y diseñar políticas de RR.HH en un proyecto de Asesoría Externa en Relaciones del Trabajo, permitió abordar desde los conocimientos de la licenciatura, un ramal de temáticas; búsqueda, selección e inducción de personal, descripción y análisis de cargos, evaluación de desempeño, compensaciones y beneficios sociales, entrenamiento de personal, capacitación, seguridad e higiene y relaciones

laborales, en conjunción con otras disciplinas cursadas como psicología laboral, legislación laboral, administración de personal, gestión y capacitación de Recursos Humanos, cultura y sociología del trabajo, sociología de las organizaciones, metodología de la investigación cuali-cuantitativa, estadística, entre otras. Generando así, una mirada amplia de las Relaciones del Trabajo.

Como reflexión personal, fue para mí un descubrimiento conocer la importancia de hilvanar los conceptos trabajados durante la Licenciatura en Relaciones del Trabajo y la experiencia resultante de la investigación al tener un contacto real y participante con el campo de estudio y trasladarlo a teoría práctica. Es valioso como futura profesional incorporar herramientas en este aspecto y dejar abierto el espacio para futuras investigaciones e intervenciones en diversas organizaciones.

El presente Trabajo Integrador Final, surgió a raíz de diversas consultas del campo de las Relaciones del Trabajo que me ha hecho la socia responsable del área de administración y gestión de personal de la organización metalúrgica, que fue el caso de estudios desarrollado. Conozco a esta persona a través de otras relaciones, pero no sostengo una amistad, con lo cual que se contactara conmigo y me consultara sobre cuestiones puntuales en base a mis conocimientos como futura Licenciada de la carrera despertó en mí mucho entusiasmo en explorar esta incumbencia profesional. Por ello, surge la propuesta de realizar un trabajo de intervención, en la búsqueda de encontrar soluciones profesionales concretas a diversas situaciones de esta Pyme, a la que agradezco el interés y la generosidad por darme el espacio para realizar este proyecto de intervención, confiando en mis capacidades como futura Relacionista del Trabajo y por sobre todo, en abrir sus puertas y permitirme interactuar con lo más valioso de la organización: *las personas*.

Estoy convencida de que los aportes que podemos brindar las y los profesionales en Relaciones del Trabajo en las PyMes, serán transformadores en pos de un trabajo digno e inclusivo.

Referencias bibliográficas

Alcover de la Hera, C. (2002). *El contrato psicológico*. España: Ediciones Aljibe.

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360°.2º* reimpresión. Buenos Aires. Argentina: Granica.

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

- Cobarcos, M., Dopico, A. (2005). *Capital humano como fuente de ventajas competitivas. Algunas reflexiones y experiencias*. España: Gesbiblo, S.L.
- Corral, F. (2006). *Recursos Humanos: compensación*. Argentina: Escuela de Negocios Costa,
- J. (1992). *Imagen pública*. Barcelona: Fundesco.
- Cravino, L. (2007). *Medir lo importante*. 1ª ed. Buenos Aires, Argentina: Temas.
- Della Porta, D., Keating, M. (2013). *Enfoques y metodologías de las ciencias sociales. Una perspectiva pluralista*. Madrid: Akal. 398 págs.
- Donati, J. Itchart, L. (coord.).(2018).*Prácticas Culturales*. Buenos Aires, Argentina: UNAJ
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. 11 ed. México: Pearson Educación.
- Esquivel, J., Carbonelli, M., Irrazábal. G. (2011). *Introducción al Conocimiento Científico y a la metodología de la Investigación*. 1º ed. Buenos Aires: Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Ferrari, L. (2010). Breve reseña sobre las direcciones de la investigación en torno a la motivación como concepto y proceso en organizaciones. En Filippi, G. y Zubieta, E. (Coord.):Eudeba.
- Filión, Cisneros M. y Morelos. (2011). *Administración de Pymes. Emprender, dirigir y desarrollar empresas*. 1º ed. México: Pearson Educación.
- Franklin Fincowsky, E., Krieger, M. (2011).*Comportamiento organizacional. Enfoque para América Latina*. 1º ed. México: Pearson Educación.
- Giraudó, E. (1990).*Condiciones y medio ambiente de trabajo: manual de apoyo didáctico y guía para la capacitación*. Buenos Aires: Humanitas.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. 5º ed. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Jaramillo, J. (2003). *Indicadores de gestión. Herramientas para lograr competitividad*. 2º ed. España: Editorial Panamericana.
- Kurb, M. (1997). *La Consultoría de Empresas: Guía para la profesión*. 3ª ed: Ginebra.
- Marcó, F., Loguzzo, H., Fedi, J. (2016). *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*. 2ª ed. Buenos Aires, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Maristany, J. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª ed. México. Pearson Educación de México S.A. de C.V.
- Martínez, E. Martínez, A. (2009). *Capacitación por competencia. Principios y métodos*. Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Mélida, del C. (2012). *Administración de Personal*. 1ª ed. México. Red Tercer Milenio S.C.

Meo, A. (2010). *Consentimiento informado, anonimato y confidencialidad en Investigación Social. La experiencia Internacional y el caso de la sociología en Argentina*. España: Aposta.

Montúfar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. 4º ed. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Neffa, J. (2002). *¿Qué son las condiciones y medio ambiente de trabajo? Propuesta de una perspectiva*. Buenos Aires: CEIL.

Organización Internacional del Trabajo (2001). *Manual de Balance Social*. Colombia: Gráficas Pajón

Organización Internacional del Trabajo (2016). *Aprovechar el talento de hombres y mujeres. Guía de gestión de RRHH con enfoque de género*. 1ª ed. Costa Rica: OIT.

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

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

Schein, E. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey Bass.

Sotomayor, A. (2017). *Administración de Recursos Humanos. Su proceso organizacional*. México: Editorial universitaria UANL.

Vasilachis de Gialdino, I. (coord.). (2006). *Estrategias de investigación cualitativa*. Barcelona: Editorial Gedisa.

Normativa

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

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

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

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

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

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

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

Ley N° 25.877. Ley de Régimen Laboral. Promulgada el 18 de marzo de 2004

Ley N° 26.565. Régimen simplificado para pequeños contribuyentes. Promulgada el 17 de diciembre de 2009

Resolución 190/11. Universidad Nacional Arturo Jauretche

Referencias bibliográficas digitales

A.F.I.P.- MONOTRIBUTO (07/12/2019) recuperado de:
<https://monotributo.afip.gob.ar/Public/Ayuda/Index.aspx>

A.F.I.P.- PYMES (01/12/2019) recuperado de:
<https://pymes.afip.gob.ar/estiloAFIP/pymes/ayuda/default.asp>

Argentina.gob – ART (28/01/2020) recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/srt/art/funcion-de-las-art-ea>

Argentina.gob - Monotributo (04/12/2019) recuperado de:
<https://www.argentina.gob.ar/tema/trabajar/monotributo>

UNAJ- ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL (17/01/2020) recuperado de:
<http://administraciondepersonalunaj.blogspot.com/>

UNAJ- HACIA EL TRABAJO FINAL (15/01/2020) recuperado de:
<http://haciaeltrabajofinalunaj.blogspot.com/>

UNAJ- TECNOLOGÍAS APLICADAS A LA GESTIÓN DEL TRABAJO (25/01/2020)
recuperado de: <https://tecnologiasaplicadasunaj.blogspot.com/>

Real Academia Española (01/12/2019) recuperado de: <https://dle.rae.es/socio>

ANEXO

CUADRO N° 1: DATOS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

Entrevistado/a	Edad	Antigüedad en la organización (en años)
----------------	------	---

Socia administrativa responsable de personal	38	4 años
Oficial múltiple	43	5 años
Oficial	45	4 años
Operario	42	2 años

Fuente: elaboración propia en base a la información recabada en la organización metalúrgica

ANEXO ENTREVISTAS



TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR LA LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO

GUÍA DE ENTREVISTA SOCIOS

ORGANIZACIÓN:

LUGAR:

FECHA:

HORA:

ENTREVISTADORA:

ESTREVISADO/A:

EDAD:

GÉNERO:

PUESTO:

ÁREA:

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO: Trabajo final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. El mismo, consta de un proyecto de intervención en el cual la estudiante realiza un diagnóstico situacional mediante entrevistas a trabajadores/as y directivos/as de la organización con el fin de proponer una asesoría externa en Relaciones del Trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA: Es de carácter anónima

Historia, funcionamiento y estructura formal de la organización 1.

¿CUÁL ES SU FUNCIÓN DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN?

2. ¿EN QUÉ AÑO SE FUNDÓ ESTA ORGANIZACIÓN?

3. ¿QUIÉN/ QUIÉNES LA FUNDARON?

4. ¿A QUÉ SE DEDICA ESTA ORGANIZACIÓN ESPECÍFICAMENTE? CUAL ES LA RAMA DE ACTIVIDAD?

5. ¿TIENE SUCURSALES?

6. ¿CUÁNTAS PERSONAS TRABAJAN ACTUALMENTE? N° DETALLE LOS PUESTOS:

7. ¿CÓMO ES LA JORNADA LABORAL? ¿HAY TIEMPO DE DESCANSO?

8. LAS TAREAS A CUMPLIR EN CADA PUESTO, ¿ESTÁN DEFINIDAS EN ALGÚN MANUAL?

9. ¿CÓMO ES LA ESTRUCTURA FORMAL DE LA ORGANIZACIÓN? ¿CUÁLES SON LAS ÁREAS, CÓMO SE ORGANIZAN? ¿CUENTAN CON UN ORGANIGRAMA?

10. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN CON LA TECNOLOGÍA?

11. ¿MEDIANTE QUE MEDIO O DE QUÉ MANERA COMUNICAN AL PERSONAL LAS NOVEDADES, NOTICIAS Y CUALQUIER INFORMACIÓN QUE SEA PERTINENTE?

Clima organizacional y cultura.

Clima organizacional

1. ¿CÓMO NOTA LA SATISFACCIÓN DEL PERSONAL TRABAJANDO EN LA ORGANIZACIÓN?

Cultura

1. ¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN A CORTO Y LARGO PLAZO?

2. ¿POSEEN SÍMBOLOS, LOGO, PÁGINA WEB Y/O REDES SOCIALES?

3. ¿CUÁLES CONSIDERA QUE SON CREENCIAS O VALORES DENTRO DE ESTA ORGANIZACIÓN? CONSIDERA QUE EL PERSONAL LO COMPARTE?

4. ¿SI PUDIERA DEFINIR A LA ORGANIZACIÓN CON UN TIPO DE CULTURA, DIRÍA QUE ESTA ES: DE TIPO TRADICIONAL/CONSERVADORA O DE TIPO ADAPTATIVA/PARTICIPATIVA?

Regulación laboral

1. ¿QUÉ NORMATIVA UTILIZA LA ORGANIZACIÓN? NOMBRAR LEY, CONVENIO...

2. ¿EXISTE UN MANUAL CON POLÍTICAS DE LA ORGANIZACIÓN? MANUAL DE PROCEDIMIENTOS? REGLAMENTO DE PERSONAL?

3. ¿HAN FIRMADO ALGÚN CONVENIO CON ALGUNA UNIVERSIDAD PÚBLICA O PRIVADA? (PASANTÍAS)

Preguntas sobre la función de Recursos Humanos y sus procesos

1. ¿EXISTE UN ÁREA DE RECURSOS HUMANOS? SI LA RESPUESTA EN SI, SE LE PEDIRÁ QUE DESCRIBA LAS TAREAS QUE SE REALIZAN. SI LA RESPUESTA ES NO, PASA A PREGUNTA 2.
2. ¿QUIÉN O QUIÉNES REALIZAN LAS TAREAS PROPIAS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS? (SELECCIÓN DE PERSONAL, INGRESO, ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL, LIQUIDACIÓN DE SUELDOS, GESTIÓN DE SINIESTROS,ETC...)
3. ¿CUENTAN CON ALGÚN SISTEMA INFORMÁTICO QUE SE UTILICE PARA LAS FUNCIONES DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS? SI LA RESPUESTA ES SÍ, CÓMO SE LLAMA? QUIÉN SE ENCARGA DE REALIZAR LA CARGA DE LOS DATOS? Y DE RELEVAR LAS NOVEDADES?. SI LA RESPUESTA ES NO, DÓNDE SE REGISTRAN LAS NOVEDADES? LAS AUSENCIAS, DÍAS POR ENFERMEDAD O LICENCIAS?
4. ¿CÓMO ES EL PROCEDIMIENTO SI UNA PERSONA QUE TRABAJA AQUÍ DENTRO SE ENFERMA Y/O ACCIDENTA?
5. ¿FICHAN EL INGRESO Y EGRESO? SI ES SÍ, DE QUÉ MANERA? (RELOJ, HUELLA DIGITAL, ROSTRO, CON FIRMA EN PLANILLA)
6. ¿EL PERSONAL TIENE LEGAJOS?
7. ¿CÓMO ES ÍNDICE DE ROTACIÓN DEL PERSONAL? ¿EL PERSONAL SUELE AUSENTARSE? ¿POR QUÉ CAUSAS?
8. ¿UTILIZAN UNIFORME DE TRABAJO? DESCRIBIR

Búsqueda y Selección de personal

1. ¿CÓMO SE DETECTA LA FALTA DE UN NUEVO INGRESO? ¿QUIÉN LO DETERMINA?
2. ¿CÓMO SE AVANZA EN LA BÚSQUEDA? ¿RECCURREN AL SINDICATO, UNIVERSIDADES, POR PEFERIDOS, O PUBLICAN EN ALGUNA PLATAFORMA WEB?
3. ¿CÓMO SE REALIZA LA SELECCIÓN DE PERSONAL? EXPLIQUE PROCEDIMIENTOS ¿INCLUYE ALGÚN TEST PSICOLÓGICO?
4. ¿QUÉ COMPETENCIAS, HABILIDADES Y CONOCIMIENTOS SE TIENE EN CUENTA AL MOMENTO DE SELECCIONAR PERSONAL?
5. ¿LA SELECCIÓN LA REALIZA LA ORGANIZACIÓN O UNA CONSULTORA EXTERNA (EN CASO QUE NO HAYA ÁREA DE RRHH)
6. CUÁNDO INGRESA UNA NUEVA PERSONA: ¿SE LE HACE LA INDUCCIÓN? SI LA RESPUESTA ES SI, ¿EXISTE UN MANUAL DONDE ESTÉ ESTABLECIDO LOS PROCEDIMIENTOS Y PASOS A SEGUIR?. SI LA RESPUESTA ES NO, ¿QUIÉN SE ENCARGA DE DARLE LA BIENVENIDA AL NUEVO INGRESO, MOSTRARLE SU PUESTO, Y QUE SE FAMILIARICE CON LA HISTORIA DE LA ORGANIZACIÓN, COSTUMBRES, ETC?
7. ¿REALIZAN EXAMEN PREOCUPACIONAL?
8. ¿CÓMO SE REALIZA LA EVALUACIÓN Y CONTROL DEL NUEVO INGRESO?

Descripción y análisis de cargos

1. LAS TAREAS QUE REALIZAN LOS/AS TRABAJADORES/AS, ¿ESTÁN DESCRIPTAS EN ALGÚN MANUAL? SI ES NO, PASA A PREGUNTA 2. SI ES SI, SOLICITAR SI SE PUEDE ANEXAR A ESTE TRABAJO
2. LOS PUESTOS DE TRABAJO, ¿ESTÁN DESCRIPTOS EN ALGÚN CONVENIO?
3. ¿CÓMO SE ESTABLECEN LOS MÉTODOS Y PROCESOS DE TRABAJO? ¿QUIÉN LOS DEFINE?
4. ¿EL PERSONAL TIENE TAREAS FIJAS O ROTAN ENTRE ELLOS?
5. ¿LOS PUESTOS DE TRABAJO SE VEN AFECTADOS POR LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA?

Evaluación de desempeño

1. ¿EL PERSONAL ES EVALUADO POR LA TAREA QUE ESTÁ LLEVANDO A CABO? SI LA RESPUESTA ES SI, PASA A SIGUIENTE PREGUNTA, SI LA RESPUESTA ES NO, ¿TAMPOCO SE EVALÚA INFORMALMENTE?
2. ¿CON QUÉ CONTINUIDAD SE EVALÚA AL PERSONAL?
3. ¿QUÉ MÉTODO SE UTILIZA?

4. ¿QUIÉN/ES REALIZAN LA EVALUACIÓN Y HACÍA QUE PERSONAS?
5. ¿QUÉ OBJETIVOS TIENE ESTA EVALUACIÓN? ¿CÓMO SE PONDERA? ¿CÓMO SE COMUNICA AL TRABAJADOR/A?

Beneficios y Compensaciones

1. ¿CÓMO ESTÁ COMPUESTO EL SALARIO DE LOS TRABAJADORES?
2. ¿DÓNDE ESTÁ DETERMINADO CUÁNTO ES LO QUE RECIBE COMO REMUNERACIÓN CADA PUESTO? ¿QUÉ CONVENIO COLECTIVO SE APLICA?
3. ¿RECIBEN SALARIO INDIRECTO?: (incluye vacaciones, gratificaciones, propinas, adicionales, participación en las utilidades, horas extras, así como el equivalente monetario de los servicios y beneficios sociales ofrecidos por la organización como alimentación subsidiada, transporte subsidiado, seguro de vida colectivo, etc.) SI/NO, SI ES SI, MENCIONAR CUÁLES.
4. ¿CÓMO SE ESTABLECE EL SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECOMPENSAS? ¿EXISTE UN PLAN DE BENEFICIOS? 5. ¿OTORGA LA ORGANIZACIÓN ALGÚN BENEFICIO QUE NO ESTÉ ESPECIFICADO EN EL CONVENIO COLECTIVO?
6. ¿CÓMO SE ESTABLECE EL SALARIO PARA EL PERSONAL QUE ESTÁ FUERA DE CONVENIO?
7. ¿CONSIDERA QUE EL PERSONAL SE SIENTE SATISFECHO CON SU SALARIO? ¿TUVO RECLAMOS AL RESPECTO?
8. ¿REALIZA LA ORGANIZACIÓN REAJUSTES SALARIALES POR FUERA DEL CONVENIO COLECTIVO? SI LA RESPUESTA ES SÍ, DETALLAR SI ES A TODA LA ORGANIZACIÓN O DETERMINADOS PUESTOS, ESTA ÚLTIMA ¿POR QUÉ?
9. TENIENDO EN CUENTA LOS FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN LOS SALARIOS, TALES COMO EL MERCADO DE TRABAJO Y SU COMPETENCIA, COYUNTURA ECONÓMICA, NEGOCIACIONES, ETC, ¿CONSIDERA UD. QUE DICHS FACTORES SON INFLUYENTES EN SU ORGANIZACIÓN PARA ESTABLECER EL PLAN SALARIAL?
10. ¿LA ORGANIZACIÓN TIENE EN CUENTA LAS RECOMPENSAS NO FINANCIERAS? (PRESTIGIO, AUTOESTIMA, RECONOCIMIENTO, ESTABILIDAD EN EL EMPLEO)

Entrenamiento de personal

1. ¿REALIZÓ LA ORGANIZACIÓN ALGÚN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO DE PERSONAL? SI LA RESPUESTA ES SI, DETALLAR SUS CARACTERÍSTICAS. SI LA RESPUESTA ES NO, ¿LES INTERESARÍA REALIZAR ALGUNO?

Capacitación

1. ¿CAPACITAN AL PERSONAL? SI LA RESPUESTA ES SI
 2. ¿CÓMO ES ESE PROCESO? ¿QUIÉN SE ENCARGA?
 3. ¿CUÁL ES LA TEMÁTICA DE LAS CAPACITACIONES?
 4. ¿CONSIDERA QUE AL PERSONAL LE FALTA ALGÚN TIPO DE CAPACITACIÓN?
- SI LA RESPUESTA ES NO

Condiciones y medio ambiente de trabajo

1. ¿TIENEN ASEGURADORA DE RIESGO DE TRABAJO?
2. ¿BRINDAN CAPACITACIONES CON RESPECTO A LOS RIESGOS DEL TRABAJO?
3. ¿UTILIZAN LOS TRABAJADORES ELEMENTOS DE SEGURIDAD? ¿CUÁLES?
4. ¿QUÉ SUCEDE SI NO CUMPLEN CON LA UTILIZACIÓN DE DICHS ELEMENTOS?
5. ¿OCURREN SINIESTROS? ¿CON QUÉ FRECUENCIA?
6. ¿CONSIDERA QUE LOS TRABAJADORES ESTÁN EXPUESTOS A RIESGOS? ¿CUÁLES?
7. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES RIESGOS SE ENCUENTRAN CON MAYOR PRESENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO? (Giraudó, 1990)

Contaminantes físicos del medio ambiente: Ruidos, Vibraciones, Temperatura, Iluminación, Humedad, Radicación

Contaminantes químicos del medio ambiente: Tóxico, Polvos, Líquido, Gases, Vapores.

Contaminantes biológicos del medio ambiente- Según su característica: Virus, Bacterias, Hongos Parásitos, Picaduras y mordeduras de insectos.

Según su patología: Agentes no peligrosos, Agentes comúnmente peligrosos, Agentes que involucran peligros especiales, Agentes de máxima peligrosidad.

Factores tecnológicos y de seguridad: Orden y limpieza, Riesgo eléctrico, Incendio, Mantenimiento, Trabajo en altura, Explosión, Riesgo de temperatura.

Condiciones de trabajo: ¿Ergonómicamente se encuentra satisfecho?

*La ergonomía es el estudio de la adaptación de las máquinas, muebles y utensilios, a la persona que los emplea habitualmente, para lograr una mayor comodidad y eficacia (Real Academia Española)

Relaciones Laborales

1. ¿CUÁL ES SINDICATO QUE CORRESPONDE AL PERSONAL METALÚRGICO?
2. ¿EL PERSONAL ESTÁ AFILIADO?
3. TIENEN DELEGADO/A GREMIAL?
4. CON RESPECTO A LAS RELACIONES LABORALES, ¿SURGEN CONFLICTOS? ¿DE QUÉ TIPO? ¿CÓMO SE SOLUCIONAN Y QUIÉN ES LA PERSONA ENCARGADA PARA HACERLO?
5. ¿CÓMO ES LA RELACIÓN DE LOS EMPLEADORES CON LA ORGANIZACIÓN SINDICAL?
6. ¿LA ORGANIZACIÓN FORMA PARTE DE ALGUNA CÁMARA EMPRESARIA?
7. ¿LOS TRABAJADORES CUENTAN CON LIBRETAS? (DOCUMENTO SITUACIÓN LABORAL CCT N° 260/75)

- ¿Quisiera comentar algo al respecto de las encuestas y preguntas?.....
- ¿Quisiera agregar alguna sugerencia?.....



TRABAJO FINAL PARA OPTAR POR LA LICENCIATURA EN RELACIONES DEL TRABAJO

GUÍA DE ENTREVISTA TRABAJADORES/AS

ORGANIZACIÓN:

LUGAR:

FECHA:

HORA:

ENTREVISTADORA:

ESTREVISTADO/A:

EDAD:

GÉNERO:

PUESTO:

ÁREA: -

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROYECTO: Trabajo final para optar por el título de Licenciada en Relaciones del Trabajo de la Universidad Nacional Arturo Jauretche. El mismo, consta de un proyecto de intervención en el cual la estudiante realiza un diagnóstico situacional mediante entrevistas a trabajadores/as y directivos/as de la organización con el fin de proponer una asesoría externa en Relaciones del Trabajo.

CARACTERÍSTICAS DE LA ENTREVISTA: Es de carácter anónima

Preguntas generales

1. ¿HACE CUÁNTO TIEMPO TRABAJA EN ESTA ORGANIZACIÓN? ¿HACE CUÁNTO TRABAJA EN EL ÁREA QUE ACTUALMENTE REALIZA LAS TAREAS?
2. ¿QUÉ TRABAJO REALIZA ACTUALMENTE? DETALLE
3. ¿A QUIÉN/ES REPORTA EL PUESTO? (QUIÉN O QUIÉNES SON SUS JEFES)
4. ¿UD. TIENE LA POSIBILIDAD DE ORGANIZAR SU TRABAJO?
5. ¿CUÁNDO TIENE QUE AUSENTARSE POR ALGÚN MOTIVO, A QUIÉN LE INFORMA? ¿LE DESCUENTAN EL DÍA? ¿EN QUÉ CASOS?
6. ¿CÓMO ES LA JORNADA LABORAL?
7. ¿CONSIDERA QUE NECESITA MÁS TIEMPO DE LO ESTABLECIDO EN SU JORNADA PARA TERMINAR LA LABOR?
8. ¿CONSIDERA QUE LA ORGANIZACIÓN CUENTA CON TECNOLOGÍA ADECUADA? ¿Y PARA SU DESARROLLO A FUTURO?
9. ¿HAY PERÍODOS EN LOS CUÁLES LA PRODUCCIÓN ES BAJA? SI LA RESPUESTA ES SI, EXPLIQUE ¿CÓMO SE CONFIGURA EL TRABAJO?
10. CUÁNDO UD. LEE SU RECIBO DE SUELDO ¿COMPRENDE TODOS LOS ÍTEMS QUE SE DETALLAN, O DEBE CONSULTAR PARA CHEQUEAR QUE LA LIQUIDACIÓN SEA CORRECTA?
11. SI UD. TIENE PROBLEMAS CON SU LIQUIDACIÓN DE SUELDOS, ¿A QUIÉN RECURRE? ¿EN CUÁNTO TIEMPO SE RESUELVE?
12. ¿ESTÁ AFILIADO AL SINDICATO? ¿CUÁL ES SU RELACIÓN CON LA ASOCIACIÓN GREMIAL?

Clima organizacional y cultura

1. ¿CONSIDERA QUE LA ORGANIZACIÓN ES UN BUEN LUGAR PARA TRABAJAR?
2. ¿CONSIDERA QUE LE FALTA ALGUNA HABILIDAD, CAPACITACIÓN O COMPETENCIA PARA REALIZAR SU TRABAJO?
3. ¿CREE QUE SU TRABAJO ES COMPATIBLE CON LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA?
4. ¿SUS SUPERIORES MUESTRAN INTERÉS EN UD. COMO TRABAJADOR?
5. ¿SE SIENTE MOTIVADO Y/O ESTIMULADO?
6. ¿CONSIDERA QUE SUS OPINIONES SE TIENEN EN CUENTA?
7. ¿SE SIENTE ACOGIDO POR SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?
8. ¿CREE QUE SU RETRIBUCIÓN ES PROPORCIONAL AL ESFUERZO REALIZADO EN LA ORGANIZACIÓN?
9. ¿ESTÁ A GUSTO CON EL TRABAJO QUE HACE?

Condiciones y medio ambiente de trabajo

1. ¿CUÁL DE LOS SIGUIENTES RIESGOS SE ENCUENTRAN CON MAYOR PRESENCIA EN EL LUGAR DE TRABAJO? (Giraudó, 1990)

Contaminantes físicos del medio ambiente: Ruidos, Vibraciones, Temperatura, Iluminación, Humedad, Radicación

Contaminantes químicos del medio ambiente: Tóxico, Polvos, Líquido, Gases, Vapores.

Contaminantes biológicos del medio ambiente- Según su característica: Virus, Bacterias, Hongos, Parásitos, Picaduras y mordeduras de insectos.

Según su patología: Agentes no peligrosos, Agentes comúnmente peligrosos, Agentes que involucran peligros especiales, Agentes de máxima peligrosidad.

Factores tecnológicos y de seguridad: Orden y limpieza, Riesgo eléctrico, Incendio, Mantenimiento, Trabajo en altura, Explosión, Riesgo de temperatura.

Condiciones de trabajo: ¿Ergonómicamente se encuentra satisfecho?

*La ergonomía es el estudio de la adaptación de las máquinas, muebles y utensilios, a la persona que los emplea habitualmente, para lograr una mayor comodidad y eficacia (Real Academia Española)

- ¿Quisiera comentar algo al respecto de las encuestas y preguntas?.....
- ¿Quisiera agregar alguna sugerencia?.....