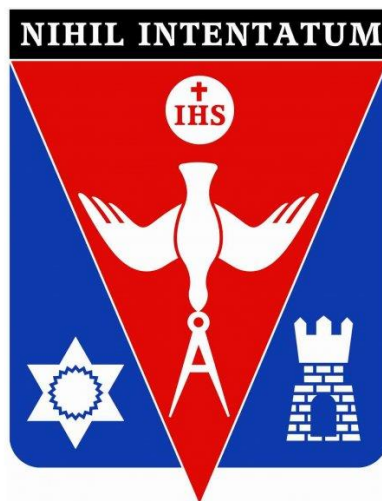


Universidad Católica de Salta

Facultad Escuela de Negocios

Carrera: Especialización en Dirección de Recursos Humanos



Tema: "Análisis Organizacional y Estratégico en la Gestión de Recursos Humanos de la Empresa Nivel Seguros S.A. Salta Capital"

Alumna: Monteagudo Leila Gabriela

DNI: 36.337.984

Director: Mg. Neli Amalia Sarmiento

DNI: 12.843.145

Salta, 2019

AUTORIDADES

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Secretaria General

Mg. Lic. Silvia Álvarez

Decano de la Facultad Escuela de Negocios

Mg. Lic. Marco Antonio Limarino

Secretaria académica

Mg. Lic. Maria Cristina Manjarres

Directora de la Especialización en Dirección de Recursos Humanos

Mg. Lic. María Stefanella Russo Maenza

RESUMEN

Hoy en día, gran cantidad de empresas están cambiando su manera de gestionar a las personas, adquiriendo una mentalidad que prioriza la parte humana y rompiendo estructuras que limitan el desempeño de los trabajadores.

Es posible ver en grandes firmas tales como la empresa en estudio, la gran variedad de personalidades, culturas, creencias que conviven en un mismo ambiente y los problemas que pueden emerger a raíz de ello, por lo cual es importante detectar aquellos factores de cambio y desarrollar estrategias que permitan optimizar el funcionamiento.

El presente trabajo se basó en el análisis global y estratégico de la empresa Nivel Seguros S.A. En función a ello se pretendió profundizar aspectos vinculados al área Recursos Humanos, complementándolos con los conocimientos adquiridos a lo largo del cursado.

El estudio se fundamentó mayormente en testimonios del responsable del área en cuestión y en parte, en opiniones de algunos colaboradores. Se abarcaron distintas disciplinas estudiadas a lo largo de la especialización tales como: Conducción y Liderazgo, Desarrollo de Recursos Humanos, Comportamiento Organizacional, Coaching y Cambio, entre otros.

A lo largo del mismo fue posible comprender aspectos afines a la administración de personal y poder visualizarlos en una empresa real. Particularmente, conocer el funcionamiento de una empresa de gran trayectoria perteneciente al rubro seguros, logrando un amplio entendimiento de la gestión del talento humano y mecanismos propios de la firma. Por otro lado, se establecieron propuestas en función a lo observado con la finalidad de contribuir de alguna manera a un mejor funcionamiento.

PÁGINA DE APROBACIÓN

Trabajo final aprobado con:

..... (Número y Letras)

FIRMA DEL JURADO:

ÍNDICE

Capítulo I

Aspectos Generales

I.1- INTRODUCCIÓN	14
I.1.1- Situación Problemática	14
Sistematización del problema	14
I.1.2- Objetivos	14
Objetivo General	14
Objetivos Específicos	15
I.2- MARCO TEÓRICO	15
I.3- MARCO METODOLÓGICO	15
I.3.1- Enfoque de la Investigación.....	15
Concepto de Paradigma	15
Investigación Cualitativa y Cuantitativa	16
I.3.2- Alcance de la Investigación	17
Tipo de estudio: Descriptivo	17
I.3.3- Estudio de caso	17
I.3.4- Población y Muestra	18
I.3.5- Fuentes	18
I.3.6- Técnicas e Instrumentos de recolección de datos	18
I.3.7- Técnicas de Análisis de la información	21

Capítulo II

Formación Estratégica de los Recursos Humanos

II.1- INTRODUCCIÓN	22
II.1.1- Objetivos	22
Objetivos Específicos	22
II.2- MARCO TEÓRICO	22
II.2.1- La Organización	23
Cultura Organizacional.....	23
Gerencia de Recursos Humanos	24
Planificación de los Recursos Humanos	24
II.2.2- El Sistema de Empleos.....	26

Análisis y Descripción de Puestos.....	26
Reclutamiento	27
Selección de Personal	28
Proceso de Inducción.....	29
II.2.3- Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos	30
Capacitación y Desarrollo	30
Planificación de la carrera profesional.....	32
Evaluación de desempeño	32
II.2.4- Dirección de Recursos Humanos	33
La Motivación como herramienta del desarrollo	33
Las Comunicaciones y las Relaciones Humanas	34
Conflictos en los equipos de trabajo. Resolución de Conflictos	36
II.2.5- Auditoria	37
Auditoria de la Gestión del Área de Recursos Humanos.....	37
II.3- DESARROLLO DEL TRABAJO	39
II.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros.....	39
Razón social de la Empresa.....	39
Historia.....	39
Misión	40
Visión.....	40
Valores.....	40
Mercado.....	40
Presupuesto Empresarial- Porcentaje destinado a Recursos Humanos...	41
II.3.2- Descripción Jerárquica de la Empresa	41
Áreas de la Empresa.....	41
Descripción de puestos.....	42
Organigrama	43
II.3.3- Política de Recursos Humanos.....	44
Selección e Inducción	44
Capacitación y Desarrollo	44
Motivación.....	44
Comunicación	45
Ambiente de Trabajo.....	45
Desempeño	45
Relaciones gremiales.....	45
Turnos de trabajo.....	46
Auditoria.....	46

Capítulo III

Gestión de los Recursos Humanos

III.1- INTRODUCCIÓN	47
III.1.1- Objetivos	47
Objetivos Específicos	47
III.2- MARCO TEÓRICO	47
III.2.1- Desarrollo y Capacitación	47
Claves de la Gestión del desarrollo de Recursos Humanos	47
Planes de Desarrollo	47
Planes de Carrera	47
El proceso de Formación	47
III.3- DESARROLLO DEL TRABAJO	48
III.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros	48
III.3.2- Descripción de la situación y Aplicación de conceptos	48
Capacitación y Desarrollo	48

Capítulo IV

Comportamiento Organizacional

IV.1- INTRODUCCIÓN	53
IV.1.1- Objetivos	53
Objetivos Específicos	53
IV.2- MARCO TEÓRICO	53
IV.2.1- Introducción	53
IV.2.2- Paradigmas, Modelos y Teorías de la organización	53
IV.2.3- Persona y Organización	53
IV.2.4- Relaciones de Poder y Liderazgo	53
IV.2.5- Cultura y Clima Organizacional	53
IV.2.6- Problemas Socio-Organizacionales	53
IV.2.7- Los Procesos de Cambio Organizacional	53
IV.3- DESARROLLO DEL TRABAJO	54
IV.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros	54
IV.3.2- Análisis	54
Introducción	54

Paradigmas, modelos y teorías de la organización	55
Persona y organización.....	56
Relaciones de poder y liderazgo	57
Cultura y Clima organizacional.....	60
Problemas socio-organizacionales.....	62
Procesos de cambio organizacional.....	63

Capítulo V

Conducción y Liderazgo

V.1- INTRODUCCIÓN.....	65
V.1.1- Objetivos	65
Objetivos Específicos.....	65
V.2- MARCO TEÓRICO	65
V.2.1- Liderazgo	65
V.2.2- Liderazgo transformacional	67
V.3- DESARROLLO DEL TRABAJO	68
V.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros	68
V.3.2- Liderazgo Transformacional - Guía de Evaluación	68
Descripción de los aspectos a evaluar	68
V.3.3- Liderazgo Transformacional: Evaluación de Desempeño.....	70
V.3.4- Matriz de Ponderación de Evaluación a Líder Transformacional	72

Capítulo VI

Desarrollo de Recursos Humanos: Perfiles, Capacitación, y Competencias

VI.1- INTRODUCCIÓN.....	73
VI.1.1- Objetivos	73
Objetivos Específicos.....	73
VI.2- MARCO TEÓRICO	73
VI.2.1- Modelo de gestión por competencias	73
VI.2.2- Manual de competencias- Beneficios	73
VI.2.3- Competencias	73
VI.2.4- Competencias Genéricas	73
VI.2.5- Competencias Específicas	73

VI.3- MANUAL DE COMPETENCIAS	75
Prólogo.....	75
Visión	76
Misión.....	76
Valores	76
Factores de éxito	77
INTRODUCCIÓN.....	78
¿Qué es un Modelo de Gestión por Competencias?	79
¿Cuáles son los beneficios de trabajar en la organización con un Manual de Competencias?	79
¿Qué son las Competencias?	80
¿Qué son las Competencias Genéricas?	80
¿Qué son las Competencias Específicas?	80
COMPETENCIAS GENÉRICAS	81
Actitud Proactiva	82
Dinamismo	83
Compañerismo.....	84
Análisis de Información	85
COMPETENCIAS DE LIDERAZGO.....	86
Comunicación Eficiente.....	87
Idoneidad en la Materia.....	88
ANEXOS	89
Contexto Externo de la Organización	90
ADN Interno de la Organización.....	92

Capítulo VII

Innovación, Coaching, Cambio Organizacional

VII.1- INTRODUCCIÓN.....	93
VII.1.1- Objetivos	93
Objetivos Específicos.....	93
VII.2- MARCO TEÓRICO	93
VII.2.1- Cambio y Aprendizaje organizacional	93
VII.2.2- Innovación y Aprendizaje	93
VII.2.3- Las Organizaciones de Aprendizaje	93
VII.2.4- Las Cinco Disciplinas	93
VII.2.5- Aprendizaje Organizacional	93

VII.3- DESARROLLO DEL TRABAJO.....	94
VII.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros	94
VII.3.2- Disciplinas de Aprendizaje	94
Dominio personal	95
Visión compartida	95
Modelos mentales	95
Aprendizaje en equipo	95
Pensamiento sistémico	95
VII.3.3- Análisis de la Organización	96
VII.3.4- Aprendizaje Colectivo- Chris Argyris	97

Capítulo VIII

Política y Legislación laboral

VIII.1- INTRODUCCIÓN.....	98
VIII.1.1- Objetivos	98
Objetivos Específicos.....	98
VIII.2- MARCO TEÓRICO	98
VIII.2.1- Ley 19550: Ley de Sociedades Comerciales.....	98
VIII.2.2- Ley 20.744: Ley de Contrato de Trabajo	98
VIII.2.3- Ley 20.091: Ley de Entidades de seguros y su control	98
VIII.2.4- Ley 17.418: Ley de Seguros.....	98
VIII.3- ASPECTOS GENERALES	99
VIII.3.1- Ley 19.550: Ley de Sociedades Comerciales.....	99
Sociedad Anónima.....	99
Denominación	99
Constitución	99
Capital	99
Acciones y Bonos	100
Administración	100
VIII.3.2- Ley 20.744: Ley de Contrato de Trabajo	100
Trabajo.....	100
Discriminación.....	100
Convenios colectivos	100
Contrato de trabajo	101
Obligación de las partes.....	101
Seguridad	101

Formación profesional.....	102
Remuneración.....	102
Trabajo de mujeres	102
VIII.4- NORMATIVA DE SEGUROS.....	103
VIII.4.1- Ley 20.091: Ley de Entidades de seguros y su control	103
Entidades autorizables	103
Control	104
Sucursales	104
VIII.4.2- Ley 17.418: Ley de Seguros.....	104
Contrato de seguro	104
Objeto	104
Póliza.....	105
Periodo de seguro.....	105
VIII.4.3- Entidades Protectoras	105
Cliente	105
Empleado.....	105

Capítulo IX

Gestión de la Calidad Total y Reingeniería de Procesos

IX.1- INTRODUCCIÓN.....	107
IX.1.1- Objetivos	107
Objetivos Específicos.....	107
IX.2- MARCO TEÓRICO	107
IX.2.1- El Entorno de la Gestión	107
La Visión Sistémica Entorno-Negocio	107
La Importancia del Alineamiento	107
IX.2.2- Gestión de la calidad.....	108
La voz del cliente. In-Put clave.....	108
Problemas por no escuchar esa voz	108
La gestión de la calidad. Definiciones y enfoques	108
Problemas de gestión	108
IX.2.3- Gestión por Procesos.....	108
De la visión estructural a la visión por procesos.....	108
Proceso. Definiciones, mapeo y niveles	108
Flujograma de 1 y 2 nivel.....	108
IX.3- DESARROLLO DEL TRABAJO	109

IX.3.1 Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros.....	109
IX.3.2 Cuestiones Sistémicas	109
Objetivos y Organigrama	109
IX.3.3 Enfoque al Cliente	112
Matriz de validación enfoque al cliente.....	112
IX.3.4 Mapa de Procesos	114
Cuadro de actividades	115
Mapa de Procesos- Empresa Nivel Seguros.....	116

Capítulo X

Ética de las Organizaciones

X.1- INTRODUCCIÓN.....	118
VII.1.1- Objetivos.....	118
Objetivos Específicos.....	118
VII.2- MARCO TEÓRICO	118
X.3- DESARROLLO DEL TRABAJO.....	119
X.3.1- Definición de Ética	119
X.3.2- Facilitadores y Obstáculos de la Ética en las Organizaciones	119
Facilitadores	119
Obstáculos.....	120
X.3.3- Rol del Director/Gerente respecto a la Ética en la Empresa	121
X.3.4- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros	121
X.3.5- Propuestas para lograr Ética Empresarial	122

Capítulo XI

Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos

XI.1- INTRODUCCIÓN.....	123
XI.1.1- Objetivos.....	123
Objetivos específicos	123
XI.2- MARCO TEÓRICO	124
XI.2.1- Introducción	124
XI.2.2- Teoría del conflicto.....	124
XI.2.3- Planeamiento de la Negociación.....	124
XI.2.4- Mediación, Conciliación y Arbitraje.....	124

XI.2.5- Los niveles de trabajo del mediador	124
XI.3- DESARROLLO DEL TRABAJO	125
XI.3.1- Tema del Conflicto	125
XI.3.2- Audiencias Privadas.....	126
XI.3.3- Parafraseo	127
XI.3.4- Posición e Intereses de las partes.....	130
XI.3.5- Agenda de Trabajo de Temas o Cuestiones relevantes	131
XI.3.6- Preguntas Abiertas, Cerradas, Reflexivas y Circulares	132
XI.3.7- Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado	133
XI.3.8- Agente de Realidad.....	134
XI.3.9- Replanteo del Conflicto	134
XI.4- ACUERDO FINAL	136
XI.5- HONORARIOS DEL MEDIADOR	141

Capítulo XII

Conclusión General	142
Recomendaciones.....	145

Capítulo XIII

Bibliografía	148
---------------------------	------------

Capítulo XIV

Anexos.....	161
--------------------	------------

Capítulo I

Aspectos Generales

I.1- INTRODUCCIÓN

I.1.1- Situación Problemática

La elaboración del Trabajo Final se hará integrando los distintos módulos cursados. Articulando los conocimientos adquiridos por medio de un marco teórico y metodológico.

Se deberá concurrir a una empresa en particular situada en la ciudad de Salta Capital con el fin de conocer acerca de la gestión de los Recursos Humanos, analizar la misma y aplicar lo aprendido en relación a lo observado.

Sistematización del problema

- ¿Dónde se llevará a cabo el trabajo de campo correspondiente?
- ¿Cómo será el proceso de integración de los módulos desarrollados con su respectivo marco teórico?
- ¿Cómo se articularán los trabajos mediante una óptica metodológica?

I.1.2- Objetivos

Objetivo General

- Analizar detalladamente los distintos aspectos vinculados a la gestión del Talento Humano de la empresa en estudio.

Objetivos Específicos

- Seleccionar una organización situada en la ciudad de Salta Capital con la finalidad de ejecutar el trabajo campo en ella.
- Integrar el material teórico desarrollado con el contenido correspondiente a cada uno de los módulos cursados.
- Articular el trabajo en función al proceso metodológico de recolección y análisis de datos.

I.2- MARCO TEÓRICO

El marco teórico será desarrollado en cada uno de los capítulos posteriores, asociando el mismo con los conocimientos prácticos adquiridos a lo largo del cursado.

I.3- MARCO METODOLÓGICO

I.3.1- Enfoque de la Investigación

Concepto de Paradigma

El término. "Paradigma" significa, por una parte, toda la constelación de creencias, valores, técnicas, etc., que comparten los miembros de una comunidad dada. Por otra parte, denota una especie de elemento de tal constelación, las concretas soluciones de problemas que, empleadas como modelos o ejemplos pueden remplazar reglas explícitas como base de la solución de los restantes problemas de la ciencia normal.¹

¹ KUHN, Tomas. La Estructura de las Revoluciones Científicas. Editorial Breviarios. Mexico, 1962

Sin un paradigma, una ciencia no tendría orientaciones ni criterios de elección. Todos los problemas, todos los métodos y todas las técnicas serían válidos. El paradigma sirve como guía para la ciencia. Los paradigmas proporcionan a los científicos no solo un modelo, sino también ciertas indicaciones necesarias para construirlo. Cuando aprende un paradigma, el científico adquiere de manera simultánea teorías, métodos y criterios, que suelen aparecer combinados de manera inextricable.²

Investigación Cualitativa y Cuantitativa

Características cuantitativas	Procesos fundamentales del proceso general de investigación	Características cualitativas
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la descripción, predicción y explicación • Específico y acotado • Dirigido hacia datos medibles u observables 	← Planteamiento del problema →	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación hacia la exploración, la descripción y el entendimiento • General y amplio • Dirigido a las experiencias de los participantes
<ul style="list-style-type: none"> • Rol fundamental • Justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio 	← Revisión de la literatura →	<ul style="list-style-type: none"> • Rol secundario • Justificación para el planteamiento y la necesidad del estudio
<ul style="list-style-type: none"> • Instrumentos predeterminados • Datos numéricos • Número considerable de casos 	← Recolección de los datos →	<ul style="list-style-type: none"> • Los datos emergen poco a poco • Datos en texto o imagen • Número relativamente pequeño de casos
<ul style="list-style-type: none"> • Análisis estadístico • Descripción de tendencias, comparación de grupos o relación entre variables • Comparación de resultados con predicciones y estudios previos 	← Análisis de los datos →	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de textos y material audiovisual • Descripción, análisis y desarrollo de temas • Significado profundo de los resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Estándar y fijo • Objetivo y sin tendencias 	← Reporte de resultados →	<ul style="list-style-type: none"> • Emergente y flexible • Reflexivo y con aceptación de tendencias
* Adaptado de Creswell (2005, p. 44).		

Tabla N° 1: Comparación entre Metodología Cualitativa y Cuantitativa.
 Fuente: Metodología de la Investigación. 5° edición. Editorial McGraw Hill. México, 2010.

² CORBETTA, Piergiorgio. Metodología y Técnicas de investigación social. Editorial McGraw Hill. España, 2007.

En el presente trabajo el enfoque será en su mayoría “Cualitativo”, sin embargo, existen ciertas excepciones que hacen referencia a un enfoque “cuantitativo”, las cuales serán detalladas más adelante.

Una Investigación de tipo Cualitativa está orientada a los significados de las acciones, utilizando una metodología interpretativa a partir del análisis cualitativo de los datos.

I.3.2- Alcance de la Investigación

Tipo de estudio: Descriptivo

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986). Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar.³

I.3.3- Estudio de caso

El estudio de caso es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes.

El caso puede ser un niño, un grupo de alumnos o un determinado movimiento de profesionales que estudian alguna situación de la infancia. El caso es uno entre muchos. En cualquier estudio dado, nos concentramos en ese uno. Podemos pasar un día o un año analizando el caso, pero mientras estamos concentrados en él estamos realizando estudio de casos.⁴

Caso: Análisis de la gestión de RRHH en casa central de la empresa NIVEL Seguros de la Provincia de Salta Capital.

³ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial McGraw Hill. México, 1997.

⁴ STAKE, Robert. Investigación con Estudio de Casos. 2º Edición. Editorial Morata. España, 1999.

I.3.4- Población y Muestra

Población: *Grupo del cual se desea saber algo.*

Casa central de la empresa NIVEL Seguros, ubicada en calle Laprida N°51 de la provincia de Salta Capital.

Muestra: *Grupo en que se realiza el estudio.*

Empleados pertenecientes a las distintas áreas de la empresa y Responsable del área Recursos Humanos.

I.3.5- Fuentes

Las Fuentes son del tipo Primarias: Debido a que la información es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento.

En este caso en particular:

- Empleados y Responsable del área Recursos Humanos de la empresa
- Documentos propios de la empresa

I.3.6- Técnicas e Instrumentos de recolección de datos

Las Técnicas utilizadas para la realización del presente trabajo serán Encuestas, Entrevistas y Observación Documental.

- **ENCUESTAS**: Las cuales consisten en obtener información de los sujetos de estudio, proporcionada por ellos mismos, sobre opiniones, actitudes o sugerencias.

Los instrumentos serán:

Cuestionarios: Formularios impresos, destinados a obtener respuestas sobre el problema en estudio y que el investigado o consultado llena por sí mismo.

- ✓ Cuestionario realizado a los Empleados
- ✓ Cuestionarios realizados al Responsable del área Recursos Humanos

En ambos casos se preguntará acerca de:

- ❖ Clima laboral
- ❖ Motivación
- ❖ Comunicación
- ❖ Capacitación y Desarrollo
- ❖ Evaluación de desempeño
- ❖ Remuneración
- ❖ Reclutamiento
- ❖ Programas Selección e Inducción
- ❖ Descripción y Análisis de Puestos

En lo que respecta al Responsable del personal se preguntará, además:

- ❖ Acerca de auditorías de Recursos Humanos
 - ❖ Planificación de Recursos Humanos
 - ❖ Relaciones gremiales
 - ❖ Calificación de calidad
 - ❖ Procesos y Actividades
 - ❖ Enfoque al cliente
 - ❖ Competencias Genéricas
 - ❖ Competencias Específicas
- **ENTREVISTA:** La cual consistirá en la comunicación interpersonal establecida con el sujeto de estudio a fin de obtener respuestas verbales a los interrogantes planteados sobre el problema propuesto.

Tipo de entrevista:

No estructurada: ya que la misma es más flexible y abierta, aunque los objetivos de la investigación rigen a las preguntas; su contenido, orden, profundidad y formulación se encuentran por entero en manos del entrevistador.

En este caso en particular:

- ✓ Entrevistas realizadas al Responsable del área Recursos Humanos

El instrumento a utilizar será:

Lista de Tópicos: En la cual incluirán algunos de los siguientes temas dependiendo de la materia a estudiar.

- ❖ Presencia de un área encargada de RRHH y sus funciones
- ❖ Responsable a cargo del personal de la empresa.
- ❖ Cantidad de empleados.
- ❖ Razón social
- ❖ Mercado
- ❖ Misión, Visión, Valores
- ❖ Historia
- ❖ Organigrama
- ❖ Descripción de puestos
- ❖ Estructura Económica y Financiera
- ❖ Jornada laboral
- ❖ Desarrollo organizacional
- ❖ Planes de Desarrollo
- ❖ Planes de Carrea Profesional
- ❖ Sucesiones, Promociones y Ocupación de nuevos puestos
- ❖ Capacitación
- ❖ Relaciones de poder y liderazgo
- ❖ Cultura y Clima organizacional
- ❖ Problemas socio-organizacionales
- ❖ Procesos de cambio organizacional
- ❖ Calificación de calidad
- ❖ Manual de procesos
- ❖ Enfoque al cliente

- **OBSERVACIÓN DOCUMENTAL:** La misma se basa en la observación y estudio de documentos, materiales y artefactos diversos que pueden ayudar a entender el fenómeno central de estudio. Sirven al investigador para conocer los antecedentes de un ambiente, las experiencias, vivencias o situaciones y su funcionamiento cotidiano.⁵

En este caso en particular:

- ✓ Documentos otorgados por la empresa
- ✓ Información plasmada en el sitio web de la institución

I.3.7- Técnicas de Análisis de la información

El Método utilizado para realizar el análisis de datos es el *Comparativo Constante* ya que el mismo se refiere a la comparación de la información recogida para encontrar patrones de comportamiento e identificar sucesos.

⁵ HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. 5° edición. Editorial McGraw Hill. México, 2010.

Capítulo II

Formación Estratégica de los Recursos Humanos

II.1- INTRODUCCIÓN

II.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Describir brevemente la Razón Social de la empresa, Historia, Mercado al cual se dirige, Estructura Económica y Financiera.
- Identificar las áreas de la empresa en cuestión, Políticas de Recursos Humanos, Organigrama, Breve descripción de cada puesto del organigrama, Turnos de trabajo, Procesos de Selección e Inducción, Acciones de Capacitación y Desarrollo, Relaciones gremiales, y demás procesos relativos a la Administración de Recursos Humanos.
- Detectar las carencias emergentes de la aplicación de las acciones de Recursos Humanos.
- Proponer una alternativa de solución o mejora aplicando los conceptos y herramientas adquiridos durante el desarrollo de las clases académicas.

II.2- MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo se desarrollarán aspectos generales referidos a la Formación Estratégica de Recursos Humanos, los cuales fueron considerados a lo largo del trabajo.

Antes de dar inicio, considero de gran importancia mencionar algunas cuestiones clave para una mejor comprensión de los temas a desarrollar.

El término “Recursos Humanos” hace referencia a las personas que componen una organización, las cuales constituyen un elemento común en ella y son quienes ponen en práctica las estrategias e innovaciones. El Talento Humano es el encargado de determinar el grado de éxito de toda compañía. Por lo cual, tanto gerentes como directores deben orientar sus esfuerzos a mejorar el rendimiento del personal y enriquecer los aportes que estos brindan a la empresa.

Existen ciertos aspectos que influyen de gran manera en el desempeño de todo equipo de trabajo, entre ellos se pueden mencionar factores como: clima laboral, motivación, comunicación, capacitación, etc. Los cuales deben considerarse muy a fondo y no descuidarlos ya que un mal funcionamiento de alguno de ellos puede tener un gran impacto que repercutirá de manera negativa.

“Toda organización es esencialmente una obra humana, en cuanto que, en primer lugar, es fruto del esfuerzo humano y, en segundo lugar, se compone de hombres. Por esta razón, todo intento por comprender lo que es una organización debe empezar por el estudio del hombre”.⁶

II.2.1- La Organización

Cultura Organizacional

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintas necesidades. Se podría decir que existen para lograr aquello que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar y la única manera de lograrlo es por medio de un eficiente trabajo en equipo.

Al igual que toda institución, las organizaciones poseen su propio carácter que la distingue de las demás. Esto recibe el nombre de “cultura organizacional”.

⁶ RODRIGUEZ PORRAS, José M. El Factor Humano en la Empresa. Ediciones Deusto. España, 2005.

Parsons define la cultura como el conjunto de valores y creencias que comparten los miembros de una sociedad.

La cultura organizacional es el conjunto de elementos inmateriales tales como: visión, misión, valores y conductas asimiladas, compartidas y transmitidas en una organización, que la caracterizan en su entorno social y la distinguen en relación con otros grupos humanos. Puede ser débil o fuerte, esto dependerá de la intensidad del vínculo entre las personas y la organización, el cual se ira reforzando con el pasar del tiempo.

Gerencia de Recursos Humanos

Para lograr un adecuado funcionamiento de los recursos humanos, es determinante que toda compañía cuente con un departamento específico para ello. El mismo, deberá disponer de objetivos claros y operar como un área de apoyo tanto para directivos como para las personas que operan en la organización.

Los ejecutivos encargados de esta área cumplen un rol sumamente importante en la administración de una empresa, puesto que tienen a su cargo actividades tales como la planificación, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, entre otras. Sumado a ello, deben procurar mantener el bienestar de los colaboradores y conocer las necesidades de los mismos, cubriéndolas en la medida que sea posible.

Otra función muy importante que desempeñan, es la de intermediarios en los conflictos que puedan presentarse tanto internos como externos implantando normas y políticas que, junto con la participación activa de los gerentes de las demás áreas, conducen a lograr mejores resultados.

Planificación de los Recursos Humanos

La planificación tiene como objetivo estimar la demanda futura del personal en una organización. Dicho proceso se logra por medio de la creación de planes que acompañan la estrategia empresarial, permitiendo conocer la cantidad de

personal necesaria en función a las circunstancias y los objetivos propuestos tanto a nivel estratégico como operativo.

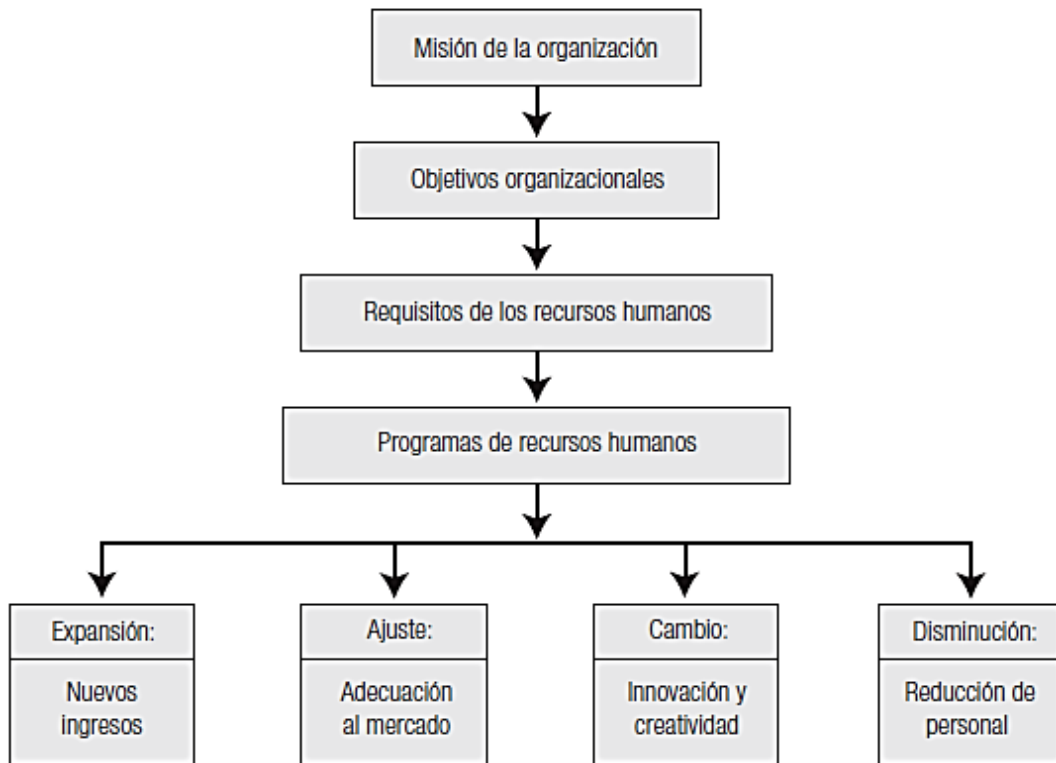


Ilustración N° 1: Bases de la Planificación de personal.

Fuente: Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8° edición. Editorial McGraw Hill. México, 2007.

Las ventajas de la planificación de Recursos Humanos incluyen:

- Mejor utilización del personal de la empresa.
- Permitir que los esfuerzos del departamento de personal y los objetivos globales de la organización se establezcan sobre bases congruentes.
- Lograr considerables economías en las contrataciones de personal.
- Enriquecer y mejorar la actual base de datos de información del personal, lo que permite apoyar a distintas áreas de la empresa.
- Contribuir con la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad gracias a los aportes de personal mejor capacitado y motivado.

Es importante tener presente que la demanda de personal puede ser cubierta por personas que se encuentran dentro como fuera de la empresa. Esto dependerá de las características del puesto a cubrir. Es primordial alentar a los empleados a explotar su potencial y prepararse para cubrir futuras vacantes, lo cual los motivará y les permitirá crecer profesionalmente.

II.2.2- El Sistema de Empleos

Análisis y Descripción de Puestos

Toda persona, al momento de iniciar su actividad dentro de una organización, ocupará un puesto de trabajo. El mismo, puede tener diferentes apreciaciones para las partes. Para la compañía, se refiere al vínculo existente entre el trabajador y la empresa. Mientras que, para las personas, es la materialización de las expectativas, en la cual encuentran mayor motivación.

El mismo, está conformado por derechos y deberes. Es decir, otorga tareas, pero también brinda atribuciones a quienes desempeñan su labor. En un puesto de trabajo influyen muchos aspectos, tales como el perfil del puesto, de la empresa y de la persona, los cuales se considerarán a la hora del análisis y descripción de mismo.

El Análisis de puestos es el proceso basado en la obtención y evaluación de la información y los requisitos para llenarlos. A raíz del mismo será posible conocer las obligaciones, responsabilidades y actividades como así también, las habilidades, conocimientos y experiencia requerida. Dicha información se obtendrá a través de técnicas tales como, entrevistas, cuestionarios, observación, etc.

Para una adecuada ejecución de este proceso será sumamente necesario el esfuerzo conjunto de un especialista en personal, el trabajador y su supervisor.

La Descripción de puestos expresa de manera concreta cuales son las funciones, deberes, derechos, condiciones del puesto y otros aspectos relevantes.

Es un documento escrito el cual puede variar de acuerdo a las organizaciones, pero casi todos poseen secciones referidas a:

- La identificación del puesto
- Un resumen del mismo
- Las responsabilidades y obligaciones
- La autoridad del titular
- Estándares de desempeño
- Condiciones laborales
- Especificaciones del puesto

Debemos tener presente que el análisis y descripción de puestos son procedimientos sumamente importantes. Los mismos, contribuyen a una adecuada administración, permiten disponer de información detallada y tomar decisiones con mayor facilidad.

Reclutamiento

El reclutamiento es un proceso que inicia con la búsqueda de candidatos que cumplan con los requisitos adecuados para cubrir una determinada vacante y finaliza con la recepción de solicitudes.

Entre las fuentes a las cuales se puede recurrir a la hora de reclutar se encuentran, las internas y las externas. Las primeras, hacen referencia a la búsqueda dentro de la empresa. Mientras que las segundas, se refieren a la identificación de capital humano disponible fuera de ella.

Existen muchas ventajas de llevar a cabo un reclutamiento interno tales como:

- La facilidad de detectar candidatos
- El ahorro en procesos de inducción
- Mayor motivación y mejor clima.

Por otro lado, el reclutamiento externo resulta beneficioso desde el punto que:

- Aporta nuevos conocimientos y perspectivas a la organización
- Renueva y enriquece los recursos existentes.

Resulta primordial tener presente que todo proceso de reclutamiento dependerá de la planificación estratégica de la empresa, es decir de sus planes y la demanda de recursos necesaria para determinados momentos. Es una etapa crucial en la cual se obtendrán los candidatos más idóneos que avanzarán al proceso de selección.

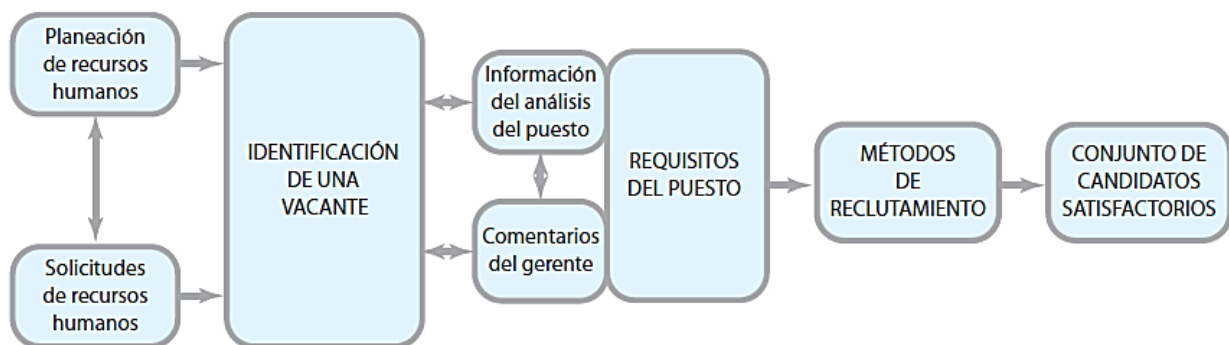


Ilustración N°2: Proceso de identificación de talento.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas. 6° edición. México, 2008

Selección de Personal

La selección es el proceso encargado de escoger e integrar los recursos humanos a la organización, clasificando los mismos en función a las necesidades de la empresa.

El mismo se basa en el análisis, descripción y especificación de puestos que se desean cubrir. Con el fin de identificar el talento adecuado, desarrollarlo y

retenerlo para alcanzar los objetivos planteados. En él, participan tanto el especialista en Recursos Humanos como el futuro jefe, los cuales emplearan distintas técnicas para llevar a cabo este paso tales como:

- Entrevistas de Selección
- Pruebas de Conocimiento o de Capacidad
- Tests
- Técnicas de Simulación
- Pruebas de grupo

Vale aclarar que la entrevista es la técnica más utilizada tanto por grandes como medianas y pequeñas empresas. La misma, puede ser libre o dirigida, individual o grupal. Si bien es una técnica que posee cierto grado de subjetividad, es la más popular entre todas.

Resulta de gran importancia que la empresa cuente con pasos claramente definidos que permitan llevar a cabo el proceso con facilidad y rapidez. Además, recordar que la selección es un proceso sistemático, que debe existir concordancia entre la persona y el puesto y que mientras mayores sean los postulantes, mejor será la selección.

Proceso de Inducción

La Inducción es el proceso de capacitación mediante el cual se proporciona a los nuevos empleados información acerca de la empresa con el objeto de familiarizarlos con la misma. Principalmente se dan a conocer, los valores, actitudes y normas que prevalecen. Luego, los aspectos más específicos acordes al trabajo a realizar.

Puede llevarse a cabo de manera informal y breve o bien mediante programas formales y más largos. Consta de dos etapas: General, en la cual se realizan las presentaciones, y Específica, referida al puesto de trabajo.

Una herramienta muy utilizada en este paso son los “Manuales”. En los cuales, se detallan las prestaciones de los empleados, políticas, rutinas diarias y reglamento de seguridad. Estos manuales resultan de gran utilidad debido al

detalle que posee la información contenida en ellos, permitiendo a los trabajadores consultarlos ante cualquier duda o inconveniente.

La inducción es un proceso clave para todo ingresante, ya que contribuye a la socialización del mismo con sus compañeros y con el ambiente de trabajo. Además, proporciona lo necesario para iniciar la labor de manera correcta y contribuir a alcanzar las metas de la organización.

Entre los objetivos que persigue este proceso es posible mencionar los siguientes:

- Alentar el sentimiento de orgullo por pertenecer a la corporación.
- Crear conciencia con respecto a la totalidad de las operaciones corporativas.
- Destacar la filosofía de servicio al cliente, que es la manera de obtener una ventaja competitiva decisiva.
- Disminuir la ansiedad que crea el asumir un nuevo puesto, o sencillamente el hecho de vivir cambios a nivel de la organización.
- Aclarar los parámetros que se emplean en la empresa para la medición del desempeño.
- Establecer que la responsabilidad de lograr el desarrollo personal y profesional corresponde tanto a la corporación como a cada uno de sus integrantes.

II.2.3- Capacitación y Desarrollo de los Recursos Humanos

Capacitación y Desarrollo

En un mundo en constante cambio, la Capacitación y el Desarrollo juegan un rol fundamental. Puesto que las necesidades no siempre serán las mismas y el contexto en el cual se desenvuelve la organización tampoco.

La capacitación puede definirse como un proceso de aprendizaje llevado a cabo de manera sistemática y organizada, mediante el cual los empleados adquieren conocimientos acordes a las necesidades detectadas por la compañía. Su objetivo principal es colaborar para que los miembros

desempeñen su trabajo de la mejor manera y aportar a su crecimiento profesional.

Existen múltiples beneficios aparejados con este proceso, por nombrar solo algunos:

- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual
- Ayuda en la toma de decisiones y solución de problemas
- Mantiene la competitividad de la organización
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo

Por otro lado, se encuentra el Desarrollo. Un proceso a largo plazo orientado al crecimiento profesional de los trabajadores. Mediante el cual se forman y perfeccionan, permitiéndoles progresar dentro de la organización. Es muy ventajoso ya que permite minimizar las deficiencias en el desempeño, mejorar la flexibilidad, adaptabilidad y compromiso.

La evaluación de desempeño y el potencial observado en ciertos empleados representan herramientas clave para el desarrollo. En función a ello, será posible detectar quienes son aquellas personas cuyas capacidades la empresa no desea perder, manteniéndolas motivadas e inspiradas a dar lo mejor de sí. Permitiéndoles tener una visión a futuro y aspiraciones.

	CAPACITACIÓN	DESARROLLO
Responde a	<i>Cómo hacer</i>	<i>Qué hacer, qué dirigir</i>
Definición	Actividad sistemática y programada que busca preparar al trabajador para que desempeñe sus funciones asignadas	Educación que busca el crecimiento profesional
Objetivo	Integrar al personal al proceso productivo	Acrecentar actitudes de una determinada filosofía organizacional
Nivel	Trabajadores en general	Ejecutivos
Plazo	Corto plazo	Largo plazo
Tipo de educación	Perfeccionamiento técnico	Aprendizaje integral con miras al desempeño futuro

Tabla N°2: Diferencias entre Capacitación y Desarrollo.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas. 6° edición. México, 2008.

Planificación de la carrera profesional

Como se mencionó anteriormente, el Desarrollo es un proceso que fomenta el crecimiento y una de las herramientas que contribuyen a llevar esto a cabo es la planificación de una carrera profesional.

La carrera profesional hace referencia al recorrido realizado por una persona a lo largo de los años en una organización. No es una tarea que corresponda solo a la compañía, sino también le compete al trabajador. Dado que, si desea progresar en su ámbito laboral debe plantearse objetivos a nivel profesional y esforzarse en alcanzarlos, demostrando un desempeño excepcional. Por otro lado, la empresa debe apoyarlo brindando las posibilidades cuando se detecten oportunidades de cambio.

Además, la planificación de carrera resulta una técnica muy útil al momento de presentarse alguna vacante, ya que se dispondrá de personal capaz y en condiciones de desempeñar tareas de mayor responsabilidad. Evitando de esta forma, recurrir al reclutamiento externo, generando mayor motivación en los empleados existentes y un incremento del sentido de pertenencia.

Evaluación de desempeño

La evaluación de desempeño se refiere básicamente a la acción de medir como ha sido el rendimiento a lo largo de un periodo determinado. La misma tiene como objetivo fundamental evaluar las conductas, logros y competencias de cada empleado en función a lo deseado por la empresa, detectar aquellas falencias que necesitan ser corregidas y reconocer cuando el desempeño haya sido satisfactorio.

Pueden llevarse a cabo de manera formal (realizada de manera periódica) o informal (observación diaria). Resulta conveniente ejecutar este proceso de la forma más organizada posible, estableciendo normas de evaluación y procediendo en función a ellas. No olvidando realizar las devoluciones correspondientes a los participantes, ya que las mismas permitirán efectuar los cambios señalados en caso de ser necesarios o bien motivar a los colaboradores a continuar brindando lo mejor.

Existen gran variedad de métodos para llevarlas a cabo, entre ellos: Escalas gráficas, Elección forzada, Investigaciones de campo, Incidentes críticos, Dirección por objetivos y Evaluación 360°. Dichos métodos variaran en función a la cultura y la filosofía de la administración de recursos humanos.

II.2.4- Dirección de Recursos Humanos

La Motivación como herramienta del desarrollo

Está de más decir que el Talento humano es el factor más importante de una organización. Por lo cual, si se desea lograr los objetivos planteados es importante mantener a las personas motivadas y conformes con su trabajo.

Existen diversas teorías respecto al tema, cada una centrada en distintos aspectos. Entre los autores más destacados se encuentran: Maslow, Herzberg, Mc Clelland, Mc Gregor, entre otros.

- ✓ Maslow define a la Motivación como un impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades (Fisiológicas, Seguridad, Afiliación, Estima y Autorrealización). Solo se satisfacen las necesidades superiores cuando se han satisfecho las de más abajo.
- ✓ Para Herzberg es el resultado influenciado por dos factores: Factores de Motivación y Factores de Higiene.
- ✓ Desde el punto de vista de Mc Clelland, la motivación de un individuo se debe a tres necesidades: de logro, de poder y de afiliación.

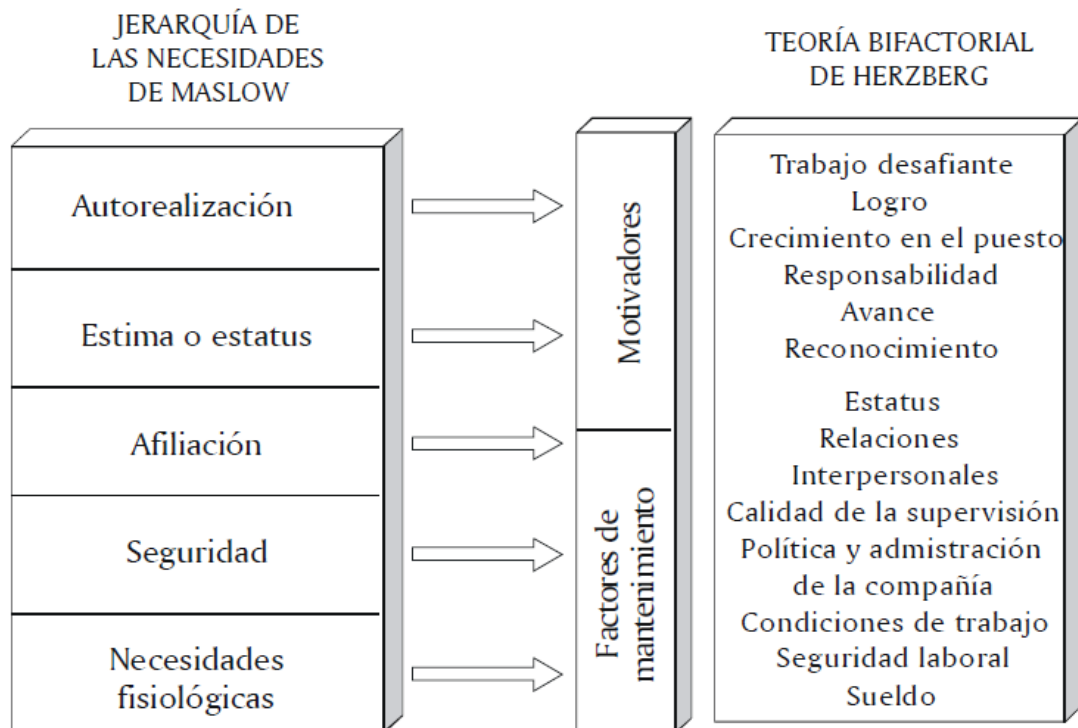


Ilustración N° 3: Comparación entre la Teoría de Maslow y Herzberg.

Fuente: Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Vol. 8, N°15. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM Lima, 2005.

En términos generales, es posible afirmar que la motivación está íntimamente relacionada con el comportamiento humano. Podemos definirla como el conjunto de impulsos que mueven a las personas a actuar de una determinada manera. Sin embargo, no todas se ven movilizadas por las mismas cosas, cada individuo posee sus propios objetivos, metas y necesidades.

Es factible mencionar diversas técnicas motivacionales que ayudan a que los empleados tengan un mejor desempeño al estar motivados por algo. Entre ellas: posibilidades de crecimiento profesional, delegación de responsabilidades, reconocimiento, etc. Las mismas, a su vez, contribuyen en gran medida al desarrollo personal y profesional de los trabajadores, puesto que permite a los mismos crecer, sentirse considerados y mejor en su ambiente de trabajo.

Las Comunicaciones y las Relaciones Humanas

Es notable considerar que las personas no viven solas ni aisladas, sino que comparten su entorno con otros individuos con los cuales se relacionan por

medio de la comunicación. En una organización sucede lo mismo, las personas establecen vínculos, interactúan y cooperan entre sí para alcanzar los objetivos tanto empresariales como personales.

La comunicación es el proceso que facilita la transmisión de información entre las personas. A nivel organizacional, es sumamente importante ya que en todas las tareas que se realizan dentro de la compañía, se adquiere y transmite información constantemente.

*“Gracias a la tecnología de la información, las organizaciones pueden disponer inmediatamente de información acerca de sus operaciones, clientes, proveedores, miembros y, sobre todo, de sus competidores”.*⁷

Tiene cuatro funciones principales: control, motivación, expresión de emociones e información. No es necesariamente verbal, puesto que se transmiten mensajes de distintas formas: A través de la vestimenta, tono de voz, gestos, imágenes, etc. Sin embargo, se requiere de la presencia de dos personas como mínimo. Una, encargada de enviar el mensaje y otra, que será quien lo reciba. Una sola persona no puede comunicar nada, pues es sumamente necesaria la presencia de un receptor. Dentro de este proceso, es posible transmitir ideas, pensamientos, valores y conocimientos. Es un punto en el cual los individuos manifiestan lo que desean, pudiendo coincidir o no con quien recibe el mensaje.

Desde el punto de la empresa, es trascendente considerar que para que la comunicación sea exitosa se debe crear un ambiente de confianza, en el cual los trabajadores se sientan cómodos de expresarse. Se debe prestar atención a los comportamientos, lenguajes, símbolos y mantener a las personas motivadas en su ambiente de trabajo, observando detalladamente y detectando las necesidades de cambio.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2009.

Conflictos en los equipos de trabajo. Resolución de Conflictos

Como se ha mencionado anteriormente, las personas al igual que las organizaciones son muy distintas entre sí. Por lo cual, es muy común la aparición de conflictos en base a un choque de intereses u objetivos, disputa por control, competencia, injusticias, etc. Debemos recordar que, si bien es algo inevitable, los conflictos entorpecen el desempeño de la organización, alterando a los individuos y afectando los resultados.

Los mismos, se pueden desencadenar por una serie de situaciones:

- Cuando existen actividades interdependientes
- Desequilibrio en las tareas
- Recursos compartidos

Dichas situaciones se pueden encontrar de manera latente esperando un desencadenante que las haga emerger. En ese caso, la compañía puede reaccionar de distintas maneras: tratar de evitarlos, resolverlos por la fuerza, buscar a alguien que los resuelva o bien resolverlos uno mismo. Siendo esta última la más aconsejable desde mi punto de vista particular.

Entre los métodos de resolución de conflictos más comunes encontramos a:

- La Negociación
- La Conciliación
- La Mediación
- El Arbitraje
- La Intervención Judicial

Vale destacar que, un conflicto puede generar resultados destructivos o constructivos. Por lo cual, la empresa debe buscar la manera de solucionar los mismos generando cambios e innovaciones que permitan lograrlo brindando un aporte positivo.

II.2.5- Auditoria

Auditoria de la Gestión del Área de Recursos Humanos

Realizar tareas de control resulta sumamente necesario. Dicho procedimiento permite llevar a cabo un análisis retrospectivo y detectar aquellos problemas que se puedan traducir en futuros inconvenientes. Por medio del mismo, es posible realizar comparaciones con estándares previamente establecidos y analizar aquellos puntos en los cuales se deben realizar ajustes.

Reyes Ponce define a la Auditoria de Recursos Humanos como *“Un procedimiento que tiene por objeto revisar y comprobar, bajo un método especial, todas las funciones y actividades que en materia de personal se realizan en los distintos departamentos que conforman a la organización, para determinar si se ajustan a los programas establecidos y evaluar si se cumplen los objetivos y políticas fijadas en la materia, sugiriendo, los cambios y mejoras que deban hacerse para el mejor cumplimiento de los fines de la administración de personal”*.⁸

Se realiza con la finalidad de observar a nivel global la situación actual de la empresa en lo que respecta a materia de personal, y detectar necesidades de cambios o mejoras.

La misma cuenta con tres etapas principales:

- Obtención de datos
- Análisis de los mismos
- Elaboración de un informe con sus respectivas sugerencias

Entre los instrumentos más utilizados para llevar a cabo este proceso es posible mencionar a:

- Entrevistas
- Encuestas de opinión

⁸ REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal 1: Relaciones Humanas. Editorial LIMUSA. México, 2007.

- Análisis de registros
- Información externa
- Experimentación

No solo analiza el desenvolvimiento del Departamento de Recursos Humanos, sino también las funciones de los gerentes de línea y el nivel de satisfacción de los trabajadores.

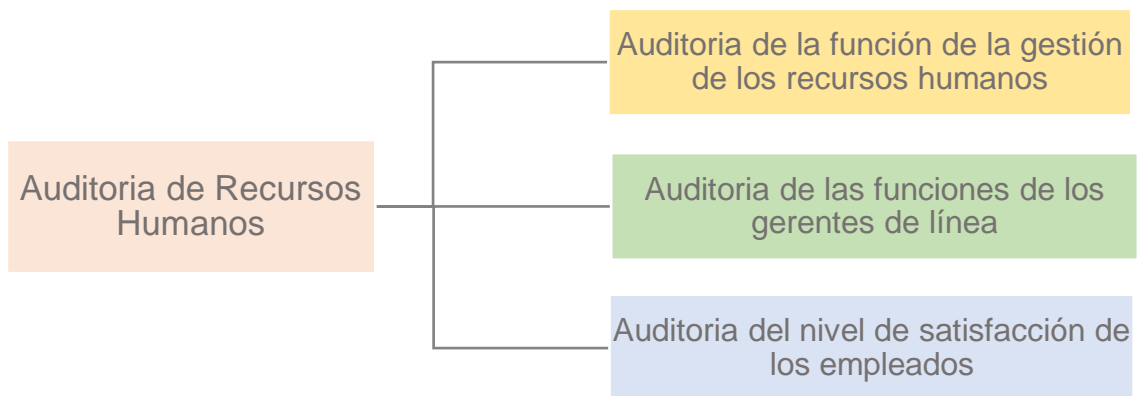


Ilustración N°4: Niveles de Auditoria.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, la arquitectura estratégica de las organizaciones. Publicaciones científicas, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.

Como se mencionó inicialmente, otorga un análisis general el cual permite a los superiores visualizar cuales son las fortalezas y debilidades observadas luego de la auditoria, como así también, algunas recomendaciones acordes a los observado.

II.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

II.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros

Razón social de la Empresa

NIVEL Seguros S.A.

Historia

Nivel Seguros nació hace veinte años en la provincia de Salta, producto de una fusión entre dos empresas, La Veloz Seguros S.A. y una compañía local. En primer lugar, la firma mantuvo el nombre con el cual se había dado a conocer años atrás, sin embargo, luego de un tiempo, paso a llamarse NIVEL Seguros.

La compañía posee su casa matriz en la ciudad de Salta Capital y cuenta con



Ilustración N° 5: Nivel Seguros Casa Central, calle Laprida N° 51

una reconocida trayectoria durante la cual, se ha expandido a la provincia de Jujuy y abrió numerosas oficinas en el interior de ambas provincias.

Nivel se caracteriza por ser una de las empresas con mayor trascendencia en la región.

Misión

Compañía de capitales locales que comercializa seguros en todas las ramas, brindando seguridad y confiabilidad al cliente.

Visión

Ser la compañía líder en la Argentina reconocida por su calidad de atención al cliente y capacidad de respuesta.

Valores

- Eficiencia
- Confiabilidad
- Calidad de atención al cliente
- Respaldo
- Solidez empresaria

Mercado

Usuarios del servicio seguros de vida y patrimonial. Dirigido a clientes de todas las clases sociales. Nivel se desempeña en diversas líneas de seguros específicas del sector:



Ilustración N° 6: Cartera de Productos de la compañía.
Fuente: Página Web Nivel Seguros

Presupuesto Empresarial- Porcentaje destinado a Recursos Humanos

El porcentaje destinado a Recursos Humanos está compuesto en su mayoría por conceptos tales como Remuneraciones y Capacitaciones a los colaboradores de la empresa.

Considero importante destacar que la firma destina gran parte de su presupuesto empresarial a garantizar el bienestar de sus empleados. Particularmente, mencionar la importancia que se otorga a la formación del equipo de trabajo, absorbiendo gran parte de este valor en programas de capacitación continua.

II.3.2- Descripción Jerárquica de la Empresa

Áreas de la Empresa

Directorio	Impresión
Gerencia general	Seguros de vida
Asesoría legal	Administrativos seguros de vida
Departamento actuarial	Operadores seguros de vida
Auditoría interna	Gerencia siniestros
Recepción	Siniestros
Asesoría técnica	Autorización de pagos
Sistemas	Recepción de siniestros
Técnicos informáticos	Administración de siniestros
Gerencia comercial	Reaseguros
Producción	Gerencia administrativa
Emisión	Recursos Humanos
Riesgos varios	Contable
Ejecutivos de cuenta	Cobranzas
Venta directa	Atención al público
Operadores venta directa	Gestión de cobro
Archivo	Imputación- Caja

Como es posible ver, la empresa cuenta con un área específica dedicada a Recursos Humanos.

Entre las funciones a cargo de la misma podemos mencionar: Control del personal en lo referido a Ausentismo, Horario de trabajo y Desempeño de los Jefes de área; Mejora de procesos; Evaluación de desempeño de los empleados; Bienestar del personal; Capacitaciones; Aplicación de herramientas motivacionales.

Descripción de puestos

La Organización posee una descripción para cada puesto que integra el organigrama empresarial, en el cual se detallan las funciones correspondientes a cada uno de ellos como así también las habilidades requeridas para desempeñar su tarea.

Organigrama

Cantidad de empleados en casa central: 60 colaboradores

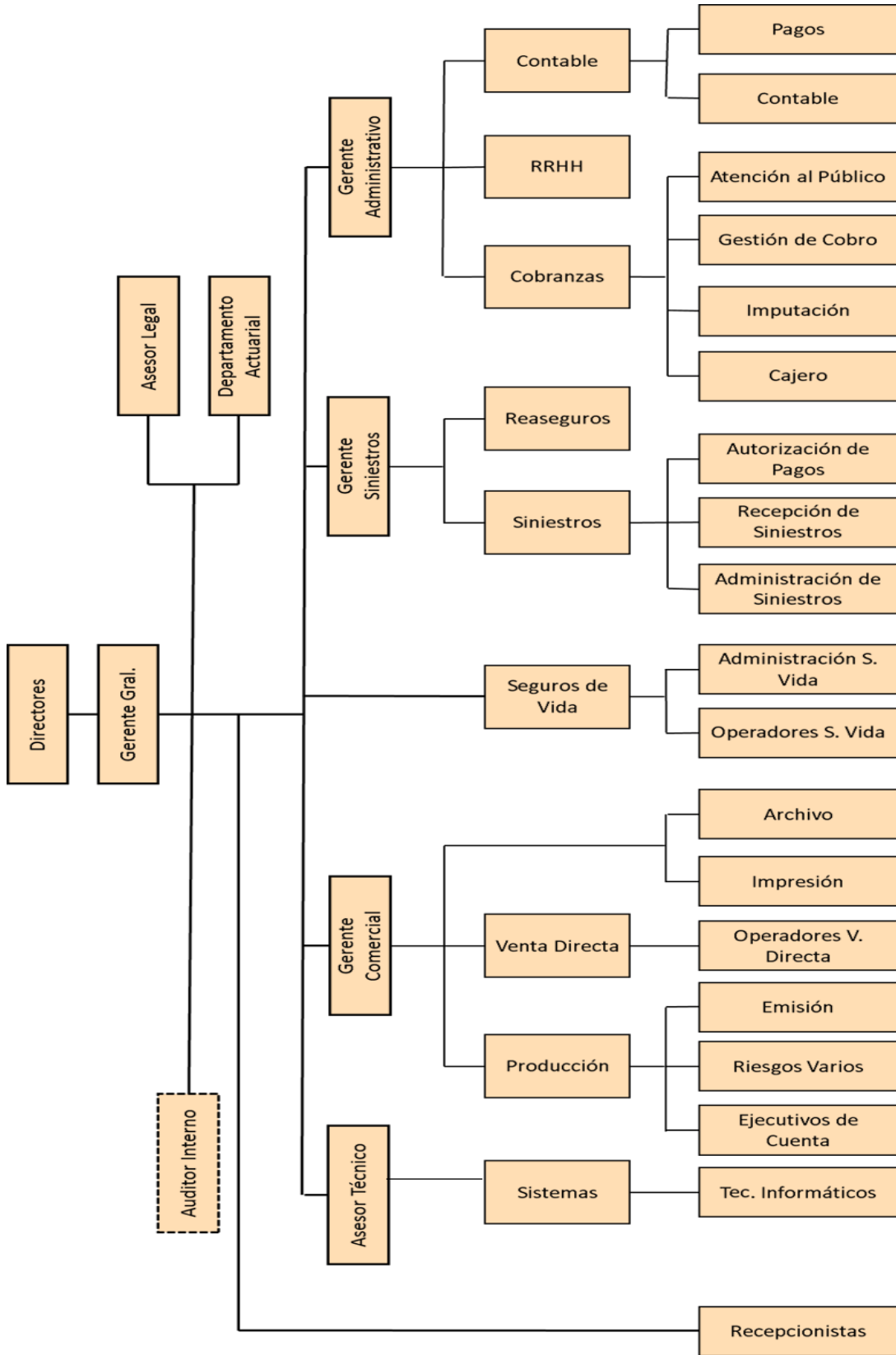


Ilustración N°7: Organigrama Institucional.
Fuente: Empresa Nivel Seguros S.A.

II.3.3- Política de Recursos Humanos

Selección e Inducción

A la hora de cubrir un puesto vacante, la firma lleva a cabo un reclutamiento interno y externo. El medio comúnmente utilizado para dar a conocer dicha vacante son los mismos empleados.

Cuando de selección se trata se priorizan aspectos tales como la Formación Académica, Experiencia Laboral y Personalidad. En el caso de tratarse de un empleado que ya pertenecía a la empresa, su Desempeño juega un rol fundamental.

Una vez seleccionado el candidato, se inician las capacitaciones a cargo de sus compañeros de área y medios formales brindados por la organización como ser: Manuales e Instructivos.

Capacitación y Desarrollo

La empresa brinda regularmente capacitaciones a sus empleados como así también posibilidades de desarrollo profesional. La formación que reciben los mismos es considerada de gran utilidad para su desempeño.

Motivación

La motivación es un aspecto muy importante dentro de la compañía, tanto para los colaboradores como para el responsable del personal. Los mismos, manifiestan que implementar herramientas motivacionales influye de gran manera en su desempeño, repercutiendo positivamente en los resultados.

Los aspectos que cobran importancia a la hora de implementar una técnica motivacional son: El Reconocimiento, Las Relaciones con los demás y Las Posibilidades de Desarrollo Profesional. Entre las herramientas que emplea encuentran: Coaching, Cursos diversos y Eventos.

Comunicación

El medio comúnmente utilizado para comunicarse dentro de la organización es el correo electrónico y la comunicación verbal.

Ambiente de Trabajo

La compañía posee un establecimiento cuyas instalaciones son adecuadas para el desarrollo de las tareas diarias, como así también, herramientas necesarias que facilitan el deber de sus colaboradores.

Se establecen normas de convivencia las cuales son compartidas y transmitidas a sus miembros, para lograr de esta forma, un clima más armonioso, evitar tensiones y conflictos constantes.

Desempeño

En lo referido al desempeño de los empleados, se realizan evaluaciones de manera eventual con una modalidad informal. En lo que concierne a los resultados de dicha evaluación, estos se comunican en ocasiones a los participantes, sucediendo lo mismo con las recompensas en caso de obtener buenos resultados.

Relaciones gremiales

Todos los trabajadores pertenecientes a la firma se encuentran dentro del Convenio Colectivo de Trabajo referido a empresas del rubro Seguros.

Turnos de trabajo

Jornada laboral: lunes a viernes de 8:30 a 17:00 hs.

Gran parte de los colaboradores trabajan Full time y solo un pequeño porcentaje Part-time.

Auditoria

La organización no ejecuta auditorias de Recursos Humanos con mucha frecuencia. Cuando se llevan a cabo las mismas, se practican mediante la técnica de experimentación y sus resultados son informados a los participantes solo en ocasiones.

Capítulo III

Gestión de los Recursos Humanos

III.1- INTRODUCCIÓN

III.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Describir brevemente aspectos generales de la Empresa a estudiar
- Detectar situaciones concretas relacionadas a las Políticas de Capacitación y Desarrollo
- Interpretar y Aplicar los conceptos teóricos relacionados con el tema seleccionado, brindando un aporte para contribuir con el funcionamiento del área en cuestión.

III.2- MARCO TEÓRICO

III.2.1- Desarrollo y Capacitación

Claves de la Gestión del desarrollo de Recursos Humanos

Planes de Desarrollo

Planes de Carrera

El proceso de Formación

Dichos temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos anteriormente mencionados con los requerimientos solicitados en la consigna.

III.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

III.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros

La Descripción Global correspondiente a la empresa se encuentra efectuada en el Capítulo II.⁹

III.3.2- Descripción de la situación y Aplicación de conceptos

A continuación, se procederá a la descripción de la situación actual de la empresa en relación a la capacitación y desarrollo específicamente. Profundizando conceptos teóricos referidos al tema, vinculando los mismos a las políticas establecidas por la firma.

Capacitación y Desarrollo

Hoy en día, el Desarrollo y la Capacitación representan factores clave dentro de toda organización, ya que los colaboradores no solo desean aprender, sino también poder crecer en ella. El desarrollo profesional de los empleados es una herramienta que permite otorgarles dicha posibilidad por medio de determinados mecanismos de detección de potencial y formación.

El Desarrollo Profesional es un esfuerzo que consiste en ofrecer a los trabajadores las habilidades que la organización necesitará en el futuro.

La Formación normalmente se centra en ofrecer a los empleados habilidades concretas o en ayudarles a corregir deficiencias en su rendimiento.¹⁰

El desarrollo profesional permite mejorar y enriquecer las habilidades de una persona para así lograr sus objetivos. Poder crecer profesionalmente y realizarse

⁹ Página 38.

¹⁰ GÓMEZ MEJÍA, Luis; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos Humanos. 5º Edición. México, 2008.

en sus trabajos representan necesidades primordiales para todo trabajador, los cuales, al sentirse plenos en su labor, alcanzan la autorrealización.

La empresa NIVEL SEGUROS es una firma que prioriza aspectos tales como la Capacitación y Desarrollo. Como se ha mencionado en el capítulo anterior, la misma, invierte gran parte de su presupuesto empresarial en programas de formación para sus colaboradores. Dichas capacitaciones están a cargo de consultores externos a la organización y jefes de área, quienes se forman adecuadamente para transmitir los conocimientos adquiridos a su equipo de trabajo.

La compañía enfoca toda su atención en programas basados en las necesidades de cada área. Las mismas pueden estar relacionadas a la implementación de nuevas técnicas, baja motivación o bien, por promociones.

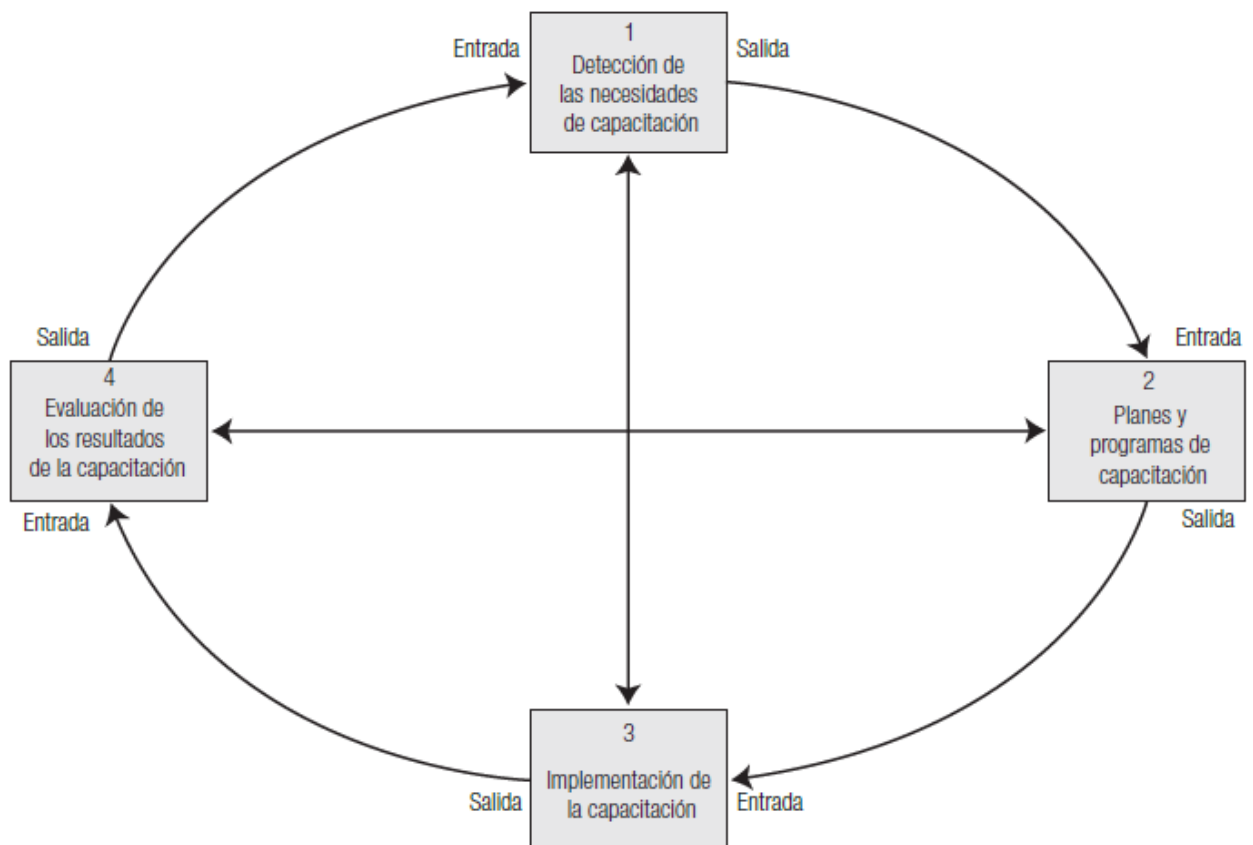


Ilustración N°8: Ciclo del Proceso de Capacitación.

Fuente: Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8° edición. México, 2007.

Es de suma importancia tener en claro cuáles son los objetivos a la hora de llevar a cabo una formación y planificarla en función a ello, de lo contrario podría significar una gran pérdida de tiempo y dinero.

Si bien capacitar puede resultar un proceso caro, es fundamental recordar los beneficios que genera el mismo, ya que la empresa no solo dispondrá de empleados preparados sino también leales y gozará de mayor rentabilidad. Por lo cual, evaluar los resultados obtenidos posteriormente, resulta de gran relevancia, permitiendo conocer los frutos logrados a raíz de la misma.

En este punto, la firma aún tiene ciertas dificultades, basando su evaluación solamente en la “observación” de las conductas de los trabajadores.

El desarrollo es un factor que afecta a toda la organización. El mismo, está relacionado directamente con la supervivencia de la empresa a futuro y con el capital intelectual con el que cuenta. Por lo cual, desarrollar a las personas para que puedan explotar al máximo su potencial y así ocupar puestos de mayor nivel es prioritario.

A pesar de que la compañía no posee una planificación formal respecto a la carrera profesional de sus trabajadores, la capacitación es una de las principales modalidades de desarrollo que emplea. Se realizan cursos específicos de acuerdo al potencial observado en ciertos empleados para contribuir con su crecimiento a futuro. Dichos cursos son propuestos por el responsable a cargo del personal, quien presenta la propuesta a los altos mandos solicitando su aprobación, se evalúan aspectos económicos, el interés del involucrado y finalmente se ejecuta.

El desarrollo de la carrera profesional es un esfuerzo continuado, organizado y formalizado, que reconoce que las personas son un recurso vital para las organizaciones.¹¹

¹¹ GÓMEZ MEJÍA, Luis; BALKIN, David B.; CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos Humanos. 5° Edición. México, 2008.

Si bien es una práctica que pocas empresas realizan ya que requiere una planificación a largo plazo, recursos y una gran implicación, son más importantes aun las ventajas que posee.

Las políticas de concesión de nuevos puestos y promociones que establece la firma están basadas en la performance de cada uno de los empleados, incentivándolos de esta manera a cumplir con las metas y objetivos organizacionales.

Por lo cual, un punto estrechamente vinculado con el desarrollo de Recursos Humanos es la evaluación de desempeño, la cual permitirá detectar aquellas fortalezas y debilidades de cada persona como así también las necesidades de aprendizaje destinadas a mejorar su rendimiento.

La empresa no realiza evaluaciones de manera formal, debido a que representa una tarea muy compleja y minuciosa. La misma posee una amplia variedad de puestos con responsabilidades y tareas completamente distintas lo que dificulta aún más este proceso. Por otro lado, es muy complicado que los jefes de las distintas áreas cooperen en la elaboración de un plan para evaluar el desempeño de los trabajadores ya que no disponen del tiempo suficiente para hacerlo.

Como se mencionó en reiteradas ocasiones:

- ✓ La capacitación y el desarrollo profesional son factores que requieren de una adecuada planificación.
- ✓ Llevar a cabo dichos procesos es clave para el futuro de toda organización.
- ✓ Disponer de empleados que gocen de su labor y sientan que la empresa se preocupa por su bienestar es trascendental.
- ✓ Contribuir con su formación y apostar en ellos representa mucho valor para las personas que forman parte de la compañía.

Debemos recordar que ambos conceptos van de la mano, ya que la capacitación representa una herramienta para lograr el desarrollo de los empleados, razón por la cual, invertir en programas específicos y formulados especialmente para determinados integrantes permitirá contar con una actitud proactiva y prevenir situaciones que a largo plazo pudieran perjudicar su correcto funcionamiento.

Capítulo IV

Comportamiento Organizacional

IV.1- INTRODUCCIÓN

IV.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Describir brevemente aspectos generales de la Empresa a estudiar
- Analizar la organización teniendo en cuenta lo tratado en el curso y lo leído en la bibliografía en los siguientes temas: Paradigmas, Modelos y Teorías de la organización; Persona y Organización; Relaciones de poder y liderazgo; Cultura y Clima organizacional, Problemas Socio-organizacionales; Procesos de Cambio Organizacional.
- Aplicar los conceptos teóricos relacionados con cada tema, brindando un aporte para contribuir con el mejor funcionamiento de la empresa.

IV.2- MARCO TEÓRICO

IV.2.1- Introducción

IV.2.2- Paradigmas, Modelos y Teorías de la organización

IV.2.3- Persona y Organización

IV.2.4- Relaciones de Poder y Liderazgo

IV.2.5- Cultura y Clima Organizacional

IV.2.6- Problemas Socio-Organizacionales

IV.2.7- Los Procesos de Cambio Organizacional

Dichos temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos anteriormente mencionados con los requerimientos solicitados en la consigna.

IV.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

IV.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros

La Descripción Global correspondiente a la empresa se encuentra efectuada en el Capítulo II.¹²

IV.3.2- Análisis

Introducción

Antes de dar inicio al desarrollo del trabajo, considero de gran importancia definir que es una Organización y cuál es su relación con el Comportamiento Organizacional.

Según **Chiavenato**, *Una organización es un conjunto de personas que actúan juntas y dividen las actividades en forma adecuada para alcanzar un propósito común. Las organizaciones son instrumentos sociales que permiten a muchas personas combinar sus esfuerzos y lograr juntas, objetivos que serían inalcanzables en forma individual.*¹³

El comportamiento organizacional nos permite comprender el funcionamiento de las organizaciones y cómo influyen las personas y los grupos en ellas.

Existen diversas disciplinas que realizan aportes al estudio del comportamiento organizacional. Entre ellas, la psicología y la sociología. La primera, permite tener un acercamiento y conocer con mayor profundidad el individuo, mientras que la segunda, se basa en el estudio de las personas en relación con el ambiente, permitiendo comprender los grupos dentro de las organizaciones.

¹² Página 38.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. 2º Edición. Editorial McGraw Hill. México, 2009.

Por lo cual el comportamiento organizacional resulta de gran utilidad para poder detectar cuales son aquellos puntos en los cuales se pueden efectuar cambios y obtener mejores resultados. Siempre tomando en consideración el impacto de los mismos en las personas y en su desempeño.

Paradigmas, modelos y teorías de la organización

Gareth Morgan, define a las teorías como “interpretaciones de la realidad”. Intentamos comprender a las organizaciones y su funcionamiento de manera contante, y para poder explicarlo, utilizamos lo que él llama metáforas, las cuales manifiestan un “modo de pensar” o de “ver” las cosas. Las mismas, nos permiten establecer ciertas relaciones, en función de cómo concebimos una organización.

Destaca dos metáforas importantes, la organización como máquina (el trabajo es metódico y repetitivo); y la de la organización como organismo (sistema vivo y abierto), estableciendo dos maneras muy distintas de ver a una empresa.

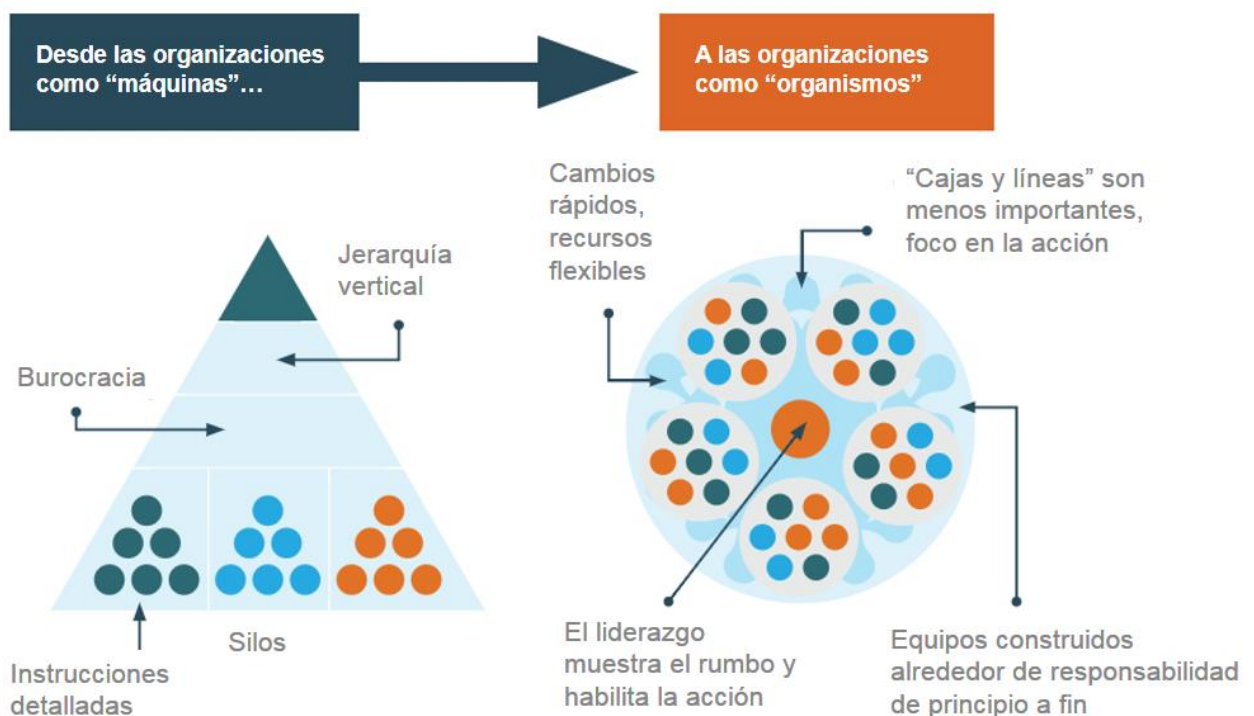


Ilustración N°9: La Organización como Máquina y como Organismo.
Fuente: Los cinco rasgos de las organizaciones ágiles. BLOG DE SIMÓN PULIDO. Año 2018.

Desde una óptica personal, la firma NIVEL SEGUROS, manifiesta claramente ambos puntos, ya que posee una estructura organizada, con tareas determinadas para cada una de las partes, integradas en un sistema, se observa la presencia de líneas precisas de mando y comunicación como así también, objetivos y metas a cumplir.

A su vez, también es posible ver su parte “orgánica”, al preocuparse por las necesidades organizacionales e intentar satisfacerlas, como así también sobrevivir en un entorno en constante cambio, un estilo de dirección más humano, participativo y no tan autoritario. Brindando apoyo a aspectos tales como la motivación, creando condiciones de desarrollo para sus empleados.

Persona y organización

Toda organización posee un componente clave que permite el desarrollo de las actividades propias de la empresa. Este componente es definido por **Jean Guiot** como “componente humano” o “componente social”.

Es muy común ver dentro de toda compañía la presencia de ciertas estratificaciones o grupos de personas cuyos objetivos, preferencias y valores no siempre son compatibles. Estos grupos pueden ser formales o informales clasificados en función a criterios tales como las interacciones entre los miembros o bien prescripciones de la estructura organizativa.

La presencia de conflictos es muy frecuente cuando de grupos de personas se trata, debido a que las mismas, no siempre comparten ideas y principios. Por lo cual, un elemento primordial que permite un adecuado funcionamiento de los mismos, es la existencia de normas o reglas de conducta que establezcan aquellos comportamientos apropiados y cuáles no, como así también, las medidas correspondientes. Otro punto que tiene gran relevancia, es la manera en cómo está distribuido el poder, el cual, según **Gareth Morgan**, es un medio para resolverlos.

Es fundamental destacar que existen determinados factores que influyen de gran manera en la conducta de los miembros de una organización, tales como la comunicación, motivación, confianza, méritos y la justicia organizacional.

En lo referente a ello, es posible decir que la empresa emplea distintas herramientas que permiten mantener a los empleados motivados, intentando lograr con ellas una mayor satisfacción de las necesidades de los miembros en lo referente a aspectos profesionales y personales.

Los méritos se basan en el desempeño de sus empleados. Sin embargo, la firma no efectúa evaluaciones de desempeño de manera formal, por lo cual resulta complicado determinar quiénes son aquellos miembros merecedores de un premio. Pese a ello, es interesante mencionar que anualmente la firma realiza un evento del “Día del trabajador”, en el cual se entregan distinta clase de reconocimientos a fin de incentivarlos y valorar su labor.

Cuando de justicia se habla, es clave recalcar la importancia que tiene la misma y cómo impacta en el comportamiento. Es por ello que, brindar igual trato a todos los miembros, establecer cuáles son sus derechos y obligaciones, como así también la retribución correspondiente a cada labor y determinar con claridad los procedimientos y evaluaciones, permite crear un ambiente libre de diferencias y desigualdades. Llegado este punto, considero válido aclarar que NIVEL no establece ningún tipo de privilegios ni preferencias, siendo el trato brindado a los empleados, igual para todos. Sin embargo, en el caso de existir alguna situación excepcional en la cual un colaborador necesite cierta consideración, la misma le es dada, lo cual no significa que cuando alguien más se encuentre en una situación similar no posea el dicho beneficio.

Relaciones de poder y liderazgo

Aspectos tales como Poder y el Liderazgo representan factores esenciales a nivel organizacional. No disponer de una estructura jerárquica que determine con claridad los distintos rangos de poder dentro de una empresa, significaría un gran caos. Lo mismo sucede al no contar con un estilo de liderazgo eficaz, que permita lograr los objetivos y metas planteados de la mejor manera posible.

Es primordial dedicarles gran atención puesto que un mal funcionamiento de los mismos traería aparejado gran cantidad de inconvenientes.

Es muy común que dichos conceptos sean confundidos o incluso no se tenga muy bien en claro cuál es la diferencia entre ellos, por lo tanto, considero importante definirlos.

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. Los líderes establecen la dirección mediante el desarrollo de una visión del futuro; después alinean a las personas al comunicarles esta visión e inspirarlas para que superen los obstáculos.

El poder se refiere a la capacidad que tiene A para influir en el comportamiento de B de modo que éste actúe de acuerdo con los deseos de A. Es probable que el aspecto más importante del poder es la dependencia. Entre mayor sea la dependencia de B con respecto de A, mayor es el poder de A en la relación.¹⁴

Podemos decir que estos conceptos están estrechamente vinculados, según plantean **Robbins y Judge**, el poder es el medio que utiliza el liderazgo para lograr sus metas y objetivos. Pese a ello, debemos tener en claro que no todos los directivos son líderes, ni todos los líderes son directivos. Por lo cual, lograr que aquellos que gozan de un mayor poder dentro de la organización tengan la capacidad de liderar, representaría un gran beneficio.

A fin de mantener el orden interno, las empresas emplean lo que **Gareth Morgan** denomina, “regímenes” tales como: autocracia, democracia, burocracia, tecnocracia.

¹⁴ ROBBINS, Stephen. JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 10° Edición. Editorial Pearson. México, 2009.

Autocracia: Gobierno absoluto donde el poder es ejercido por un individuo o grupo pequeño sostenido por el control de recursos críticos, propiedad o derechos de posesión, tradición, carisma y otros derechos de privilegio personal.

Burocracia: Régimen ejercido a través de textos escritos, que proporcionan labores para un tipo racional- legal de autoridad, o “dominio de la ley”.

Tecnocracia: Dominio ejercido a través del uso del conocimiento, la experiencia del poder, y la capacidad de resolver los problemas relevantes.

Democracia: Régimen ejercido a través de elecciones de mandatarios oficiales que actúan en nombre del electorado, y lo ejercen oficialmente por un periodo de tiempo especificado.

En base a lo observado, el estilo predominante dentro de la compañía es el Autocrático- Democrático. En primer lugar, porque el poder es ejercido por un grupo pequeño de personas (Directores) las cuales establecen los lineamientos a seguir y, en segundo lugar, porque los empleados gozan, en algunas ocasiones, de cierta autonomía a la hora de tomar decisiones en lo referente a la resolución de problemas.

Como se mencionó anteriormente, es muy importante que toda empresa cuente con una adecuada organización que permita determinar los distintos rangos de poder. Habiendo dicho esto, NIVEL SEGUROS es una firma que establece con precisión cuál es su estructura jerárquica como así también, las atribuciones correspondientes a cada uno de sus niveles. La misma, da a conocer el organigrama a todos los miembros de la compañía en el cual se detallan las tareas correspondientes a cada sección y departamento.

El estilo de liderazgo presente en la misma promueve las relaciones interpersonales, el Director de la compañía es una persona muy abierta a recibir sugerencias, preguntas y quejas. En este caso particular, según lo establecido por un estudio de la consultora **Hay/McBer**, el estilo de liderazgo correspondiente es el "Afiliativo". El trato predominante en toda la organización es informal, creando de esta manera, un ambiente distendido y evitando ciertas barreras que perjudican un adecuado funcionamiento.

Cultura y Clima organizacional

La cultura organizacional simboliza uno de los aspectos más notables dentro de una organización, ya que se refiere a los comportamientos, costumbres, valores, rituales, creencias y normas latentes dentro la misma, las cuales, de cierto modo, definen su personalidad y la diferencian de las demás. La misma, tiene gran influencia en el comportamiento de sus miembros. Puesto que sirve de guía.

Es valioso destacar que dentro de toda organización existe una cultura *dominante*, la cual comparten la mayoría de los miembros de la organización; *subculturas*, correspondientes a los distintos grupos dentro de la empresa y *contraculturas*, que se oponen a los valores dominantes.

		Orientación a los resultados	
		Baja	Alta
Orientación a la gente	Alta	PATERNALISTA	INTEGRATIVA
	Baja	APÁTICA ANÓMICA	EXIGENTE

Tabla N° 3: Tipos de Cultura Organizacional.
Fuente: Introducción a la Cultura Organizacional. Lic. Norberto Góngora. Año 2003.

Los valores, representan el núcleo de toda cultura organizacional, ya que son ellos quienes dirigen el comportamiento dentro de la organización (En este sentido, considero importante recordar los valores predominantes en la compañía los cuales se encuentran detallados en el capítulo II).

Otro elemento clave a considerar es el clima organizacional, el mismo se refiere al ambiente en el cual las personas desarrollan su labor. En el cual, se ven reflejadas las actitudes y comportamientos, como así también su predisposición para alcanzar los objetivos y realizar las tareas.

El clima organizacional es una de las manifestaciones de la cultura organizacional. Hace referencia a la percepción de la organización y del medio ambiente laboral que posee un integrante de la organización¹⁵

Como se mencionó en un inicio, NIVEL SEGUROS brinda a sus colaboradores las instalaciones y herramientas adecuadas para que los mismos puedan llevar a cabo su labor. A su vez, se establecen normas de convivencia que permiten lograr un ambiente de trabajo adecuado.

Cuando de comunicación se habla es posible decir que, últimamente se han observado algunos problemas entre las distintas áreas, según manifiesta la responsable del área Recursos Humanos, por lo cual actualmente se están tomando medidas y estableciendo cambios, concientizando a los trabajadores respecto al tema y administrando la información necesaria.

Una de las estrategias que se utiliza para lograr un mejor clima, es la realización de reuniones que permitan a los trabajadores compartir momentos agradables con sus compañeros y aprender a funcionar como un equipo, intensificando el sentido de pertenencia y permitiéndoles sentirse cómodos en la empresa.

¹⁵ GONGORA, Norberto. Introducción a la cultura organizacional. 2003.

Problemas socio-organizacionales

Según **Gareth Morgan**, Los problemas socio organizacionales hacen referencia a aquellos que surgen cuando las organizaciones son tomadas como instrumentos de dominación.



Ilustración N°10: Problemas Socio-Organizacionales

Fuente: Algo más de la cara desagradable de las Organizaciones. Lic. Góngora Norberto e Iriarte, Karina. Año 2008.

Actualmente, dentro de gran cantidad de firmas existen problemas que, en muchas ocasiones, no se dan a conocer generando consecuencias en donde los principales afectados son los más débiles, es decir, los trabajadores. Esto es lo que **Edward Heath** denominó como “la cara desagradable de las organizaciones”.

Directores corruptos cuyos objetivos no son más que obtener mejores rendimientos de su empresa, sin importar lo que ello implique, sobreexplotan personas haciéndolas trabajar más de lo debido en circunstancias inhumanas generándoles enfermedades, exponiéndolas a riesgos laborales y accidentes de trabajo.

Por otro lado, cada vez más, compañías multinacionales están aprovechando el poder que poseen al ser potencias mundiales para influir en los gobiernos,

como así también, para explotar tierras de otros países de manera indiscriminada, robando recursos y mano de obra de los países anfitriones.

En lo referido a contaminación, muchas veces las organizaciones se enceguecen con el deseo de obtener grandes beneficios económicos, produciendo graves daños al medio ambiente los cuales, a la larga, producen problemas en la calidad de vida de las personas.

Considero esencial prestar atención a estos problemas, ya que una empresa nunca debe olvidar su lado humano y sobreponer sus intereses económicos. Son las personas quienes realizan la labor diaria y de ellas depende el logro de los objetivos propuestos. Lograrlos de la mejor manera posible, dependerá del trato que le brindemos a los colaboradores y cuan motivados se encuentren.

En el caso de la empresa NIVEL es posible afirmar que la misma se preocupa por el bienestar de sus colaboradores, procurando no exponerlos a ningún tipo de riesgo, asegurándose de brindarles condiciones óptimas para su trabajo.

Considero valido recalcar que la compañía se interesa por los problemas personales de sus trabajadores, escuchándolos e intentando brindar algún tipo de ayuda cuando sea necesaria, ya sea otorgando permisos, días libres, etc.

Procesos de cambio organizacional

En un mundo en constante cambio, es muy importante que las empresas sean capaces de poder adaptarse. Además, debemos recordar que cualquier cambio que se produzca dentro de la compañía afectara a todos sus miembros y generara cierto impacto en su conducta.

Es muy común observar cierta resistencia al mismo por parte de las personas, ya que, a veces, resulta complicado salir de la zona de confort. Las mismas, temen que pueda afectarles de manera negativa, es por ello que debe ser un proceso que permita observar los beneficios que vienen aparejados con él.

En el caso particular de la firma estudiada, cuando se debe realizar un cambio técnico, el mismo se acompaña con cierta capacitación y soporte, comunicando

a los miembros el cambio que se va a implementar e informándolos. Permitiéndoles de esta manera, adaptarse a él y poder incorporarlo a su labor.

Por otro lado, una manera muy útil de detectar la necesidad de un cambio, es por medio de la observación y la práctica. La empresa no realiza diagnósticos previos que permitan detectar dicha necesidad, por el momento la realidad diaria es lo que permite descubrirlos. Si bien existen cambios que se efectúan una vez que un problema está muy latente, hay otros que pueden detectarse con mayor anticipación y tratarse correctamente.

Actualmente se está trabajando en desarrollar evaluaciones de desempeño que permitan plasmar con mayor precisión el rendimiento de sus empleados y de las distintas áreas, las cuales resultarían de gran utilidad a la hora de notar cuales son los ajustes que se deben realizar.

Capítulo V

Conducción y Liderazgo

V.1- INTRODUCCIÓN

V.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Describir brevemente aspectos generales de la Empresa a estudiar.
- Completar las planillas definiendo cada aspecto a evaluar dentro de las tres dimensiones propuestas (Desempeño, Actitud, Habilidades).
- Crear un perfil y calificar cada concepto, destacando fortalezas, oportunidades y plan de mejora.
- Otorgar un valor ponderado a cada dimensión.

V.2- MARCO TEÓRICO

V.2.1- Liderazgo

Podemos definir al liderazgo como la capacidad de influir, persuadir y motivar a las personas hacia el logro de objetivos, metas o una visión. Consiste en encontrar aquellas personas con las cualidades necesarias para influir y dirigir con éxito grupos de personas o una compañía. El mismo es sumamente necesario ya que aporta vitalidad y empuje, llevando a las organizaciones al éxito, brindándoles mayor competitividad.

Como se mencionó en el capítulo anterior, dicha capacidad de influencia está fuertemente vinculada con el poder. Puede venir dada por la posición jerárquica que ocupa en la empresa o no. Es decir, por designación formal o surgir del interior de un grupo.

Los distintos tipos de poder posibles de encontrar son:

- *El poder coercitivo* se basa en el temor y la coerción.
- *El poder de recompensa* se sustenta en la esperanza del subalterno de obtener algún premio, incentivo, elogio o reconocimiento que desea.
- *El poder legítimo* se deriva del cargo que ocupa el individuo en el grupo o en la jerarquía.
- *El poder de competencia* se basa en la especialización, el talento, la experiencia o el conocimiento técnico. Los subalternos perciben al líder como una persona que posee competencias y conocimientos superiores.
- *El poder de referencia* se basa en la actitud y el atractivo. El líder que es admirado por ciertos rasgos de personalidad deseables posee poder de referencia.

Es importante aclarar que el liderazgo se basa en el *poder de referencia* y *competencia*.

*Las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo dinámico de hoy se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para que deseen lograr las visiones. También se necesitan gerentes que formulen planes detallados, creen estructuras organizacionales eficientes y supervisen las operaciones cotidianas.*¹⁶

¹⁶ ROBBINS, Stephen. JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13° Edición. Editorial Pearson. México, 2009.

V.2.2- Liderazgo transformacional

Es posible encontrar diferentes tipos de liderazgo, uno de los más llamativos actualmente es el “Transformacional”. El mismo, se caracteriza por inspirar a los seguidores generando un efecto profundo en ellos, permitiéndoles identificarse con su líder e incrementando sus niveles de desempeño. Los cambios que promueve se centran en los valores, creencias y necesidades.

Existen cuatro pilares que representan las características de un liderazgo transformacional:

- *Consideración individualizada*: Trata a los colaboradores como personas únicas y diferentes. Ofrece atención personal, asesora e impulsa.
- *Estimulación intelectual*: Promueve la inteligencia, la racionalidad. Ofrece a sus colaboradores medios para enfrentarse a los problemas.
- *Motivación inspiradora*: Articula una visión con palabras y símbolos. Expresa propósitos importantes a través de medios simples.
- *Influencia idealizada*: Demuestra habilidades, sus colaboradores se identifican con él. Genera orgullo, respeto y confianza.

Entre los beneficios del mismo, encontramos en primer lugar la competitividad que aporta a la organización. Sumado a ello, el cambio generado en los colaboradores al permitirles asumir mayores riesgos y afrontar los problemas con mayor seguridad brindando soluciones creativas.

El liderazgo transformacional se centra en el talento humano para lograr los cambios que desea en la organización, ya que sin ellos esto no sería posible. Permite aprovechar al máximo el potencial de los trabajadores motivándolos e incentivando su participación, generando en ellos cierto nivel de pasión y compromiso hacia el logro de metas.

V.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

V.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros

La Descripción Global correspondiente a la empresa se encuentra efectuada en el Capítulo II.¹⁷

V.3.2- Liderazgo Transformacional - Guía de Evaluación

Descripción de los aspectos a evaluar

Desempeño	
Responsabilidad	Grado de compromiso que asume para el cumplimiento de las metas. Grado de tranquilidad que le genera a su superior.
Precisión	Ejecución de las tareas cumpliendo con los estándares fijados, desarrollando de las mismas dentro de los parámetros correspondientes.
Calidad de Trabajo	Cumplimiento de las tareas no solo dentro de los lineamientos propuestos por la empresa, sino además, brindando un aporte adicional que agregue valor al trabajo.
Planificación	Establecimiento de planes para la adecuada realización de las tareas, cumpliendo con los requerimientos solicitados y los plazos fijados.
Autonomía	Ejecución de las tareas manifestando seguridad y autonomía de los conocimientos. Toma de decisiones ante situaciones problemáticas.

¹⁷ Página 38.

Actitud	
Actitud hacia la empresa	Capacidad de defender los intereses de la Empresa y adherirse a sus lineamientos. Lealtad para con la Empresa. Disponibilidad para extender el horario de trabajo ante una necesidad puntual.
Actitud hacia los compañeros	Capacidad de establecer una buena relación con sus compañeros de trabajo, desarrollando las tareas correspondientes como un equipo.
Actitud hacia los resultados	Capacidad de orientar los esfuerzos hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa, alcanzando los resultados en tiempo y forma.
Proactividad	Actitud anticipada ante situaciones de cambio. Capacidad de reaccionar adecuadamente ante las mismas.
Presentación Personal	Cumplimiento del código de vestimenta adecuado para concurrir al establecimiento, cuidando mantener una imagen prolija y acorde a la firma que pertenece.
Habilidades	
Iniciativa	Inquietud por avanzar y mejorar. Facilidad para ofrecerse como ejecutor de sus propuestas. Tiene empuje.
Organización	Desarrollo de las tareas otorgadas de manera organizada, evitando situaciones desorden en el área de trabajo y manteniendo un espacio limpio.
Creatividad	Capacidad de manifestar propuestas nuevas y originales que puedan mejorar la ejecución de las tareas y alcanzar mejores resultados.
Versatilidad	Facilidad para adaptarse a situaciones cambiantes, asumiendo las nuevas responsabilidades encomendadas, respondiendo con eficiencia ante las mismas.
Liderazgo	Habilidad de influir en sus compañeros de manera positiva, motivándolos a alcanzar objetivos comunes.

V.3.3- Liderazgo Transformacional: Evaluación de Desempeño

Apellido y Nombre:	Juárez María Cecilia
Puesto:	Administrativo
Fecha de la Evaluación:	13/11/2017
Evaluador (Nombre y puesto):	Verónica Stella- Puesto: Jefe Recursos Humanos

Evalúe de 0 (malo) a 10 (excelente) los siguientes conceptos:

Desempeño		
Concepto	Calificación	Comentarios
Responsabilidad	9	
Precisión	9	
Calidad de Trabajo	7	
Planificación	5	
Autonomía	8	
Actitud		
Concepto	Calificación	Comentarios
Actitud hacia la empresa	8	
Actitud hacia los compañeros	9	
Actitud hacia los resultados	8	
Proactividad	7	
Presentación personal	9	
Habilidades		
Concepto	Calificación	Comentarios
Iniciativa	7	
Organización	9	
Creatividad	6	
Versatilidad	5	
Liderazgo	6	

Resumen de la Evaluación

Concepto	Calificación
Desempeño	38
Actitud	41
Habilidades	33

Describa las principales fortalezas

Entre las fortalezas que se pueden destacar se encuentran las siguientes:

Responsabilidad
Precisión
Organización

Describa las oportunidades de mejora detectadas

Entre las oportunidades de mejora se encuentran:

Versatilidad
Creatividad
Liderazgo
Planificación

Detalle un plan de acción para los próximos 3 meses, con el fin de lograr las oportunidades de mejora

En función a algunas de las oportunidades de mejora detectadas previamente, se manifiestan a continuación las siguientes propuestas:

Liderazgo: "Programa para futuros líderes". El mismo será dictado dentro del establecimiento, dos días a la semana, 3 horas por día.

Planificación: Capacitación en Herramientas tales como *Teux Deux* o *Wunderlist*. 1 hora a la semana, día a elegir.

Comentarios

V.3.4- Matriz de Ponderación de Evaluación a Líder Transformacional

Grupo de Conceptos	Ponderación
Desempeño	50%
Actitud	25%
Habilidades	25%
	100%

Desempeño	
Concepto	Calificación
Responsabilidad	23,68%
Precisión	23,68%
Calidad de Trabajo	18,42%
Planificación	13,16%
Autonomía	21,05%
	100%
Actitud	
Concepto	Calificación
Actitud hacia la empresa	20%
Actitud hacia los compañeros	22%
Actitud hacia los resultados	20%
Proactividad	17%
Presentación personal	22%
	100%
Habilidades	
Concepto	Calificación
Iniciativa	21%
Organización	27%
Creatividad	18%
Versatilidad	15%
Liderazgo	18%
	100%

Peso Absoluto
11,84%
11,84%
9,21%
6,58%
10,53%
50,00%

Peso Absoluto
4,88%
5,49%
4,88%
4,27%
5,49%
25,00%

Peso Absoluto
5,30%
6,82%
4,55%
3,79%
4,55%
25,00%

Capítulo VI

Desarrollo de Recursos Humanos: Perfiles, Capacitación, y Competencias

VI.1- INTRODUCCIÓN

VI.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Analizar el contexto externo e interno (ADN) de la Organización.
- Elaborar un Manual de Competencias compuesto por cuatro competencias Genéricas y cuatro de Liderazgo, cada una de ellas con su correspondiente definición y graduación.
- Describir la Visión, Factores de éxito y Valores de la compañía.

VI.2- MARCO TEÓRICO

VI.2.1- Modelo de gestión por competencias

VI.2.2- Manual de competencias- Beneficios

VI.2.3- Competencias

VI.2.4- Competencias Genéricas

VI.2.5- Competencias Específicas

Dichos temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos anteriormente mencionados con los requerimientos solicitados en la consigna.



NIVEL

SEGUROS

Estamos **aquí.**

MANUAL DE COMPETENCIAS

Manual de Competencias

Prólogo

Este manual de Competencias ha sido creado para ser aplicado en la Empresa Nivel Seguros. A fin de aclarar las competencias que deben poseer los miembros de la organización.

Fundada hace veinte años en la provincia de Salta, la compañía nace como producto de una fusión entre dos empresas, La Veloz Seguros S.A. y una firma local. En primer lugar, se mantuvo el nombre con el cual se había dado a conocer años atrás, sin embargo, luego de un tiempo, paso a llamarse NIVEL Seguros.

La compañía posee su casa matriz en la ciudad de Salta Capital y cuenta con una reconocida trayectoria durante la cual, se ha expandido a la provincia de Jujuy y abrió numerosas oficinas en el interior de ambas provincias.

Nivel se desempeña en diversas líneas de seguros específicas del sector: automotores, combinado familiar, comercio, construcción, responsabilidad civil, caución y muchas otras. A principios del 2012, en una importante propiedad del centro de la ciudad, abrió su nueva oficina para seguros de VIDA, dando a la comunidad la oportunidad de asegurarse con una empresa local. También en ese año, esta empresa atenta a las necesidades del mercado, lanzo un producto innovador que es el Seguro para Alquileres, que a viene teniendo un éxito sostenido desde su lanzamiento.

La firma se caracteriza por ser una de las empresas con mayor trascendencia en la región.

Misión

Compañía de capitales locales que comercializa seguros en todas las ramas, brindando seguridad y confiabilidad al cliente.

Visión

Ser la compañía líder en la Argentina reconocida por su calidad de atención al cliente y capacidad de respuesta.

Valores

Eficiencia

Confiabilidad

Calidad de atención al cliente

Respaldo

Solidez empresaria.

Factores de éxito

Idoneidad

- En el contexto de crecimiento sostenido del Noroeste Argentino, contando con un itinerario propio, es que ha venido desarrollándose Nivel Seguros, una de las compañías con mayor trascendencia de la región. El lugar que ocupa hoy en día se debe, en primer término, a que nace y tiene su casa matriz en Salta, ciudad privilegiada del NOA por su actual pujanza y rica historia; es decir, surge como una compañía local.

Trayectoria

- Nivel cuenta con una reconocida trayectoria durante la cual, se ha expandido a la vecina Jujuy y abrió numerosas oficinas en el interior de ambas provincias.

Objetivos

- La meta de Nivel es proveer al mercado de seguros los productos y servicios que satisfagan sus necesidades de protección, seguridad y tranquilidad, brindando un óptimo estándar de calidad que permita garantizar el resguardo de los asegurados.

INTRODUCCIÓN



¿Qué es un Modelo de Gestión por Competencias?

Gestión por competencias es un modelo de Management que permite a las organizaciones alinear a las personas que la integran con sus objetivos estratégicos. Las empresas que gestionan correctamente su capital humano se benefician de una ventaja competitiva, pues el éxito de una organización se basa en la calidad y talento de las personas. Cuanto más alineadas estén las competencias de las personas con la estrategia de la organización, más competitiva será la empresa.

¿Cuáles son los beneficios de trabajar en la organización con un Manual de Competencias?

- Permite establecer un estándar de desempeño compartido por todos los integrantes de la organización.
- Hacen transparente el significado de la cultura organizacional, ya que expresan de manera clara el cómo se hacen las cosas.
- Permite alinear bajo un eje común un conjunto de herramientas de gestión de recursos humanos, tales como perfiles de selección, necesidades de capacitación, gestión de desempeño, promoción, desarrollo, carrera interna, entre otros.

¿Qué son las Competencias?

Competencia hace referencia a las características de personalidad, habilidades y conocimientos de las personas reflejadas en comportamientos y conductas medibles. Estas deben asociarse a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes competencias y niveles de desarrollo de las conductas asociadas a éstas. Como punto de partida de un modelo de gestión por competencias está el análisis de la estrategia, a partir de la cual se identifican las competencias que son clave para el éxito de la compañía.

¿Qué son las Competencias Genéricas?

Son competencias que la empresa necesita en sus componentes para lograr sus objetivos. Todos los miembros deben poseerlas, ya que las mismas están vinculadas con las metas y los valores de la organización.

¿Qué son las Competencias Específicas?

No es necesario que las tengan todas las personas que forman parte de la empresa, sino que cada cual debe tener las propias que se requieran en su trabajo. En este caso se indican los comportamientos que se requieren para conseguir la máxima eficacia en el puesto de trabajo o área de actividad específica.

Este manual extrae del modelo de gestión por competencias aquellas que son genéricas y aplicables a toda la organización, así como también las de liderazgo para aquellos que tienen personas a cargo.

COMPETENCIAS GENÉRICAS



Actitud Proactiva

Definición: Capacidad de asumir una conducta activa, tomando el control y la iniciativa, anticipándose a los hechos, haciéndose responsable de que las cosas sucedan.

1

- Ejecuta su labor con energía y responsabilidad solo en situaciones que lo requieran.

2

- Adapta fácilmente su labor a las necesidades que puedan surgir día a día, respondiendo a ellas con rapidez y eficiencia.

3

- Actúa rápidamente ante los requerimientos solicitados, manifestando autonomía y responsabilidad. Expresa sugerencias por iniciativa propia para mejorar la ejecución de tareas.

4

- Manifiesta una conducta proactiva al actualizarse constantemente respecto a los requerimientos de la empresa tomando decisiones y anticipándose a futuros problemas.

Dinamismo

Definición: Capacidad de ejecutar una acción o consecución de un objetivo de manera enérgica y rápida. Reaccionando ante situaciones cambiantes sin ver afectado el nivel de actividad.

1

- Ejecuta su labor de manera rápida y ágil solo en situaciones puntuales que lo requieran.

2

- Mantiene un nivel constante de actividad, desempeñando sus tareas con dinamismo tanto en circunstancias exigentes como flexibles.

3

- Lleva a cabo su trabajo con un alto nivel de agilidad y organización, manejando adecuadamente los tiempos, transmitiendo a su equipo de trabajo la misma energía.

4

- Efectúa su labor con gran dinamismo y una adecuada administración de tiempos y recursos. Motivando a sus compañeros a desempeñarse con gran eficiencia, brindando el ejemplo con su accionar, siendo reconocido por ello.

Compañerismo

Definición: Capacidad de relacionarse en forma armónica y positiva entre compañeros, fomentando el trabajo en equipo y la ayuda mutua.

1

- Manifiesta empatía y buena relación solo con sus compañeros de área.

2

- Mantiene un nivel de comunicación efectiva y se relaciona positivamente no solo con sus pares sino también con sectores vinculados a su área de trabajo.

3

- Fomenta el trabajo en equipo y la cooperación entre compañeros. Escucha y acepta la opinión de otros, valora aportes que contribuyan a mejorar.

4

- Establece lazos con sus compañeros no solo a nivel organizacional sino también personal, se interesa en ellos. Es un referente de sus pares, brinda el ejemplo con sus acciones.

Análisis de Información

Definición: Capacidad de identificar una situación o problema, reconocer información significativa y adoptar una actitud reflexiva frente a el/la misma, a fin de tomar las mejores decisiones.

1

- Identifica solo problemas actuales o cercanos a su área de trabajo, reconociendo información relevante para resolverlo.

2

- Detecta problemas sectoriales con gran facilidad, adquiriendo una postura analítica, identificando distintas causas conectadas al mismo.

3

- Reconoce problemas no solo vinculados a su área de trabajo sino al resto de la organización. Organiza la información y propone soluciones.

4

- Participa activamente en la búsqueda de soluciones viables, analizando antecedentes y situaciones similares. Reconoce a tiempo posibles inconvenientes antes de que tomen mayor fuerza.

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO



Comunicación Eficiente

Definición: Capacidad de escuchar, entender y expresar conceptos e ideas de manera clara y eficiente. Utilizando un lenguaje adecuado a fin de lograr un completo entendimiento por parte del receptor.

1

- Emite ideas sencillas e información básica con precisión y claridad.

2

- Transmite información de manera ordenada, destacando los puntos mas relevantes. Mostrando empatía con el receptor.

3

- Expresa mensajes de mayor complejidad en distintos escenarios, manifestando reciprocidad y escucha con el receptor

4

- Comunica adecuandose al contexto y al tipo de receptor al cual esta dirigido el mensaje, utilizando herramientas y un lenguaje acorde a las circunstancias.

Idoneidad en la Materia

Definición: Capacidad de ejercer las tareas y actividades organizacionales de manera adecuada y convincente. Demostrando ser calificado y disponer de las condiciones precisas, tanto teóricas como técnicas, para desempeñar un rol determinado dentro de la empresa.

1

- Dispone de los conocimientos básicos y elementales que requiere el puesto de trabajo.

2

- Manifiesta conocimientos técnicos y teóricos específicos a su labor, recurriendo a capacitaciones solo cuando su superior lo exija.

3

- Incrementa y actualiza sus conocimientos constantemente, adquiriendo nuevas técnicas y herramientas para ejecutar su trabajo.

4

- Manifiesta un nivel de capacitación superior al resto de los colaboradores, el cual se ve reflejado en su alto rendimiento y calidad de trabajo.

ANEXOS



Contexto Externo de la Organización

El siguiente análisis del contexto externo de la organización está basado en un artículo publicado por la página CELAG.ORG, en el cual se profundiza acerca de la situación de las empresas aseguradoras en América Latina y el impacto de las mismas.

A continuación, se plantean los puntos destacados referidos al tema:

– Desde comienzos del nuevo siglo el mercado de seguros ha ganado mayor protagonismo en América Latina, lo cual se refleja en una mayor participación del sector sobre el PBI. Si bien este crecimiento no le ha permitido al mismo alcanzar la presencia que tienen en los países de altos ingresos, nos encontramos frente a un sector que mueve sumas ingentes de dinero.

– Tan solo en 2016 las aseguradoras tuvieron un resultado neto de 11.000 millones de dólares en América Latina. En dicho año las reservas técnicas ascendieron a 280.000 millones de dólares. Por lo tanto, se trata de grandes jugadores del mercado financiero, con un poder de mercado que les otorga capacidad de alterar la dinámica del mismo con sus decisiones, y con un elevado riesgo de fugar capitales.

– En gran parte de la región, este sector obtiene unos niveles de rentabilidad cercanos o superiores al 20%, situándose en uno de los negocios más rentables en América Latina.

– En este sentido el accionar de las aseguradoras tiene efectos macroeconómicos, especialmente si se tiene en cuenta que las economías latinoamericanas se encuentran particularmente expuestas a shocks financieros y crisis de balance de pagos.

– Por la naturaleza del sector y las altas rentabilidades que ofrece, el papel de la banca como agente privado está presente en casi todos los tipos de seguros, formando una relación casi simbiótica que se ha denominado banca-seguros. Por lo tanto, analizar el sector asegurador es estudiar una parte importante del

negocio bancario. Un sector que desde hace décadas presenta una férrea batalla de deslegitimación contra los sistemas públicos de pensiones y seguridad social.

– En Latinoamérica existe un gran número de empresas, tanto nacionales como extranjeras, dedicadas a esta actividad y que se distribuyen el negocio, lo que daría la apariencia de un sector competitivo. Se registran diversas empresas líderes a nivel nacional que en conjunto dominan la actividad en cada país sin tener necesariamente participación en otros países.

– A pesar de la relevancia en la economía del sector en general y de los actores que dominan el negocio en particular, son pocos los estudios orientados al mercado de seguros latinoamericano. Esto contribuye a que exista un alto nivel de hermetismo sobre esta actividad. Sin embargo, el alto nivel de rentabilidad, los elevados fondos que manejan y el poder de fuego de las aseguradoras ameritan poner el foco en el sector.

ADN Interno de la Organización

El ADN Interno de una organización hace referencia a aspectos tales como:

- Cultura
- Liderazgo
- Competencias Organizacionales
- Estructura Organizacional
- Gestión.

Los mismos, han sido descritos detalladamente en los capítulos anteriores, en los cuales se puede apreciar con claridad las políticas de la compañía en relación a dichos temas.

Capítulo VII

Innovación, Coaching, Cambio Organizacional

VII.1- INTRODUCCIÓN

VII.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Describir brevemente aspectos generales de la organización a estudiar.
- Evaluar y explicar el estado en el que se encuentra la organización, en función a Pensamiento Sistémico, Dominio personal, Visión compartida, Modelos mentales y Aprendizaje en equipo.
- Diseñar un plan de coaching en función a lo observado, para guiar y acompañar a las personas hacia un mejor estado.

VII.2- MARCO TEÓRICO

VII.2.1- Cambio y Aprendizaje organizacional

VII.2.2- Innovación y Aprendizaje

VII.2.3- Las Organizaciones de Aprendizaje

VII.2.4- Las Cinco Disciplinas

VII.2.5- Aprendizaje Organizacional

Dichos temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos anteriormente mencionados con los requerimientos solicitados en la consigna.

VII.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

VII.3.1- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros

La Descripción Global correspondiente a la empresa se encuentra efectuada en el Capítulo II.¹⁸

VII.3.2- Disciplinas de Aprendizaje

En el presente capítulo se intentó profundizar más acerca de las cinco disciplinas de aprendizaje propuestas por Peter Senge. Analizándolas en relación a la compañía estudiada, apreciando la presencia de las mismas, como así también, realizando propuestas útiles para lograr un mejor funcionamiento.

Este autor plantea en su libro “La Quinta Disciplina” aquellos elementos que considera esenciales para que una organización pueda considerarse de aprendizaje. Sostiene que una empresa desarrolla la capacidad de aprender a través de cinco disciplinas:

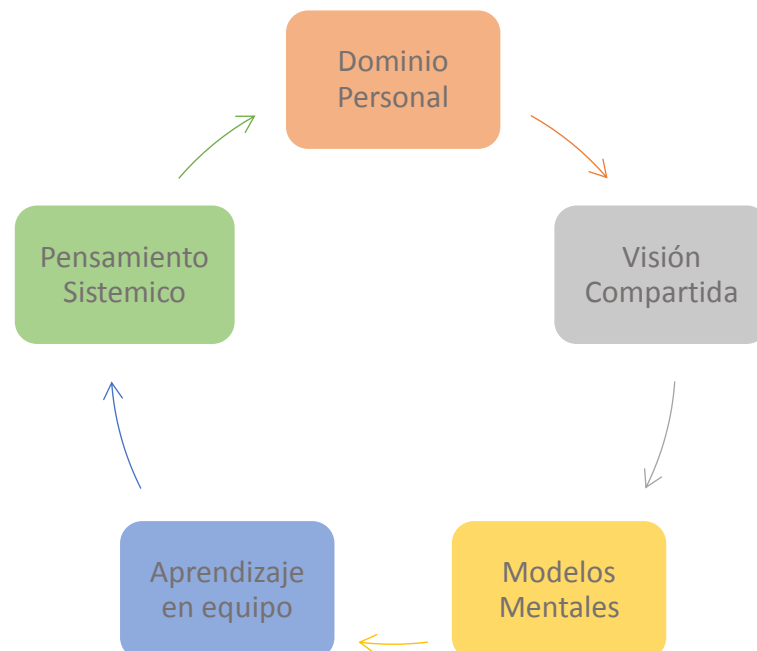


Ilustración N°11: Las cinco disciplinas según Peter Senge.
Fuente: Módulo Cambio Organizacional, Innovación, Coaching. Lic. Mara Bertolosso. Año 2017.

¹⁸ Página 38.

Antes de iniciar con el análisis de la organización, se introducirán algunos conceptos básicos referidos al tema a estudiar.

Dominio personal

Dominio personal es la disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que buscan en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

Visión compartida

Una visión compartida es la respuesta a la pregunta ¿Qué deseamos crear? así como las visiones personales son imágenes que la gente lleva en la cabeza y el corazón, las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Modelos mentales

Es la disciplina que permite el afloramiento, verificación y perfeccionamiento de nuestras imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo.

Aprendizaje en equipo

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.

Pensamiento sistémico

El pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las

disciplinas. Al enfatizar cada una de las demás disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. ¹⁹

VII.3.3- Análisis de la Organización

En la empresa en estudio pudieron observarse los siguientes aspectos:

Cuando de Dominio Personal se trata, la compañía lleva a cabo ciertas prácticas que estimulan el mismo, como ser: Coaching y Evaluaciones de desempeño (eventuales e informales). Permitiendo a los colaboradores detectar sus errores y mejorar su rendimiento. Como así también, conocer acerca del potencial de cada uno de ellos y poder crecer dentro de la organización logrando, de esta manera, alcanzar los resultados deseados a nivel tanto organizacional como personal.

En lo referido a la Visión, es posible decir que, si bien la misma no se encuentra plasmada de manera formal, es conocida por todos los miembros de la organización, quienes también la comparten teniendo en claro hacia dónde quieren ir. Entre las prácticas que se emplean para impulsar una visión compartida se encuentra principalmente la Escucha.

Respecto a los Modelos Mentales, la empresa lleva a cabo ciertas prácticas útiles tales como: Proponer e Indagar. Permitiendo a sus colaboradores expresar libremente sus inquietudes y su manera de ver las cosas. El estilo de liderazgo predominante en la empresa promueve las relaciones interpersonales, dando lugar a los empleados a expresar libremente sugerencias, preguntas o quejas. Puesto que el director es una persona muy abierta a escuchar.

Al hablar de Aprendizaje en equipo, es posible decir que el enfoque está en promover un buen clima laboral para así poder lograr el mejor funcionamiento de cada equipo de trabajo. Si bien la firma no realiza diagnósticos específicos respecto al funcionamiento de cada área o sección, se guía a través de la observación del día a día detectando aquellas fallas que necesitan ser tratadas.

¹⁹ SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. España, 1992.

Entre las practicas referidas a este tema, se realizan reuniones eventuales guiadas por un coach promoviendo el dialogo.

El Pensamiento sistémico es la quinta disciplina y más importante, puesto que integra a las demás. En este punto, se pudo observar que hay ciertos aspectos que hacen al pensamiento sistémico que aún se deben perfeccionar. Si bien la organización cuenta con diversas áreas y sectores, es importante poder ver todo como una unidad y no como elementos separados.

VII.3.4- Aprendizaje Colectivo- Chris Argyris

Según Argyris *“el Aprendizaje Organizacional consiste en la capacidad de detectar y corregir errores”*²⁰. En este punto, es posible observar que en la empresa estudiada, la detección de errores es llevada a cabo en función de la realidad diaria, es decir, no se realiza un diagnostico que permita evaluar la necesidad de un cambio en el momento oportuno, el día a día es lo que permite detectar la misma. Si bien, hay cambios que se efectúan una vez que un problema está muy latente, hay otros que se logran llevar a cabo con anticipación al surgimiento un problema.

²⁰ ZORRILLA, Gabriela. “El Aprendizaje Organizacional desde la perspectiva de Chris Argyris”

<https://es.slideshare.net/Laboralyorganizacional/aprendizaje-organizacional-12552604>

Capítulo VIII

Política y Legislación laboral

VIII.1- INTRODUCCIÓN

VIII.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Resolver un caso práctico planteado en clase aplicando los conocimientos adquiridos durante el cursado de la materia.
- Desarrollar los conceptos teóricos referidos a la legislación laboral y de empresas pertenecientes al rubro seguros vigentes en la actualidad.
- Determinar cuáles son las Entidades Protectoras de las partes, nombrarlas y describir cada una de ellas.

VIII.2- MARCO TEÓRICO

VIII.2.1- Ley 19550: Ley de Sociedades Comerciales

VIII.2.2- Ley 20.744: Ley de Contrato de Trabajo

VIII.2.3- Ley 20.091: Ley de Entidades de seguros y su control

VIII.2.4- Ley 17.418: Ley de Seguros

Los temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos con los requerimientos solicitados en la consigna.

VIII.3- ASPECTOS GENERALES

A continuación se especificaran algunas denominaciones esenciales presentes en la Ley de Sociedades Comerciales y Ley de Contrato de Trabajo referidas a la empresa en estudio, detallando en cada caso aquellos puntos más relevantes que se deben tener presente para un mejor entendimiento del tema.

VIII.3.1- Ley 19.550: Ley de Sociedades Comerciales

Sociedad Anónima

El capital se representa por acciones y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.

Denominación

La denominación social puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible y debe contener la expresión 'Sociedad Anónima', su abreviatura o la sigla S.A.

Constitución

La sociedad se constituye por instrumento público y por acto único o por suscripción pública.

Capital

El capital debe suscribirse totalmente al tiempo de la celebración del contrato constitutivo. No podrá ser inferior a PESOS CIEN MIL (\$ 100.000). Este monto podrá ser actualizado por el Poder Ejecutivo, cada vez que lo estime necesario.

Acciones y Bonos

Las acciones serán siempre de igual valor, expresado en moneda argentina. Las sociedades anónimas pueden emitir bonos de goce y de participación. Se reglamentarán en el estatuto de acuerdo a las normas de este Título, bajo sanción de nulidad.

Administración

La administración está a cargo de un directorio compuesto de uno o más directores designados por la asamblea de accionistas o el consejo de vigilancia, en su caso. En las sociedades anónimas del artículo 299 se integrará por lo menos con tres directores.

VIII.3.2- Ley 20.744: Ley de Contrato de Trabajo

Trabajo

Constituye trabajo, a los fines de esta ley, toda actividad lícita que se preste en favor de quien tiene la facultad de dirigirla, mediante una remuneración.

Discriminación

Por esta ley se prohíbe cualquier tipo de discriminación entre los trabajadores por motivo de sexo, raza, nacionalidad, religiosos, políticos, gremiales o de edad.

Convenios colectivos

Las convenciones colectivas de trabajo no son susceptibles de aplicación extensiva o analógica, pero podrán ser tenidas en consideración para la resolución de casos concretos, según la profesionalidad del trabajador.

Contrato de trabajo

Habr  contrato de trabajo, cualquiera sea su forma o denominación, siempre que una persona física se obligue a realizar actos, ejecutar obras o prestar servicios en favor de la otra y bajo la dependencia de ésta, durante un período determinado o indeterminado de tiempo, mediante el pago de una remuneración. Sus cláusulas, en cuanto a la forma y condiciones de la prestación, quedan sometidas a las disposiciones de orden público, los estatutos, las convenciones colectivas o los laudos con fuerza de tales y los usos y costumbres.

Obligación de las partes

Las partes est n obligadas, activa y pasivamente, no sólo a lo que resulta expresamente de los términos del contrato, sino a todos aquellos comportamientos que sean consecuencia del mismo, resulten de esta ley, de los estatutos profesionales o convenciones colectivas de trabajo, apreciados con criterio de colaboración y solidaridad.

Seguridad

El empleador debe hacer observar las pautas y limitaciones a la duración del trabajo establecidas en la ley y demás normas reglamentarias, y adoptar las medidas que, según el tipo de trabajo, la experiencia y la técnica sean necesarias para tutelar la integridad psicofísica y la dignidad de los trabajadores, debiendo evitar los efectos perniciosos de las tareas penosas, riesgosas o determinantes de vejez o agotamiento prematuro, así como también los derivados de ambientes insalubres o ruidosos.

Está obligado a observar las disposiciones legales y reglamentarias pertinentes sobre higiene y seguridad en el trabajo. El trabajador podrá rehusar la prestación de trabajo, sin que ello le ocasione pérdida o disminución de la remuneración, si el mismo le fuera exigido en transgresión a tales condiciones, siempre que exista peligro inminente de daño o se hubiera configurado el incumplimiento de la obligación, mediante constitución en mora, o si habiendo el organismo competente declarado la insalubridad del lugar, el empleador no

realizara los trabajos o proporcionara los elementos que dicha autoridad establezca.

Formación profesional

La promoción profesional y la formación en el trabajo, en condiciones igualitarias de acceso y trato será un derecho fundamental para todos los trabajadores y trabajadoras.

Remuneración

Las remuneraciones que se fijen por las convenciones colectivas deberán expresarse, en su totalidad, en dinero.

El empleador no podrá imputar los pagos en especies a más de veinte (20) por ciento del total de la remuneración.

Trabajo de mujeres

La mujer podrá celebrar toda clase de contrato de trabajo, no pudiendo consagrarse por las convenciones colectivas de trabajo, o reglamentaciones autorizadas, ningún tipo de discriminación en su empleo fundada en el sexo o estado civil de la misma, aunque este último se altere en el curso de la relación laboral.

En las convenciones colectivas o tarifas de salarios que se elaboren se garantizará la plena observancia del principio de igualdad de retribución por trabajo de igual valor.

VIII.4- NORMATIVA DE SEGUROS

Las Empresas pertenecientes al rubro seguros se rigen de un “Reglamento General” (Ley 20.091) establecido por la Superintendencia de Seguros de la Nación. El ejercicio de la actividad aseguradora y reaseguradora en cualquier lugar del territorio de la Nación, está sometido al régimen de dicha ley.

A continuación, se procederá a nombrar la normativa aplicable a los seguros según la Superintendencia de Seguros de la Nación:

Ley 12.988 Creación del Instituto Mixto de Reaseguros

Ley 17.418 Ley de Seguros

Ley 20.091 Ley de Entidades de Seguros y su Control

Ley 22.400 Ley de Régimen de los Productores Asesores de Seguros

Ley 24.557 Ley de Riesgos del Trabajo

Ley 25.246 Ley de Lavado de Activo de Origen Delictivo

Ley 27.348 Ley Complementaria de la Ley sobre Riesgos del Trabajo

VIII.4.1- Ley 20.091: Ley de Entidades de seguros y su control

Entidades autorizables

Sólo pueden realizar operaciones de seguros:

- ✓ Las sociedades anónimas, cooperativas y de seguros mutuos;
- ✓ Las sucursales o agencias de sociedades extranjeras de los tipos indicados en el inciso anterior;
- ✓ Los organismos y entes oficiales o mixtos, nacionales, provinciales o municipales.

Control

El control de todos los entes aseguradores se ejerce por la Superintendencia de Seguros de la Nación con las funciones establecidas por la Ley 20.091. La Superintendencia de Seguros es una entidad autárquica con autonomía funcional y financiera, en jurisdicción del Ministerio de Hacienda y Finanzas. Está a cargo de un funcionario con el título de Superintendente de Seguros designado por el Poder Ejecutivo Nacional.

Sucursales

Los aseguradores autorizados pueden abrir o cerrar sucursales en el país, así como sucursales o agencias en el extranjero, previa autorización de la autoridad de control, la que podrá establecer con carácter general y uniforme los requisitos y formalidades que se deben cumplir. La denegación puede ser apelada ante el Poder Ejecutivo Nacional de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 85, cuya decisión es irrecurrible.

VIII.4.2- Ley 17.418: Ley de Seguros

Contrato de seguro

Hay contrato de seguro cuando el asegurador se obliga, mediante una prima o cotización, a resarcir un daño o cumplir la prestación convenida si ocurre el evento previsto.

Objeto

El contrato de seguro puede tener por objeto toda clase de riesgos si existe interés asegurable, salvo prohibición expresa de la ley.

Póliza

El asegurador entregará al tomador una póliza debidamente firmada, con redacción clara y fácilmente legible. La póliza deberá contener los nombres y domicilios de las partes; el interés la persona asegurada; los riesgos asumidos; el momento desde el cual éstos se asumen y el plazo; la prima o cotización; la suma asegurada; y las condiciones generales del contrato. Podrán incluirse en la póliza condiciones particulares. Cuando el seguro se contratase simultáneamente con varios aseguradores podrá emitirse una sola póliza.

Periodo de seguro

Se presume que el período de seguro es de un año salvo que por la naturaleza del riesgo la prima se calcule por tiempo distinto.

VIII.4.3- Entidades Protectoras

Cliente

Superintendencia de seguros de la nación

La Superintendencia de Seguros de la Nación es un organismo descentralizado dependiente del Ministerio de Hacienda que tiene como función proteger los derechos de los asegurados mediante la supervisión y regulación del mercado asegurador para un desarrollo sólido con esquemas de controles transparentes y eficaces.

Empleado

Sindicato del Seguro de la República Argentina

El Sindicato del Seguro, como única Institución representativa de los trabajadores de la actividad aseguradora, orienta su acción en defensa de los derechos laborales de sus representados y en lograr el cumplimiento efectivo de toda la normativa laboral; brinda asesoramiento a sus afiliados en forma directa y/o en coordinación con la Comisión Interna o los Delegados de cada compañía

y, fundamentalmente, discute los Acuerdos Paritarios respectivos ante las distintas Cámaras del Sector Asegurador, además de los Convenios por Empresa.

Convenios Colectivos:

➤ Convenio Colectivo de Trabajo 264/95

Con la Asociación Argentina de Compañías de Seguros y Asociación Argentina de Cooperativas y Mutualidades de Seguros; y con la Asociación Argentina de Compañías de Seguro, Unión Aseguradores de Riesgo del Trabajo, Aseguradores del interior de la Rep. Argentina, Asociación de Aseguradores Argentinos.

➤ Convenio Colectivo de Trabajo 283/97

Con la Asociación de Aseguradores de Vida y Retiro de la República Argentina.

➤ Convenio Colectivo de Trabajo 288/97

Con la Asociación Argentina de Sociedades de Capitalización.

Capítulo IX

Gestión de la Calidad Total y Reingeniería de Procesos

IX.1- INTRODUCCIÓN

IX.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Describir brevemente aspectos generales de la Empresa a estudiar.
- Enumerar en orden de prioridades los principales problemas organizativos, de gestión y control que la empresa presenta y sobre cuales debe trabajar para ser más eficiente y mejorar la calidad.
- Evaluar y validar si la organización posee una orientación clara hacia el cliente a través de una matriz de validación.
- Elaborar un Mapa de Proceso considerando para el análisis un solo proceso del mapa de sistemas (Proceso de procesamiento de pólizas), tener en cuenta el Nivel crítico y el Nivel de soporte.

IX.2- MARCO TEÓRICO

IX.2.1- El Entorno de la Gestión

La Visión Sistémica Entorno-Negocio

La Importancia del Alineamiento

IX.2.2- Gestión de la calidad

La voz del cliente. In-Put clave

Problemas por no escuchar esa voz

La Gestión de la Calidad. Definiciones y Enfoques

Problemas de Gestión

IX.2.3- Gestión por Procesos

De la Visión Estructural a la Visión por Procesos

Proceso. Definiciones, Mapeo y Niveles

Flujograma de nivel 1 y 2

Dichos temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos anteriormente mencionados con los requerimientos solicitados en la consigna.

IX.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

IX.3.1 Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros

La Descripción Global correspondiente a la empresa se encuentra efectuada en el Capítulo II.²¹

IX.3.2 Cuestiones Sistémicas

Objetivos y Organigrama

Objetivo:

Los objetivos equivalen a fines claros y cuantificables que se establecen en una empresa. Los mismos, equivalen a parámetros que permiten evaluar las acciones que se llevan a cabo. En ocasiones, los objetivos se consignan por escrito, en documentos cuidadosamente preparados. En otras, no se expresan de manera explícita, sino que forman parte de la “cultura” de la organización.

El objetivo de Nivel es proveer al mercado de seguros los productos y servicios que satisfagan sus necesidades de protección, seguridad y tranquilidad, brindando un óptimo estándar de calidad que permita garantizar el resguardo de los asegurados.²²

La empresa plantea un objetivo a nivel general en el cual se plasman las aspiraciones que posee la firma. Se aprecia una marcada orientación al cliente, manifestando el deseo de brindar un servicio con un estándar de calidad elevado y tranquilidad hacia sus asegurados, cumpliendo con las expectativas de los mismos y priorizando sus necesidades.

²¹ Página 38.

²² NIVEL SEGUROS. Información Institucional.

<https://www.nivelseguros.com.ar/acerca-de>

Organigrama:

El organigrama consiste en la representación gráfica de la estructura empresarial. No solo hace referencia a las relaciones entre los empleados, sino también define roles y responsabilidades de cada uno de los miembros.

Si bien existen diferentes tipos, es importante que el mismo este diseñado de acuerdo a lo que se desea lograr, que sea flexible y adaptable a los futuros cambios que se puedan producir.

En términos generales, el organigrama de la empresa manifiesta una adecuada distribución de las distintas áreas, sectores y departamentos, marcando cierta equitatividad entre los procesos que se llevan a cabo.

Teniendo en cuenta que el talento humano es uno de los recursos de mayor relevancia, una propuesta interesante, desde mi punto de vista personal, sería ubicar el área RRHH en el segundo nivel del organigrama. De esta manera, existiría una relación directa con el gerente general, se facilitaría la toma de decisiones y no existirían barreras que puedan afectar la comunicación entre las partes.

Por otro lado, en lo referente al área comercial, agregaría dentro del sector de producción los departamentos de impresión y archivo, logrando de esta manera una distribución más adecuada de las tareas realizadas en el mismo.

A continuación, se plasmara la propuesta de organigrama en función a las observaciones mencionadas en los párrafos anteriores.

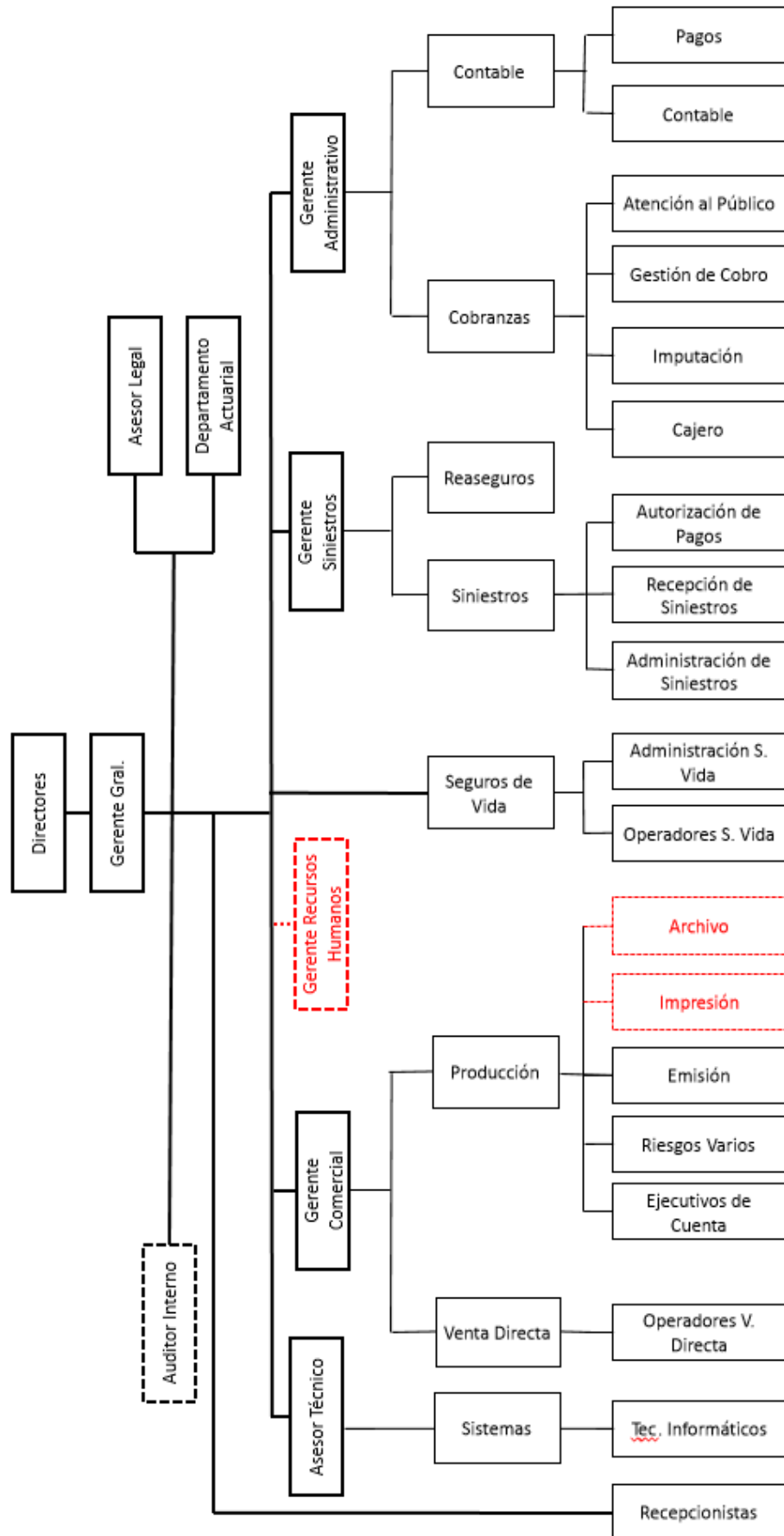


Ilustración N°12: Propuesta de Organigrama Institucional.
Fuente: Elaboración Propia

IX.3.3 Enfoque al Cliente

Matriz de validación enfoque al cliente

VALORACION DE LA PONDERACION	4	TOTALMENTE
	3	BASTANTE
	2	POCO
	1	NADA

ENFOQUE AL CLIENTE	Fortaleza	Debilidad	Valor final
¿Dentro de la organización se pueden explicar en términos precisos la promesa de la empresa al cliente (LA OFERTA)?	0,4	0,0	0,4
¿Se pueden mencionar (se conoce) las cosas que más afectan la confianza del cliente?	0,3	0,0	0,3
¿Es realmente la marca la mejor opción para el cliente?	0,3	0,0	0,3
¿Es realmente el producto la mejor opción para el cliente?	0,3	0,0	0,3
¿Se ha innovado la oferta buscando entregar más y mejores opciones al cliente en el último año?	0,4	0,0	0,4
¿La organización ha diseñado un esquema de trabajo en donde se pueda tener mucho contacto con el cliente?	0,3	0,0	0,3
¿El personal que está en contacto con el cliente informa regularmente las novedades de sus contactos con el cliente, en lo referido a quejas, reclamos, satisfacción, etc.? ¿Y se actúa en consecuencia?	0,3	0,0	0,3

¿Están formalizadas las vías de comunicación que apunten a tener fluidez en las novedades ocurridas con el CLIENTE?	0,3	0,0	0,3
¿Se está midiendo el nivel de satisfacción del cliente?	0,0	0,2	0,2
¿Dentro de la MISIÓN se puede ver que existe una orientación al cliente, tanto interno como externo?	0,3	0,0	
Total	2,9	0,2	3,1

Por medio de la matriz anteriormente realizada, fue posible ver que la empresa cuenta con una amplia variedad de factores que hacen a la misma ser considerada una firma con “Bastante” orientación hacia el cliente.

Entre los factores que condujeron a tal conclusión, se encuentran:

- 1) Claridad en la oferta del servicio ofrecido.
- 2) Conocimiento de los factores que afectan la confianza de sus usuarios.
- 3) Innovación constante con el fin de entregar un mejor servicio y experiencia.
- 4) Esquema de trabajo orientado a la cercanía con el cliente.
- 5) Vías de comunicación formalizadas.
- 6) Misión orientada tanto al cliente interno como externo.

Si bien, fueron más notorias las fortalezas encontradas que las debilidades, considero importante mencionar aquellos puntos que requieren de un ajuste, para lograr una compañía con total enfoque hacia quienes utilizan su servicio.

Entre ellos, se pudo visualizar que actualmente no se está midiendo con suficiente frecuencia el nivel de satisfacción de los clientes. Pese a que la firma utiliza distintas herramientas que permiten cierta cercanía hacia ellos, resulta elemental conocer cómo influyen las mismas en el nivel de satisfacción de las

personas. Caso contrario, nunca se tendrá en claro si las técnicas implementadas realmente están impactando positivamente o no.

Resulta elemental destacar que cuando de Gestión de Calidad se trata, el cliente cumple un rol protagónico, al ser su satisfacción la que define la calidad del servicio ofrecido por la empresa.

IX.3.4 Mapa de Procesos

Es posible definir a un proceso como el conjunto de recursos y actividades interrelacionadas que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas y métodos.

En la gestión por procesos existen varios niveles (flujogramas) los cuales van desde lo más amplio a lo más específico:

- Flujograma nivel 1: Mapa de Sistemas
- Flujograma nivel 2: Mapa de Procesos
- Flujograma nivel 3: Mapa de Procedimientos/ Diagrama de flujo
- Flujograma nivel 4: Flujo de trabajo

En este punto en particular se profundizará acerca del Mapa de Procesos (Flujograma nivel 2).

El mismo, es una representación gráfica de los procedimientos que lleva a cabo la organización por medio del cual es posible visualizar las distintas actividades y conexiones existentes, como así también las áreas principales y de apoyo intervinientes en cada una de ellas, permitiendo ver a la empresa como un sistema.

Entre los beneficios aparejados a esta herramienta se encuentran los siguientes:

- Mayor capacidad de adaptación y flexibilidad ante nuevos retos.
- Incremento de la eficacia de todos los departamentos.
- Optimización de los recursos de la empresa.
- Aumento de la participación de los empleados.
- Mejor coordinación interdepartamental y e interpersonal.
- Ajuste de la actividad a los objetivos.
- Mayor comunicación en el seno de la organización.
- Más facilidad y exactitud en el análisis de datos.
- Mejoras en la productividad y resultados de la empresa.
- Impulso de la competitividad.

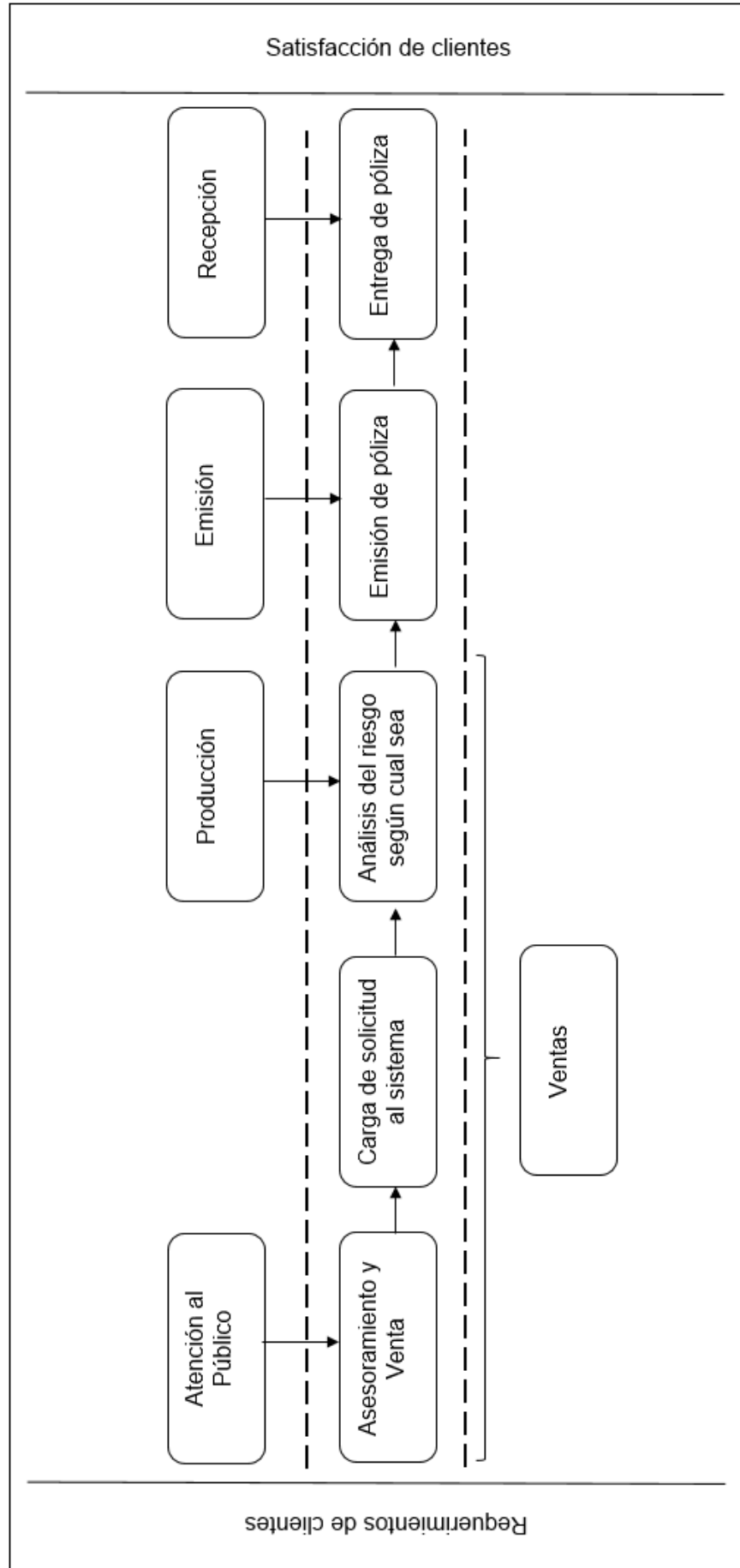
Cuadro de actividades

A continuación, se muestran las actividades y áreas intervinientes en el Procesamiento de Pólizas correspondientes a la compañía:

ACTIVIDADES	ÁREAS
<i>Asesoramiento y Venta</i>	Atención al público Ventas
<i>Carga de solicitud en sistema</i>	Ventas
<i>Análisis del riesgo según cual sea</i>	Ventas Producción
<i>Emisión de póliza</i>	Emisión
<i>Entrega de póliza</i>	Ventas Recepción

Mapa de Procesos- Empresa Nivel Seguros

PROCESO DE PROCESAMIENTO DE POLIZAS



En el mapa anteriormente ilustrado se puede apreciar con gran claridad los distintos niveles correspondientes a un Flujograma de nivel 2. En la parte central, se encuentran las actividades principales del proceso. En la parte superior, las áreas principales correspondientes a cada actividad y en la parte inferior, las áreas de apoyo. Como “Entrada” del proceso se encuentran los requerimientos del cliente y como “Salida” se encuentra la satisfacción del mismo, lo cual representa la finalidad última y más importante de toda organización.

Es en este punto en donde la voz del cliente adquiere gran relevancia, es muy importante saber escucharla y decodificarla para convertirla en la entrada del proceso ya que “...si al mismo ingresa basura, a la salida solo se obtendrá basura más cara...”

Capítulo X

Ética de las Organizaciones

X.1- INTRODUCCIÓN

VII.1.1- Objetivos

Objetivos Específicos

- Definir Ética.
- Determinar Facilitadores y Obstáculos de la ética en las organizaciones.
- Especificar el rol del Director/ Gerente respecto a la ética en la empresa.
- Describir brevemente aspectos generales de la organización a estudiar.
- Establecer propuestas para lograr una adecuada ética empresarial.

VII.2- MARCO TEÓRICO

Los temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos con los requerimientos solicitados en la consigna.

X.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

X.3.1- Definición de Ética

La ética es un tipo de saber que orienta la acción, no solo de las personas, sino también de las organizaciones para actuar racionalmente en momentos puntuales y en el conjunto de la vida. La misma, nos invita a deliberar bien para hacer buenas elecciones y tomar decisiones prudentes.

La ética es obrar de acuerdo al fin, es decir, aquello hacia donde voy. En el caso de las personas es la felicidad, y en las organizaciones el fin social.

Es importante tener en cuenta que la ética aparece cuando aparece el otro, el cual comparte y recibe lo que yo hago.

X.3.2- Facilitadores y Obstáculos de la Ética en las Organizaciones

Facilitadores

- Variedad de herramientas

Hoy en día existen gran cantidad de herramientas posibles de utilizar en los distintos procesos llevados a cabo en una empresa que permiten lograr una conducta ética. Las mismas, abarcan procesos tales como, reclutamiento, selección, inducción, capacitación, desarrollo, evaluación, remuneración y desvinculación. Permitiendo obrar de la manera más adecuada, cuidando siempre la integridad de las personas.

- La Escucha

La Escucha es un gran facilitador, tanto para las personas que se encuentran dentro, como aquellas que están fuera de la empresa. Dialogar es la mejor manera de manejar intereses contrapuestos y llegar a una solución adecuada.

Conocer lo que realmente piensan las personas y detectar posibilidades de cambio, en caso de ser necesario. Debemos considerar a la escucha como una virtud, una cuestión ética.

- Ética rentable

Tomar conciencia de la rentabilidad que viene aparejada con la ética en las organizaciones es un gran facilitador para poder llevarla a cabo. Es importante tener en claro que la ética posibilita la identificación con la corporación y una motivación eficiente, como así también una mejor respuesta por parte de los clientes y confianza en los servicios prestados. Conocer los beneficios que vienen de la mano de la ética es fundamental, ya que los mismos se verán reflejados en los grupos de interés.

Obstáculos

- Globalización

Este es uno de los principales problemas de la ética en las organizaciones, puesto que la globalización refleja la gran variedad de reglas que provienen de distintos países. Lo que es legal en algunos lugares, quizás en otros no lo es. Esto representa un gran inconveniente a la hora de querer llevar a cabo una conducta ética. Por lo cual es importante generar equidad y establecer estándares.

- Desconfianza

Muchas organizaciones desconfían que llevar a cabo una conducta ética pueda conducirlos al logro de sus objetivos. Puesto que, la mayoría de ellas priorizan el lucro por sobre el fin social, siendo esto un gran problema. Sostienen que, en el mundo de los negocios la ética debe ser dejada fuera y que la misión de la empresa consiste en maximizar beneficios, en términos de dinero, prestigio y poder.

- Apariencias

Suele suceder que algunas compañías utilizan la ética solo para aparentar que son “buenas” y tranquilizar su conciencia. Mostrando una realidad totalmente distinta a los valores que dicen tener, engañando a sus colaboradores y manipulándolos.

X.3.3- Rol del Director/Gerente respecto a la Ética en la Empresa

Cuando de ética se trata, el rol del director es fundamental, ya que de él dependerá que la empresa se convierta en un espacio ético, de innovación, cooperación y responsabilidad.

Es importante que el director asuma el papel de un líder social, el cual predica con el ejemplo. Tener en claro que para dirigir ya no basta con administrar o gestionar bien, sino que es preciso comunicar eficazmente y ejercer un liderazgo integral.

La tarea del director no se debe limitar solo a dar órdenes, sino a tener la capacidad de detectar necesidades y buscar la manera de satisfacerlas, ser creativo. Tener la iniciativa del cambio cuando este sea necesario y asumir riesgos para alcanzar lo deseado.

X.3.4- Descripción Global de la Institución: Empresa Nivel Seguros

La Descripción Global correspondiente a la empresa se encuentra efectuada en el Capítulo II.²³

²³ Página 38.

X.3.5- Propuestas para lograr Ética Empresarial

- Evaluaciones de desempeño

Es importante recordar que, a través de evaluaciones de desempeño, es posible hallar necesidades de cambio en el caso de detectar ciertos problemas en el desempeño de los trabajadores. Como así también, valorar y reconocer cuando sea necesario. De esta manera, se crea un espíritu de superación constante y se fomenta la confianza de los colaboradores. Lo más adecuado es fijar estándares de evaluación, para evitar todo tipo de prejuicios. Establecer canales de comunicación abiertos que permitan a los participantes despejar todo tipo de dudas, evitando que dicho proceso repercuta de manera negativa en su trabajo.

- Capacitación

Si bien la firma lleva a cabo capacitaciones constantes, es importante tener presente que la capacitación en cuestiones éticas también es un aspecto que requiere ser tratado. La misma se basa no solo en transmitir conocimientos éticos, sino también a desarrollar cierta aptitud en los empleados que les permita saber cómo comportarse en determinadas situaciones. Permite profundizar más acerca de los valores propios de la empresa y contribuir a un desarrollo desde el punto de vista moral. Enriqueciendo a los mismos no solo como profesionales sino como personas.

- Reforzar la Cultura

Es decir, crear un sentido de pertenencia en el cual los trabajadores se sientan identificados con los valores y creencias que reinan en la empresa. Teniendo en cuenta que la clave del éxito no se basa en la explotación de la fuerza laboral, sino en lograr que todos vayan hacia un destino colectivo. Implementar políticas de desarrollo permanente, un ambiente participativo y una estructura horizontal.

Capítulo XI

Técnicas de Negociación y Resolución de Conflictos

XI.1- INTRODUCCIÓN

XI.1.1- Objetivos

Objetivos específicos

- Analizar en qué momento sería conveniente trabajar audiencias privadas.
- Efectuar el parafraseo de ambas partes en las reuniones privadas.
- Identificar y describir las posiciones de cada una de las partes, destacando al menos dos intereses de cada una de ellas.
- Confeccionar una agenda de trabajo jerarquizando los temas o cuestiones más relevantes.
- Elaborar dos preguntas cerradas, dos abiertas, dos circulares y dos reflexivas que se refieran a los intereses identificados. Explicar la función de cada tipo de pregunta.
- Formular hipótesis acerca del MAAN de cada parte. Fundamentar.
- Enunciar dos preguntas destinadas a operar como “Agente de realidad “y explorar el MAAN identificado.

- Exponer intervenciones que den cuenta de un replanteo del conflicto.
- Redactar un acuerdo completo, con las formalidades exigibles. Prever condiciones que aseguren el cumplimiento del acuerdo.
- Ante el planteo de pagar el 50% de los honorarios del mediador. Formular una Intervención posible.

XI.2- MARCO TEÓRICO

XI.2.1- Introducción

XI.2.2- Teoría del conflicto

XI.2.3- Planeamiento de la Negociación

XI.2.4- Mediación, Conciliación y Arbitraje

XI.2.5- Los niveles de trabajo del mediador

Dichos temas han sido desarrollados a lo largo del presente capítulo, acoplando los contenidos teóricos anteriormente mencionados con los requerimientos solicitados en la consigna.

XI.3- DESARROLLO DEL TRABAJO

XI.3.1- Tema del Conflicto

...No podemos ascender. Los Jefes limitan nuestra asignación de funciones...

(Caso de Conflicto Organizacional dentro del ámbito Gerencial de Recursos Humanos en una importante Universidad Pública Nacional) EL CASO DE LA PROTESTA MASIVA DEL PERSONAL DE LA UNIDAD DE SECRETARIA Y REGISTRO.

El caso generó una paralización por dos semanas de la Unidad de Secretaria y Registro, Control de Estudios, Grado y Admisión afectando los procesos administrativos vinculados a la atención estudiantil. El Centro de Estudiantes iniciaría acciones contundentes de cierre de la Universidad.

Intervino la Asesoría Jurídica, Unidad de Recursos Humanos, Sindicatos y finalmente se lograron acuerdos.

Conflicto:

Las Unidades de Secretaría y Registro de las Universidades Públicas y Privadas, representan áreas estratégicas de atención estudiantil; es la estructura encargada de la admisión, administración de la prosecución académica y grado del estudiante. Lleva el control y registro de calificaciones, resguardo también la documentación y es la Sede del Consejo Directivo.

- Existen cuarenta y ocho (48) trabajadores administrativos asignados; en su mayoría Profesionales y Técnicos Universitarios, así como también personal de apoyo: Auxiliares, Asistentes de Información y Control Estudiantil. UNIDAD GERENCIADA por Tres (03) Jefes de Áreas y el Secretario de la Universidad (Autoridad)

- Reclamo de la Masa de trabajadores:

1) Grupo de trabajadores alegan que los Jefes han efectuado una redistribución inconsulta de funciones; colocando tareas inferiores a las de su Cargo Actual y Nivel Académico, siendo cambiados de puesto de trabajo.

2) Manifiestan NO sentirse RESPETADOS como profesionales.

3) Denuncian que minoría de Trabajadores de reciente ingreso, han ocupado funciones de alta esfera.

4) DENUNCIAN: Que las decisiones fueron tomadas sin consultar sobre los cambios de tareas Exigimos RESPETO y DERECHO al ASCENSO. ¡BASTA YA! ¿Hasta cuándo?, Existen preferencias. ABUSO DE PODER. 5) DENUNCIAN: Que al efectuar tareas y funciones de bajo nivel, no tendrán posibilidades de ascender.

5) DENUNCIAN: Que acudirán a Instancias Legales de no ser resuelto. Tienen APOYO SINDICAL. CIERRE DE OFICINAS Y PANCARTAZO

- Se agotaron vías conciliatorias con Jefes, LOS QUE mantienen su decisión.

- La Gerencia de la Unidad en Conflicto: Mantiene las decisiones tomadas. Consideran que se ha generado un escándalo innecesario y que deben aplicarse medidas sancionatorias dado que han actuado apegados a sus facultades Jerárquicas. Los cambios efectuados obedecen a necesidades internas y que fueron consultadas a los trabajadores POSIBILIDAD DE DIALOGO IMPROBABLE – RELACIONES FRACTURADAS.

- Tercero en el Conflicto: Sindicato: Defensa absoluta de sus afiliados. Demandan intervención de la Unidad de Asesoría Jurídica y Recursos Humanos; o establecerán denuncia ante el Ministerio de Trabajo. Exigen la destitución de Jefes. Alta Volatilidad del CONFLICTO, SINDICATO ESTABLECE DEMANDA E INTERVENCIÓN DE AUTORIDADES.

XI.3.2- Audiencias Privadas

Las audiencias privadas permiten explorar en mayor detalle los intereses de las partes, formular planteos, generar opciones, como así también descubrir el MAAN de cada participante.

En un proceso de mediación, existen muchos casos en los cuales serán necesarios llevar a cabo reuniones privadas, entre ellos:

- Escalada emocional
- Desconfianza en el clima de las partes
- Desbalance de poder
- Dificultad para clarificar la información
- Evaluación del mediador o a pedido de las partes

Teniendo en cuenta lo detallado en el caso, sería necesario trabajar audiencias privadas desde el inicio. Puesto que, se manifiesta claramente POSIBILIDAD DE DIALOGO IMPROBABLE y RELACIONES FRACTURADAS entre las partes. Esto demuestra que, difícilmente las mismas puedan llegar a un acuerdo estando presentes una frente a otra en una primera instancia. Por lo cual, considero que la mejor opción en estas circunstancias es citar a audiencias privadas desde el comienzo del proceso, escuchar lo que cada parte tiene para exponer, conocer su posición e intereses y luego reunir las para tener mayor entendimiento.

XI.3.3- Parafraseo

El parafraseo es una de las técnicas utilizadas para facilitar la comunicación, permite resumir el mensaje neutralizando el lenguaje utilizado y añadiendo connotación positiva a las palabras. A su vez, genera empatía con las partes al ejercer la escucha activa.

El parafraseo es un reporte de lo dicho y por ello se puede encabezar diciendo: “entiendo que”; “lo dicho por usted hasta el momento es que”; o bien “he escuchado que. Con el fin de confirmar que el mediador ha escuchado atentamente y que lo entendido es lo dicho por la persona que ha narrado, al

final del parafraseo se debe preguntar a la parte si es correcto o acertado lo mencionado por el mediador.²⁴

En este caso en particular el parafraseo sería el siguiente:

“Trabajadores”	
Mensaje	Parafraseo
<i>Trabajadores alegan que los Jefes han efectuado una redistribución inconsulta de funciones; colocando tareas inferiores a las de su Cargo Actual y Nivel Académico. Manifiestan NO sentirse RESPETADOS como profesionales.</i>	Entiendo que los cambios efectuados repercuten en su autoestima. ¿Lo entendí bien?
<i>Las decisiones fueron tomadas sin consultar.</i>	Por lo comentado, entiendo que su opinión como trabajadores es de gran importancia a la hora de efectuar cambios. ¿Es correcto?
<i>Denuncian que minoría de Trabajadores de reciente ingreso, han ocupado funciones de alta esfera. Existen preferencias.</i>	Podríamos ver la manera de lograr un trato equitativo entre compañeros.

²⁴ PEÑA SANDOVAL, Harvey. Mediación narrativa: técnicas y métodos para resolver conflictos en las organizaciones. Colombia, 2015.

<i>Al efectuar tareas y funciones de bajo nivel, no tendrán posibilidades de ascender.</i>	Si entendí bien: ustedes afirman que realizando tareas acordes a su nivel profesional será posible ascender.
<i>DENUNCIAN: Que acudirán a Instancias Legales de no ser resuelto.</i>	Por este medio será más sencillo llegar a un acuerdo.

“Gerencia”	
Mensaje	Parafraseo
<i>La gerencia mantiene las decisiones tomadas.</i>	Entiendo su posición, podríamos reconsiderar las decisiones tomadas.
<i>Se ha generado un escándalo innecesario y que deben aplicarse medidas sancionatorias.</i>	Usted entiende que de otra manera se podría haber llegado a una solución.
<i>Han actuado apegados a sus facultades Jerárquicas. Los cambios efectuados obedecen a necesidades internas.</i>	Usted manifiesta que las decisiones tomadas fueron acordes a las atribuciones jerárquicas. ¿Lo entendí bien?

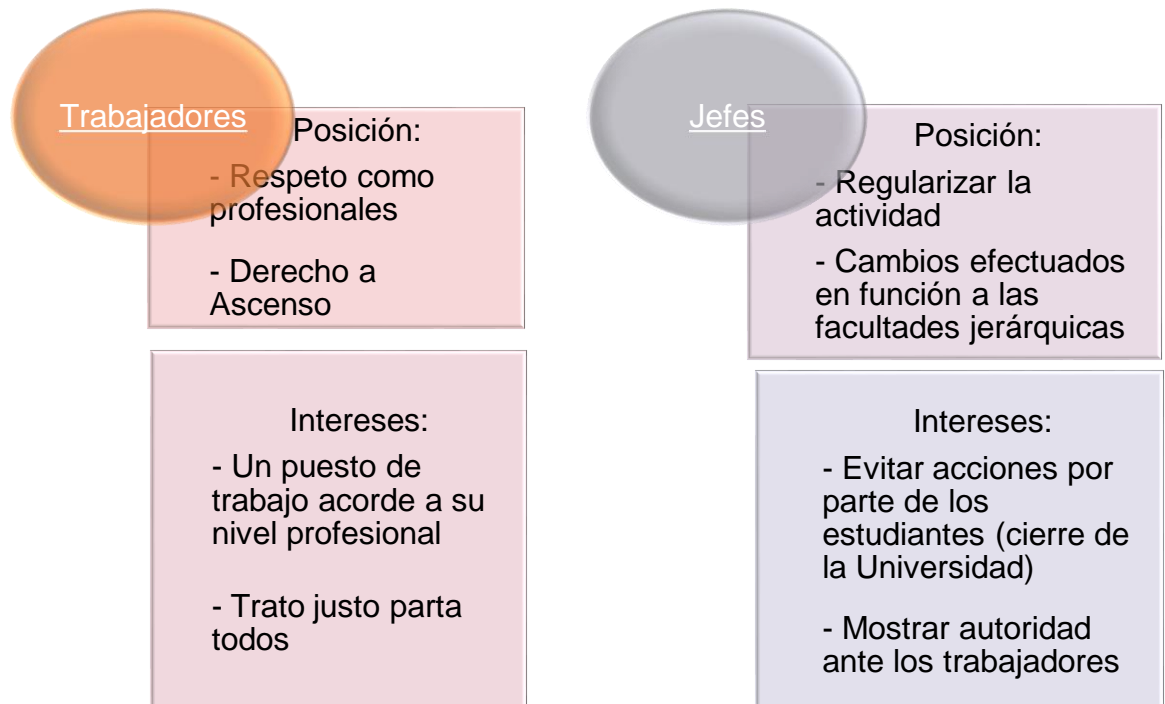
XI.3.4- Posición e Intereses de las partes



*Ilustración N°13: Pirámide de Posiciones, Intereses y Necesidades.
Fuente: Qué son los PIN (posiciones, intereses y necesidades) en la mediación. ALICANTE JURIDICO. Año 2017.*

Cualquiera fuese el conflicto, las personas buscaran solucionarlos desde la postura adoptada en ese momento, olvidando que detrás de ella se esconden los verdaderos intereses. El mediador deberá buscar a través de una adecuada comunicación,

preguntas claras y escucha activa, la manera de identificar los mismos, encaminado el proceso hacia lo buscado por las partes.



*Tabla N°4: Posiciones e Intereses de Jefes y Trabajadores.
Fuente: Elaboración Propia*

XI.3.5- Agenda de Trabajo de Temas o Cuestiones relevantes

Una agenda de trabajo en un proceso de mediación, es sumamente importante. Puesto que la misma, permite establecer un orden de prioridades respecto a los temas a tratar, jerarquizando los mismos y clasificándolos en función a su complejidad. Su propósito consiste en Ordenar, Priorizar y Resumir.

Las tres tareas críticas que los negociadores y los mediadores deben cumplir en esta etapa son:

- *La identificación de amplias áreas temáticas de interés para las partes*
- *El acuerdo acerca de la naturaleza de los subtemas o cuestiones que deben ser discutidos*
- *La determinación de la secuencia de los temas o cuestiones*

La agenda de trabajo para el presente caso es la siguiente:

- I. No sentirse respetados como profesionales
- II. Abuso de poder
- III. Injusticias y preferencias (trabajadores nuevos ocupando altos cargos)
- IV. Mala redistribución de funciones
- V. Aplicación de medidas sancionatorias

El Orden jerárquico de la agenda es establecido en base a temas de mayor a menor complejidad. Ubicando en primer lugar cuestiones destinadas a reconstruir la relación de las partes.

Considero importante centrar mi atención en ellos primordialmente, ya que es elemental escuchar a cada una de las partes y analizar qué es lo que los llevo a tener dicha postura, poder trabajar en ello y luego avocarse a los temas que requieren negociación, ya que será imposible llevar a cabo el proceso de manera exitosa en medio de una relación totalmente fracturada y caótica.

XI.3.6- Preguntas Abiertas, Cerradas, Reflexivas y Circulares

Preguntas Abiertas: Son aquellas orientadas a recibir respuestas amplias, destinadas a conocer circunstancias generales, estados de ánimo, sensaciones y opiniones.

- ¿Cuál es su perspectiva del problema? (Trabajador- Gerente)
- ¿Cómo describiría las injusticias mencionadas? (Trabajadores)

Preguntas Cerradas: Buscan señalamientos puntuales, concretos, específicos.

- ¿Tiene conocimiento de las razones por las cuales reclaman los trabajadores? (Gerente)
- ¿Conoce las atribuciones correspondientes a los jefes del área? (Trabajador)

Preguntas Reflexivas: Se busca influenciar a las partes de forma indirecta, basando su pregunta en situaciones hipotéticas, creando el espacio para que las partes vean nuevas posibilidades.

- ¿Cómo cree que sería la situación si los jefes hubieran consultado los cambios efectuados? (Trabajadores)
- Imaginando que el conflicto no hubiera llegado a este punto: ¿Estaría usted al tanto de las inquietudes de los empleados hasta entonces? (Gerente)

Preguntas Circulares: Permiten analizar las mismas situaciones desde perspectivas diferentes; poniendo en evidencia las relaciones, acciones, percepciones, ideas, sentimientos y creencias de las partes. Además, fomenta la comprensión integral de los acontecimientos, porque permite ponerse en el lugar del otro.

- Suponiendo que usted fuera gerente ¿cuál hubiera sido su decisión en función a la redistribución de funciones? (Trabajador)
- ¿Colocándose en el lugar de los trabajadores, cuál sería su postura ante los cambios efectuados? (Gerente)

XI.3.7- Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado

El MAAN hace referencia a la Mejor Alternativa de Acuerdo Negociado. Al momento de negociar es sumamente importante tener en claro cuál es el MAAN de cada una de las partes, con el fin de lograr beneficio para ambas. El objetivo principal del mismo es evitar salir de la negociación con menores beneficios que los mencionados. Representa la mejor alternativa en caso de no llegar a un acuerdo.

En este caso puntual se pudieron encontrar los siguientes MAAN:

MAAN Trabajadores: Acudir a instancias legales- Ministerio de Trabajo

Considero a la alternativa mencionada anteriormente el MAAN de los Trabajadores puesto que, la misma representaría la opción a la que acudirían en caso de no llegar a la solución deseada. El hecho de involucrar al Ministerio de Trabajo expone una disyuntiva fuerte por parte de los empleados, ya que es una institución de gran peso que podría perjudicar en gran medida a la Universidad.

MAAN Gerentes: Aplicación de sanciones

Desde mi perspectiva, esta es la mejor alternativa de acuerdo planteada por parte de la gerencia. La misma, de alguna forma, representa cierta alerta hacia la conducta de los trabajadores y los problemas ocasionados hacia la Institución. Generando un impacto negativo en su labor, perjudicándolos de alguna manera desde distintos aspectos, manteniendo la postura de los jefes como así también las decisiones tomadas en relación a las funciones de los mismos.

XI.3.8- Agente de Realidad

El “Agente de realidad” es una de las técnicas utilizadas por el mediador en casos en que las partes no puedan llegar a un acuerdo. La misma, esta destinada a contribuir con el avance del proceso y facilitar una solución.

El mediador puede optar por esta herramienta en casos en los cuales una de las partes considere que fuera de la mediación puede obtener mayor beneficio. La tarea del mediador será la de hacerle entender que lo mejor siempre será que ambas partes ganen, siendo esta la única forma de llegar a un acuerdo. Se mostrarán las consecuencias aparejadas con su postura, permitiéndole ver la “realidad” y abrirse a una solución.

En este caso en particular:

Preguntas destinadas a actuar como “Agente de realidad”:

- ¿Está al tanto de las medidas que la gerencia desea tomar en función al problema? (Trabajador)
- ¿Está enterado de los medios a los cuales se acudirá en caso de no llegar a un acuerdo? (Gerente)

XI.3.9- Replanteo del Conflicto

El Replanteo del conflicto tiene como finalidad facilitar la comunicación entre las partes, poniendo a cada uno en el lugar del otro. Fomentando a los participantes a la búsqueda de propuestas creativas que representen posibles soluciones al problema en cuestión.

Por medio del replanteo se logra atenuar la posición de las partes y encaminarlas a la búsqueda de opciones destinadas a satisfacer las necesidades de cada uno de los involucrados. Una vez replanteado el conflicto en base a los intereses, se procede a utilizar diversos métodos que contribuyan a la generación de ideas.

Posición de los Trabajadores

- *Respeto como profesionales
- *Derecho a Ascenso

Posición de los Gerentes

- *Regularizar la actividad
- *Cambios efectuados en función a las facultades jerárquicas

Intereses de los Trabajadores

- *Un puesto de trabajo acorde a su nivel profesional
- *Trato justo para todos

Intereses de los Gerentes

- *Evitar acciones por parte de los estudiantes (cierre de la Universidad)
- *Mostrar autoridad ante los trabajadores

Pregunta de Replanteo

¿Qué se podría hacer para que los trabajadores tengan la posibilidad de acceder a un puesto acorde a su calificación profesional, brindando a todos un trato equitativo y para que las autoridades puedan evitar que los alumnos ejecuten acciones hacia la Universidad?

*Tabla N°5: Replanteo del conflicto actual
Fuente: Elaboración Propia.*

XI.4- ACUERDO FINAL

ACTA FINAL DE LA MEDIACIÓN

Nº expediente: 0000001

Fecha sesión: 24 de septiembre del 2018

Hora: 10:37 a.m.

Lugar sesión: Salta-Capital

IDENTIFICACIÓN DE LAS PARTES

Apellido: García

Nombre: Carlos Enrique

DNI: 14.457.345

Dirección: Av. Bolivia 5150, Salta

Tel: 0387-425 53 07

Profesión: Contador Público Nacional

Matricula Nº: 2548

Estado civil: Casado

Interviniendo en representación de: Universidad **Nacional de Salta**

Apellidos: López

Nombre: Arturo José

DNI: 16.354.983

Dirección: Av. Bolivia 5150, Salta

Tel: 0387-425 53 07

Profesión: Ingeniero Industrial

Matricula Nº: 3470

Estado civil: Casado

Interviniendo en representación de: **Empleados de la Unidad de Secretaria y Registro de la Universidad Nacional de Salta**

MEDIADOR DESIGNADO POR LAS PARTES

Apellidos: Monteagudo

Nombre: Leila Gabriela

DNI: 36.337.984

HECHOS

Las Unidades de Secretaría y Registro de las Universidades Públicas y Privadas, representan áreas estratégicas de atención estudiantil; es la estructura encargada de la admisión, administración de la prosecución académica y grado del estudiante. Lleva el control y registro de calificaciones, resguardo también la documentación y es la Sede del Consejo Directivo.

- Existen cuarenta y ocho (48) trabajadores administrativos asignados; en su mayoría Profesionales y Técnicos Universitarios, así como también personal de apoyo: Auxiliares, Asistentes de Información y Control Estudiantil. UNIDAD GERENCIADA por Tres (03) Jefes de Áreas y el secretario de la Universidad (Autoridad)

- Reclamo de la Masa de trabajadores: 1) Grupo de trabajadores alegan que los jefes han efectuado una redistribución inconsulta de funciones; colocando tareas inferiores a las de su Cargo Actual y Nivel Académico, siendo cambiados de puesto de trabajo. 2) Manifiestan NO sentirse RESPETADOS como profesionales. 3) Denuncian que minoría de Trabajadores de reciente ingreso, han ocupado funciones de alta esfera. 4) DENUNCIAN: Que las decisiones fueron tomadas sin consultar sobre los cambios de tareas Exigimos RESPETO y DERECHO al ASCENSO. ¡BASTA YA! ¿Hasta cuándo?, Existen preferencias. ABUSO DE PODER. 5) DENUNCIAN: Que, al efectuar tareas y funciones de bajo nivel, no tendrán posibilidades de ascender. 5) DENUNCIAN: Que acudirán a Instancias Legales de no ser resuelto. Tienen APOYO SINDICAL. CIERRE DE OFICINAS Y PANCARTAZO

- Se agotaron vías conciliatorias con jefes, LOS QUE mantienen su decisión.

- la Gerencia de la Unidad en Conflicto: Mantiene las decisiones tomadas. Consideran que se ha generado un escándalo innecesario y que deben aplicarse medidas sancionatorias dado que han actuado apegados a sus facultades Jerárquicas. Los cambios efectuados obedecen a necesidades internas y que fueron consultadas a los trabajadores POSIBILIDAD DE DIALOGO IMPROBABLE – RELACIONES FRACTURADAS.

- Tercero en el Conflicto: Sindicato: Defensa absoluta de sus afiliados. Demandan intervención de la Unidad de Asesoría Jurídica y Recursos Humanos;

o establecerán denuncia ante el Ministerio de Trabajo. Exigen la destitución de jefes. Alta Volatilidad del CONFLICTO, SINDICATO ESTABLECE DEMANDA E INTERVENCIÓN DE AUTORIDADES.

RESULTADO DE LA MEDIACIÓN

- Se han alcanzado acuerdos sobre la totalidad de puntos objeto de la mediación.
- Se han alcanzado acuerdos sobre una parte de los puntos objeto de la mediación
- No ha sido posible llegar a ningún acuerdo.
- Las partes han llegado a los acuerdos que se suscriben.
- Las partes han llegado a los acuerdos que se suscriben en documento adjunto

Todas las partes han colaborado activamente, respetando la labor del Mediador para conseguir el presente acuerdo

ACUERDO

En la ciudad de Salta Capital, siendo las 10:35 a.m. a los 24 días del mes de septiembre del año 2018, las Partes: García Carlos Enrique, DNI: 14.457.345, en representación de la Universidad Nacional de Salta y López Arturo José, DNI: 16.354.983, en representación de los Empleados de la Unidad de Secretaria y Registro de la misma Institución, haciendo referencia a los intereses manifestados por ambas partes, acordaron lo siguiente:

PRIMERO: Restituir a los empleados, cuya categoría se haya visto afectada, su puesto de trabajo habitual, con posibilidad de ascenso.

SEGUNDO: Levantar la demanda establecida por el Sindicato hacia la Universidad.

TERCERO: Regularizar la actividad de la Unidad de Secretaria y Registro, otorgando servicio equivalente a dos semanas a fin de actualizar tareas referentes a admisión, administración, control y registro de calificaciones.

QUINTO: Realizar Evaluaciones de Desempeño semestralmente efectuadas por una Consultora Laboral externa a la Institución, las cuales permitirán conocer

el nivel de calificación profesional presente en cada uno de los Empleados, otorgando la posibilidad de ascender en función a los resultados obtenidos.

CUARTO: Llevar a cabo reuniones mensuales que permitan conocer la opinión de los colaboradores e Informar con anticipación todo cambio que se planee realizar a los empleados de la Organización, sin excepción alguna.

SEXTO: Estar abiertos a aceptar futuros cambios destinados a mejorar y satisfacer las necesidades de carácter interno de la Unidad de Secretaria y Registro.

CONDICIONES DE CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO

- El acuerdo estará sujeto a seguimiento por parte del mediador por el lapso de doce meses.
- El servicio otorgado por los empleados con la finalidad de regularizar la actividad propia de la Unidad de Secretaria y Registro será abonado en un 50% del valor del día trabajado.
- Las Evaluaciones de desempeño deberán ser ejecutadas por una Consultora Laboral autorizada para llevar a cabo dicho proceso y se deberán informar obligatoriamente los resultados obtenidos en el plazo de 10 días hábiles.
- Todo cambio en materia de Recursos Humanos que desee efectuar la gerencia debe ser consultado a los empleados con antelación a modo de hacerles participe de las decisiones de la Institución.
- En caso de no llevarse a cabo las reuniones pactadas mensualmente, los empleados tendrán la posibilidad de notificar al organismo de mayor autoridad de la Institución para informarles acerca del asunto.
- Cuando de ascensos se trate, los trabajadores deberán respetar las decisiones de los jefes de área, ya que las mismas estarán basadas en los resultados obtenidos de las Evaluaciones previamente realizadas.

El presente acuerdo de mediación podrá protocolizarse ante notario.

Las partes declaran haber participado en la mediación de forma totalmente libre y voluntaria y en su caso haber alcanzado los acuerdos y compromisos descritos. Y para que así conste, se extiende y firma esta acta con un ejemplar para cada una de las partes, a un solo efecto, en el lugar y fecha indicados al pie.

Firma de las personas que participan en la mediación.

PARTE A
Nombre y apellidos

PARTE B
Nombre y apellidos

MEDIADOR
Nombre y apellidos

XI.5- HONORARIOS DEL MEDIADOR

Una propuesta conveniente al momento de iniciar el proceso de mediación, es la de plantear el tema de la financiación de honorarios. De esta manera, se logra mayor compromiso de las partes al haber dinero invertido, además es una forma de poner en práctica las habilidades de negociación de los participantes y las posibilidades de llegar a un acuerdo.

Al tratarse de un conflicto obrero-patronal, los honorarios del mediador podrán ser solventados en partes iguales por los participantes del proceso, cubriendo en este caso en particular, 50% la Universidad Nacional de Salta y el otro 50% restante el Sindicato que actúa en representación de los empleados.

En el hipotético caso que se proponga solamente abonar la mitad de los honorarios correspondientes, el mediador podrá acudir a recursos públicos para solventarlos. En esta situación particular: la Universidad Nacional de Salta y el Ministerio de Trabajo de la provincia de Salta.

El pago deberá ser efectuado con anticipación al inicio del proceso de mediación.

Capítulo XII

Conclusión General

Teniendo en cuenta el objetivo principal de presente trabajo el cual consistía en analizar los distintos aspectos vinculados a la gestión del Talento Humano de la empresa en estudio, fue posible llegar a la siguiente conclusión:

Nivel Seguros S.A. manifiesta ser una sólida firma con una gran trayectoria, una Misión y Visión conocida por sus miembros, políticas e ideales claramente establecidos, en la cual se fijan metas y objetivos y el bienestar de sus trabajadores tiene gran importancia, esto se pudo ver reflejado sin duda alguna en las acciones que lleva a cabo para lograrlo.

Cuando de gestionar personas se trata, el rol de un líder cobra gran importancia. Debemos recordar que un buen jefe no siempre es un buen líder y un buen líder no siempre será un buen jefe. En este punto es cuando el estilo de liderazgo predominante en la empresa cobra relevancia, ya que el mismo tendrá gran efecto en el nivel de desempeño. En relación a ello, se pudo observar un estilo afiliativo en el cual se promueven las relaciones interpersonales y el trabajo en equipo, permitiéndoles expresarse libremente. Se manifiesta una política de puertas abiertas, sin limitaciones para comunicarse con su superior, el cual es una persona muy abierta a escuchar. Dichas características a la vez están vinculada a un liderazgo transformacional, el cual además impulsa cambios en los valores, creencias y necesidades.

A lo largo del proceso de investigación se pudo contemplar en diversas ocasiones que la compañía emplea gran parte de su presupuesto en programas de capacitación. Esto se debe a varias razones, primero que nada, la misma representa la principal herramienta para promover el desarrollo, al detectar características clave en las personas que puedan ser potenciadas y útiles, diseñando programas específicos para lograrlo.

Por otro lado, invertir en la formación de los colaboradores produce gran motivación en ellos al enriquecerlos tanto desde una óptica personal como

profesional, posibilitando futuras oportunidades de ascender, incentivando a los mismos a mejorar y alcanzar su autorrealización. Además, no debemos olvidar el efecto que tiene en la calidad del servicio ofrecido al cliente y su nivel de satisfacción, lo cual tendrá gran impacto en la imagen de la firma.

Finalmente, y no menos importante, al hablar de procesos de cambio las capacitaciones representan un medio muy útil que contribuye a el aprendizaje organizacional, permitiendo detectar y corregir errores, transmitir necesidades de cambio e incorporarlos de a poco, brindando a través de ellas información y las razones por las cuales se está llevando a cabo dicho proceso.

En base a lo anteriormente mencionado, se puede evidenciar claramente la importancia que tiene esta herramienta en la administración de Recursos Humanos. Canalizando gran parte de los procesos referidos a ello al perfeccionamiento de los colaboradores, ampliando sus posibilidades dentro de la institución como fuera de ella, permitiéndoles crecer y adueñarse de sus logros.

Otro de los aspectos de mayor relevancia percibidos en el análisis fue la evaluación de desempeño. La cual resulta de gran utilidad no solo al momento de promover a alguien sino también para detectar conductas que requieran ser modificadas de manera oportuna. En función a ello, se pudo detectar que solo se evalúa el mismo en ocasiones y de manera informal. Vale destacar que la empresa cuenta con una totalidad de sesenta empleados en casa central distribuidos en una extensa variedad de áreas y sectores, lo cual genera que el proceso de evaluación resulte muy complejo y tedioso, razón por la cual no se realiza con mucha frecuencia. Sin embargo, existe gran iniciativa por parte del profesional a cargo de que esto cambie y se están tomando medidas para que sea posible.

Desde una óptica personal, considero valorable que se esté accionando en relación a ello, puesto que, si bien la evaluación resulta un factor primordial para alcanzar el éxito en toda organización, no todas la llevan a cabo, existiendo un gran abanico de razones por las cuales no lo hacen. Es por ello que comenzar a

incorporar la misma como herramienta para una adecuada gestión resulta muy beneficioso no solo para la parte organizacional sino también para la humana.

Llegado este punto, es posible afirmar que Nivel Seguros demuestra ser una institución que prioriza la parte blanda de esta materia (Recursos Humanos), preocupándose por sus colaboradores, escuchando a los mismos y garantizando un ambiente de trabajo con los insumos y herramientas necesarias, sin olvidar un clima armonioso y libre de barreras.

El trato brindado es igual para todos, sin ningún tipo de preferencia. Lo mismo sucede con los procedimientos aplicados en lo que respecta a sanciones, remuneraciones, reclutamiento y selección, capacitación, desarrollo, etc.

Si bien se detectaron algunos problemas que requieren ser solucionados, es elemental tener presente que no existe la organización perfecta en la cual todo funcione de acuerdo a lo planificado y los imprevistos no tengan lugar, vivimos en un mundo en constante cambio, en el cual el entorno tiene gran impacto en el día a día y principalmente en la conducta de los seres humanos. Es por ello que trabajar aquellos factores de mayor influencia en su desempeño genera un efecto ganar-ganar al resultar positivo no solo para la empresa sino también para quienes trabajan en ella, colocando la misma en una posición favorable en el mercado al diferenciarse de las demás.

Recomendaciones

Luego de haber analizado los distintos aspectos que engloba el área Recursos Humanos en una empresa, se manifiestan a continuación, algunas propuestas útiles para mejorar su funcionamiento:

➤ **Realizar Evaluaciones de Desempeño con mayor frecuencia**

Evaluar el desempeño de quienes trabajan en la organización es de suma importancia, ya que esto permitirá conocer cuáles son los factores que influyen en su rendimiento, corregir deficiencias y reforzar lo que se está haciendo bien.

Realizarla con cierta frecuencia trae consigo gran cantidad de beneficios, tales como: facilitar la toma de decisiones respecto a ascensos y sueldos, planificar las carreras de los colaboradores en función a las virtudes que se observaron y contribuir a gestionar mejor el desempeño en la organización.

➤ **Comunicar los resultados y Brindar recompensas**

Es vital que los miembros conozcan los resultados obtenidos luego de una evaluación de desempeño para así poder efectuar los cambios necesarios y contribuir con una mejora en su rendimiento.

Una buena forma de reconocer la labor de los empleados en caso de haber obtenido resultados favorables, es brindando recompensas, incentivándolos a seguir mejorando día a día.

➤ **Conocer las Necesidades de los Empleados**

Cuando de Motivación se trata, se realizan distintas actividades con el fin de incentivar a sus trabajadores las cuales son muy valoradas por ellos. Aun así, existen ciertos aspectos que quizás no se está teniendo en cuenta y que también los motiva como ser: el Salario y las Oportunidades de ascender.

Es importante considerar las necesidades tanto personales como profesionales de los empleados a la hora de implementar una técnica ya que las mismas constituyen la base de todo proceso motivacional. Conversar con los colaboradores de manera constante, interesarse en sus inquietudes y preocupaciones personales, manifestar interés por su bienestar, haciéndolos sentir contenidos y que forman parte de una organización que se preocupa por ellos, es de suma relevancia. Debemos recordar que “motivar” significa “dar motivo”, y los motivos que mueven a cada miembro de la organización obviamente no son los mismos, es por ello, que se debe conocer que es aquello que los incentiva y eso se logra conociendo sus necesidades.

➤ **Mejorar los medios de Comunicación**

La Comunicación existente dentro de la organización no es del todo fluida, existiendo en ocasiones, ciertas limitaciones que la dificultan. Los medios más comunes por los cuales los empleados se comunican, son el Correo Electrónico y la Comunicación Verbal. Desde mi óptica personal, considero un poco riesgosos estos medios, ya que la información no siempre será transmitida de la manera deseada, en el caso de la comunicación verbal, es probable que la información sufra ciertas distorsiones que pueden generar inconvenientes para las partes involucradas. Sucede lo mismo cuando nos comunicamos vía e-mail, como se dijo anteriormente, es probable que no podamos transmitir un mensaje de la manera que deseáramos.

➤ **Realizar Auditorías de Recursos Humanos**

Esto permitirá puntualizar las fortalezas y debilidades del área, detectar problemas latentes y promover los cambios necesarios para solucionarlos.

Mediante la realización de auditorías, la organización mantendrá cierto nivel de uniformidad en sus prácticas, permitirá conocer si los gerentes de línea están cumpliendo de forma adecuada con las políticas de la empresa como así también, con los lineamientos legales, mejorara la imagen del departamento de personal revelando sus contribuciones hacia la organización.

➤ **Promover el Autoconocimiento**

Realizar reuniones regulares guiadas por un profesional, con la finalidad de tener una visión más amplia de las cosas y detectando ciertas falencias en los modelos mentales de cada uno. Un ejercicio aconsejable para esta disciplina es el de “La columna izquierda”, el cual se enfoca en conocer aquello que los empleados realmente piensan, pero callan y no se animan a decir en situaciones puntuales.

➤ **Visión compartida y Flexible**

Una buena estrategia para lograr una visión compartida es la de alentar a los trabajadores a trabajar en conjunto participando en la toma de decisiones, como así también en los cambios que puedan surgir en la compañía.

Por otro lado, crear una visión flexible, que permita modificarla a medida que la empresa y sus colaboradores avanzan hacia el logro de lo que se han propuesto.

➤ **Aprendizaje en Equipo**

Promover el aprendizaje en equipo mediante ejercicios tales como el dialogo y la discusión, potenciando la capacidad de trabajar con otras personas, escuchándolas, respetando su opinión y detectando la necesidad de aprender a raíz de ello.

➤ **Escuchar la voz del Cliente**

Se debe decodificar y descubrir que es lo que el cliente está pidiendo, convirtiendo esa voz en la “entrada del proceso del negocio”. Medir el nivel de satisfacción del mismo, permitiendo conocer su experiencia con el servicio ofrecido.

Capítulo XIII

Bibliografía

- ALLES, Martha. 5 Pasos para transformar una Oficina de Personal en un Área de Recursos Humanos. 1° edición. Editorial Granica. Buenos Aires, 2007.
- CEJAS, Magda; VASQUEZ, Galo; CHIRINOS, Nilda; HERNANDEZ, Gladys; SANDOVAL, Liseth; LOZADA, Brenda; ANZOLA, Ana. Administración de recursos humanos, La Arquitectura estratégica de las organizaciones. Publicaciones científicas, Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Ecuador.
- CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. 8° edición. Editorial McGraw Hill. México, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones. 2° edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2009.
- CORBETTA, Piergiorgio. Metodología y Técnicas de investigación social. Editorial McGraw Hill. España, 2007.
- CORTINA, Adela. Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial. Editorial Trotta. España, 1994.
- DAILEY, Robert. Comportamiento Organizacional. Escuela de Negocios de Edimburgo. Reino Unido, 2012.
- DEBELJUH, Patricia. Ética empresarial, en el núcleo de la estrategia corporativa. Editorial Cengage Learning. México, 2009.

- DESSLER, Gary. Administración de Recursos Humanos. 4° Edición. Editorial Prentice Hall. México, 1988.
- EAE Business School. ¿Qué es el liderazgo transformacional?
- GOLEMAN, Daniel. Liderazgo eficaz, Seis Estilos de liderazgo.
- GÓMEZ MEJÍA, Luis. BALKIN, David B. CARDY, Robert L. Gestión de los Recursos Humanos. 5° edición. México, 2008
- GONGORA, Norberto. Introducción a la cultura organizacional. 2003.
- GÓNGORA, Norberto e IRIARTE, Karina. Algo más de la cara desagradable de las organizaciones, de lo que se escribe en los diarios, pero de lo que no se habla en la enseñanza de la Administración. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata, 2008.
- GONGORA, Norberto y ARAUJO, Analía. La Justicia Organizacional en instituciones de investigación. Instituto de Investigaciones Administrativas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de La Plata. Universidad Nacional de Misiones. Posadas Misiones, 2013.
- GÓNGORA, Norberto y SPADAFORA, Santiago G. Gestión del cambio. Buenos Aires, 2016.
- GONZALES DE CRUZ, Cecilia. Modulo único Universidad Católica de Salta. Metodología de la Investigación - Segundo año. Administración de Empresas, Contador Público. 2014
- GUIOT, Jean. Organizaciones Sociales y Comportamientos. Editorial Herder. Barcelona, 1985.

- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos. BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. Editorial Mc Graw Hill. México, 1997
- KUHN, Tomas. “La estructura de las revoluciones científicas”. Editorial Breviarios. Mexico,1962
- LOPEZ, Julio. Motivación laboral y Gestión de Recursos Humanos en la teoría de Frederick Herzberg. Vol. 8, N° 15. Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM. Lima, 2005
- MARISTANY, Jaime. Administración de Recursos Humanos. 2° Edición. Editorial Pearson Prentice Hall. México, 2007
- MOORE, Christopher W. El proceso de Mediación, métodos prácticos para la resolución de conflictos. Editorial Granica. EEUU, 1995.
- MORGAN, Gareth. Imágenes de la organización. Editorial RA-MA. México, 1993.
- MUNNÉ, María. MAC-CRAGH, Pilar. Los 10 principios de la cultura de mediación. 1° Edición. Editorial GRAO. España, 2006.
- PEÑA SANDOVAL, Harvey. Mediación narrativa: técnicas y métodos para resolver conflictos en las organizaciones. Colombia, 2015.
- REYES PONCE, Agustín. Administración de Personal: Relaciones Humanas. Editorial LIMUSA. México, 2007.
- ROBBINS, Stephen. JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 10° edición. Editorial Pearson. México, 2009.

- ROBBINS, Stephen. JUDGE, Timothy. Comportamiento Organizacional. 13° edición. Editorial Pearson. México, 2009.
- RODRIGUEZ PORRAS, José M. El Factor Humano en la Empresa. Ediciones Deusto. España, 2005.
- SARMIENTO, Neli A. Modulo Facultad Escuela de Negocios, Universidad Católica de Salta. Seminario de Elaboración de Trabajo Final de Especialización. Especialización en Dirección de Recursos Humanos. 2018.
- SENGE, Peter M. La quinta disciplina, el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Editorial Granica. España, 1992.
- SENGE, Peter M. ROBERTS, Charlotte. ROSS, Richard B. SMITH, Bryan J. KLEINER, Art. La quinta disciplina en la práctica, como construir una organización inteligente. Editorial Granica. España, 1995.
- STAKE, Robert. Investigación con estudio de casos. 2° edición. Editorial Morata. España, 1999.
- TAYLOR, S. J. BOGDAN, R. Introducción a los métodos cualitativos en investigación, la búsqueda de los significados. Editorial Paidós. España, 1992.
- WERTHER, William B. DAVIS, Keith. Administración de Personal y Recursos Humanos. 5° Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, 2004.
- WERTHER, William B. DAVIS, Keith. Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. 6° edición. México, 2008.

PÁGINAS WEB:

- A MEDIAR. Preguntas en el proceso de mediación.

<https://www.amediar.info/las-preguntas-proceso-mediacion/>

- ACTUALIZACIONES JURIDICAS. Las preguntas en el proceso de mediación.

<http://actualizacionesjuridicas.blogspot.com/2008/02/las-preguntas-en-el-proceso-de-mediacion.html>

- ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. “Ejemplo de matriz de evaluación del desempeño laboral”. Rodríguez García, Eusebia.

<http://eusebia42.blogspot.com.ar/2011/05/ejemplo-de-matriz-de-evaluacion-del.html>

- AITECO CONSULTORES. Origen del Mapa de Procesos. Gestión de Procesos.

<https://www.aiteco.com/origen-del-mapa-de-procesos/>

- ALICANTE JURIDICO. Qué son los PIN (posiciones, intereses y necesidades) en la mediación.

<https://alicanteabogado.wordpress.com/2017/10/22/que-son-los-pin-posiciones-intereses-y-necesidades-en-la-mediacion/>

- ARGENTINA.GOB.AR. “Normativa aplicable a los seguros”.

<https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/normativa>

- ARGENTINA.GOB.AR. “Superintendencia de Seguros de la Nación”.

<https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros>

- ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ESPECIALISTAS EN ESTUDIOS DE TRABAJO. “Encuesta de Relaciones Laborales”

<http://www.aset.org.ar/congresos/7/07005.pdf>

- AULANEO. “Instrumentos de Recolección de datos”

<https://aulaneo.wordpress.com/mi/instrumentos-de-recoleccion-de-datos-ird/>

- AYUDA LEGAL DE MICHIGAN. Estrategias para llegar a un acuerdo y negociar.

<https://michiganlegalhelp.org/es/herramientas-de-autoayuda/familia/estrategias-para-llegar-un-acuerdo-y-negociar>

- BIOGRAFÍAS Y VIDAS. “Nelson Mandela”.

<https://www.biografiasyvidas.com/biografia/m/mandela.htm>

- BLOG DE SIMÓN PULIDO. “Los cinco rasgos de las organizaciones ágiles”. Año 2018.

<https://simonjosepulido.wordpress.com/2018/03/07/los-cinco-rasgos-de-las-organizaciones-agiles-por-mckinsey/>

- CELAG.ORG. “El sector asegurador en América Latina”.

<http://www.celag.org/el-sector-asegurador-en-america-latina/>

- COACHING PARA LA CONCIENCIA. “El Modelo OSAR”. Andújar, Pía.

<http://www.coachingconciencia.com/2016/11/30/el-modelo-osar/>

- DEFINICION. “Definición de Idoneidad”.

<https://definicion.mx/idoneidad/>

- DEGERENCIA.COM. “Resolución de conflictos y rutinas defensivas en el trabajo de equipos”. Palomeras, Joan.

http://www.degerencia.com/articulo/resolucion_de_conflictos_y_rutinas_defensivas

- DERECHO Y MEDIACIÓN. EL proceso de mediación.

<https://draorce.wordpress.com/2017/03/04/el-proceso-de-mediacion/>

- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. “Dinamismo-Energía”.

<https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/dinamismo-energa>

- DICCIONARIO DE COMPETENCIAS. “Habilidad analítica”.

<https://ramonchaux.wixsite.com/competencias/habilidad-analitica>

- DIEGOSALAMA.COM. “Ejemplo de Evaluación de Desempeño para Programadores”. Salama, Diego.

<http://www.diegosalama.com/2008/02/20/ejemplo-de-evaluacion-de-desempeno-para-programadores/>

- EDUCAWEB. “Aspectos a valorar en una Selección de Personal”. Lillo, José Manuel.

<http://www.educaweb.com/noticia/2005/03/14/aspectos-valorar-seleccion-personal-334/>

- EL MEDIADOR. Técnicas imprescindibles: Las preguntas.

<https://www.elmediador.org/las-preguntas/>

- ESCUELA DE FORMACIÓN DE LÍDERES. “El Modelo Observador”.

http://formacionlideres.com/wp-content/uploads/EFL_Resumen-Modelo-del-Observador_v2.pdf

- FORBES. “¿Qué es el ADN organizacional?”

<https://www.forbes.com.mx/brand-voice/que-es-el-adn-organizacional/>

- FORO-EMPRESAS UNIVERSIDAD DE CANTABRIA. “Capacidad de Comunicación”.

<https://web.unican.es/foroucampresas/acciones-del-foro-uc-empresas/catalogo-de-competencias/capacidad-de-comunicacion>

- GESTION.ORG. “Las competencias genéricas y las competencias específicas”.
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/gestion-competencias/35854/las-competencias-genericas-y-las-competencias-especificas/>
- GESTION.ORG. “Qué es y cómo desarrollar un plan de carrera”. Beatriz Soto.
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/30690/desarrollar-plan-carrera/>
- GESTION.ORG. “¿Qué es el clima organizacional?”. Soto, Beatriz.
<https://www.gestion.org/recursos-humanos/clima-laboral/4004/que-es-el-clima-organizacional/>
- GESTION.ORG. “¿Qué es un Organigrama de una Empresa?”.
<https://www.gestion.org/organigrama-de-una-empresa/>
- GESTIOPOLIS. “Estructura organizacional, tipos de organización y organigramas”.
<https://www.gestiopolis.com/estructura-organizacional-tipos-organizacion-organigramas/>
- GESTIOPOLIS. “¿Qué es la proactividad?”.
<https://www.gestiopolis.com/que-es-la-proactividad/>
- GESTIOPOLIS. “Desarrollo profesional”. Universidad de Champagnat. Licenciatura en RR.HH.
<https://www.gestiopolis.com/desarrollo-profesional/>
- GESTIOPOLIS. “Cómo lograr el aprendizaje y trabajo en equipo”. Rodríguez Ebrard, Luz Angélica.
<https://www.gestiopolis.com/como-lograr-aprendizaje-trabajo-en-equipo/>
- GLOSARIOS. “Capacidad de Análisis y Síntesis”.
<https://glosarios.servidor-alicante.com/competencias-genericas/capacidad-de-analisis-y-sintesis>

- GLOSARIOS. “Comunicación oral”.

<https://glosarios.servidor-alicante.com/competencias-genericas/comunicacion-oral>

- GRANDES PYMES. “Las rutinas defensivas en las negociaciones”. Sabbagh, Ari y Donovan, Tomás.

<http://www.grandespymes.com.ar/2010/06/15/las-rutinas-defensivas-en-las-negociaciones/>

- GRANDES PYMES. “Importancia de la Inducción de personal en las Empresas”. Santiz Santiz, María Isabel

<http://www.grandespymes.com.ar/2013/08/29/importancia-de-la-induccion-de-personal-en-las-empresas/>

- GUIA DE LA CALIDAD. Gestión por procesos.

<http://www.guiadelacalidad.com/gestion-por-procesos/>

- HECTOR CARRASCO. Que es el MAAN.

<http://hcarrasc.blogspot.com/2007/11/que-es-el-maan.html>

- INFOLEG. “Ley de seguros”. Ley 17.418.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/35000-39999/39520/texact.htm>

- INFOLEG. “Reglamento General de la Actividad Aseguradora (Reglamento de la Ley N° 20.091)”.

<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/20000-24999/24924/texact.htm>

- INNOVATION FOR SOCIAL CHANGE. “¿Cómo convertir a tu empresa en una organización inteligente? Las 5 disciplinas de Peter Senge”. De la mata, Guadalupe.

<http://innovationforsocialchange.org/las-5-disciplinas-del-aprendizaje-organizacional-por-peter-senge/>

- INNOVATION FOR SOCIAL CHANGE. “¿Cómo fomentar el aprendizaje en equipo? Herramientas y prácticas (Cuarta disciplina de Peter Senge)”. De la mata, Guadalupe.

<http://innovationforsocialchange.org/fomentar-el-aprendizaje-en-equipo/>

- INSTITUTO DE CENSORES JURADOS DE CUENTAS DE ESPAÑA (ICJCE). Modelo acta final de la mediación.

<https://www.icjce.es/adjuntos/MODELO-DE-ACTA-FINAL-Y-ACUERDO.docx>

- JUAN JOSÉ MENDOZA CASTILLO. “Instrumentos de recolección de datos para una investigación académica”

<https://es.slideshare.net/JoseMendozaCastillo/12-instrumentos-de-recoleccion-de-datos>

- KREBS. “Modelo de gestión por competencias”

<http://www.krebs.cl/empresa/gestion-de-talento/modelo-de-gestion-por-competencias/>

- LA ESCUELA EUROPEA DE MANAGEMENT. ¿Qué es un mapa de procesos? Concepto, misión y contenido.

<http://www.escuelamanagement.eu/direccion-general-2/4143>

- LANCETALENT. Año 2013. “Las 10 mejores herramientas para la gestión de tareas”.

<https://www.lancetalent.com/blog/las-10-mejores-herramientas-para-la-gestion-de-tareas/>

- LEY DE CONTRATO DE TRABAJO. “Ley 20744”.

<http://www.ley20744argentina.com.ar>

- LEY DE SOCIEDADES COMERCIALES. “Ley 19550”.

<http://www.ley19550.com.ar/capitulo-ii/seccion-v.html>

- LOSRECURSOSHUMANOS.COM. “Proceso de Selección de Personal”.

<http://www.losrecursoshumanos.com/proceso-de-seleccion-de-personal/>

- MINISTERIO DE TRABAJO, EMPLEO Y SEGURIDAD SOCIAL. “Las relaciones laborales en las empresas”

http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/bel/descargas/documentos/2006_toe_3_relacionesLaborales.pdf

- MINSA.GOB.PE. “Formato para evaluar el desempeño laboral del personal que labora en las Aclas de la región de salud Huánuco”.

http://www.minsa.gob.pe/diresahuanuco/SBASICOS/directivas/2015/FORMAT_OEVAPERSONALACLAS2015.pdf

- MONOGRAFIAS.COM. “Auditoria de Recursos Humanos”. Octavio Peña Chumacero

<http://www.monografias.com/trabajos98/auditoria-de-recursos-humanos/auditoria-de-recursos-humanos2.shtml>

- MONOGRAFIAS.COM. Herramientas para la comunicación en los procesos de mediación.

<https://www.monografias.com/trabajos93/herramientas-comunicacion-procesos-mediacion/herramientas-comunicacion-procesos-mediacion.shtml>

- MONOGRAFIAS.COM. Medios alternativos de Resolución de Conflictos.

<https://www.monografias.com/trabajos92/medios-alternativos-resolucion-conflictos/medios-alternativos-resolucion-conflictos.shtml>

- NIVEL SEGUROS. Información institucional
<http://www.nivelseguros.com.ar/acerca-de>
- PID- PRACTICUM E.F. “El método de observación como instrumento de análisis”.
http://www.ugr.es/~rescate/practicum/el_m_todo_de_observaci_n.htm
- ROBERTOESPINOSA. “Segmentación de Mercado, concepto y enfoque”
<http://robertoespinoza.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- SALUDO ORGANIZACIONAL. “5 Elementos de Peter Senge”. Menchaca Rodríguez, Carlos Alberto.
<http://saludorganizacional.com.mx/articulos/alta-direccion/99-5-elementos-de-peter-senge>
- SARAHY SIGIE. “Clasificación de las Organizaciones según Gareth Morgan”. Año 2009.
<http://sarahysigie.blogspot.com/2009/09/clasificacion-de-las-organizaciones.html>
- SGM.GOB.MX. “Modelo de Evaluación de desempeño”.
<http://www.sgm.gob.mx/transparencia/pdf/29-INAP.pdf>
- SIGNIFICADOS.COM. “Qué es Idoneidad”.
<https://www.significados.com/idoneidad/>
- SINDICATO DEL SEGURO DE LA REPUBLICA ARGENTINA.
<http://www.sindicatodelseguro.com.ar/>
- SLIDESHARE. Esquema de Mediación Basada en Intereses.
<https://es.slideshare.net/RodolfoMuoz1/esquema-de-mediacion-basada-en-intereses>

- TAREASUNIVERSITARIAS.COM. “Chris Argyris y Donald Schön y su propuesta de administración”.

<http://tareasuniversitarias.com/chris-argyris-y-donald-schon-y-su-propuesta-de-administracion.html>

- TISOC COACHING MAGAZINE. “Empresa: Rutinas defensivas y destrezas de incompetencia”. Ramírez, Waldemar J.

<http://www.tisoc.com/el-rincon-del-coach/empresa-rutinas-defensivas-y-destrezas-de-incompetencia.php>

- UNIVERSIDAD DEL NORTE. Abordar el Conflicto: la negociación y la mediación.

<https://www.uninorte.edu.co/web/dialogos-de-paz-en-la-habana-y/entradas-de-blog/-/blogs/abordar-el-conflicto:-la-negociacion-y-la-mediacion->

- WORDPRESS.COM. “Conocimientos, habilidades y actitudes, ¿cómo se enseñan?”. Esterkin, José.

<https://iaap.wordpress.com/2008/04/02/conocimientos-habilidades-y-actitudes-%C2%BFcomo-se-ensenan/>

- WORDREFERENCE.COM. “Dinamismo”.

<http://www.wordreference.com/definicion/dinamismo>

- YAVENDRAS.COM. “10 Ejemplos de compañerismo”.

<https://ejemplos.yavendras.com/companerismo/>

- ZAERA| ABOGADOS-MEDIADORES. Los tres ases de la mediación.

<http://www.abogados-mediadores.es/los-tres-ases-de-la-mediacion/>

- ZORRILLA, GABRIELA. “El Aprendizaje Organizacional desde la perspectiva de Chris Argyris”.

<https://es.slideshare.net/Laboralyorganizacional/aprendizaje-organizacional-12552604>

Capítulo XIV

Anexos

CUESTIONARIO- RESPONSABLE DEL AREA RR.HH.**Fecha:****Puesto:****Antigüedad:****CUESTIONARIO SOBRE RECURSOS HUMANOS**

El presente cuestionario fue estructurado con el objetivo de llevar a cabo un relevamiento de datos relativos a Recursos Humanos, para detectar que tan presentes están los aspectos relacionados con este tema dentro de la empresa, y manifestar por otro lado cuales son los motivos que llevan a tenerlos en cuenta o no en la gestión del personal. El mismo es completamente confidencial y anónimo para preservar la integridad de los participantes. Los resultados serán utilizados solo a fines de investigación y estudio.

A continuación, se presentan las preguntas que componen el cuestionario, las mismas están orientadas a obtener información relativa al nivel de conocimiento existente respecto al tema y la importancia que brinda la empresa al mismo.

LA ORGANIZACIÓN

1. ¿La Empresa posee una Misión y una Visión?

Sí

No

2. ¿La Organización establece Normas de convivencia?

Sí

No

3. ¿Dichos elementos anteriormente mencionados son compartidos y transmitidos a sus miembros?

Sí

No

4. ¿Las instalaciones que posee el establecimiento son las adecuadas para que los colaboradores desarrollen su labor?

Sí

No

5. ¿La Empresa brinda de las herramientas necesarias para que los empleados puedan llevar acabo sus tareas?

Sí

No

6. Usted como responsable del Talento Humano ¿Dispone de información suficiente respecto a los empleados?

Sí

No

Regular

7. ¿Se establecen Objetivos específicos y Metas para cada una de las áreas de la empresa?

Sí

No

8. ¿La cantidad de empleados actuales son suficientes para las tareas que se deben realizar?

Sí

No

9. ¿Considera que la labor de los empleados es justamente remunerada?

Sí

No

10. ¿La Compañía dispone de un proceso de empleo que permita cubrir un puesto vacante ya sea por, renuncia, despido, jubilación, transferencia, fallecimiento, o bien un nuevo puesto?

Sí

No

EL SISTEMA DE EMPLEOS

11. ¿Los empleados poseen conocimiento de la Estructura Jerárquica de la Organización?

Sí

No

12. A la hora de cubrir un puesto vacante. ¿Cuál es la fuente a la cual se recurre comúnmente?

Reclutamiento Interno

Reclutamiento Externo

13. ¿Cuál es el medio más utilizado para dar a conocer un puesto vacante?

- Carteleras
- Revistas internas
- e-mails
- Mismos Empleados
- Diarios
- Páginas Web
- Consultoras

14. ¿Qué aspectos tienen mayor relevancia a la hora de seleccionar personal?

- Formación académica
- Experiencia laboral
- Antigüedad
- Interés respecto al puesto a cubrir
- Personalidad del candidato
- Afinidad con los valores de la empresa
- Estado de salud del candidato
- Capacidad de adaptación
- Disponibilidad horaria
- Desempeño laboral
- Afinidad entre miembros de la empresa

15. ¿La Empresa lleva a cabo procesos de inducción para facilitar la incorporación de un nuevo miembro a su puesto de trabajo?

Siempre

A veces

Nunca

26. ¿Se toman en consideración los mismos para llevar a cabo mejoras o cambios en el funcionamiento de la empresa?

Siempre

A veces

Nunca

27. ¿La Compañía otorga recompensas cuando los empleados tienen un buen desempeño?

Siempre

A veces

Nunca

DIRECCION DE RECURSOS HUMANOS

28. ¿Cree usted que la Motivación Laboral influye en el desempeño de los empleados?

Sí

No

29. ¿Cuál es el nivel de importancia que se le brinda a la motivación laboral?

Alto

Medio

Bajo

30. ¿Se emplean herramientas o técnicas para motivar al personal?

Sí

No

31. Si su respuesta anterior es positiva. A la hora de implementar alguna técnica para motivar a los empleados ¿Cuáles son aquellos aspectos que se tienen en cuenta principalmente?

Calidad de la supervisión

El Salario

Las Políticas de pago de la empresa

Las Condiciones físicas del ambiente de trabajo

Las Relaciones con los demás

La Seguridad en el Trabajo

Las Oportunidades de ascender

La Posibilidad de Desarrollo Personal

El Reconocimiento

La Responsabilidad y El Logro

41. ¿Los empleados gozan de participación en la resolución de dichos problemas?

Siempre

A veces

Nunca

42. ¿La Empresa aplica algún tipo de Convenio Colectivo de Trabajo?

Sí

No

¿Podría mencionar cuál?

43. ¿Qué cantidad de empleados se encuentran dentro de convenio?

AUDITORIA

44. ¿La Organización lleva a cabo Auditorias de Recursos Humanos?

Siempre

A veces

Nunca

45. ¿Se notifica a el área en cuestión antes de realizarse la misma?

Siempre

A veces

Nunca

46. ¿Cuáles son las técnicas utilizadas para llevarla a cabo?

- Entrevistas
- Encuestas de opinión
- Análisis de registros
- Información externa
- Experimentación
- Otros

Sugerencias:

47. ¿Con que frecuencia se realizan?

- Anuales
- Semestrales
- Bimestrales
- Trimestrales
- Otros

Sugerencias:

48. Luego de realizada la misma ¿Se brinda una devolución a los participantes para informar los resultados obtenidos?

Siempre

A veces

Nunca

Si desea realizar algún aporte adicional sobre el tema puede hacerlo a continuación:

CUESTIONARIO- EMPLEADOS**Fecha:****Puesto:****Antigüedad:****CUESTIONARIO SOBRE RECURSOS HUMANOS**

El presente cuestionario fue estructurado con el objetivo de llevar a cabo un relevamiento de datos relativos a Recursos Humanos, para detectar que tan presentes están los aspectos relacionados con este tema dentro de la empresa, y manifestar por otro lado cuales son los motivos que llevan a tenerlos en cuenta o no en la gestión del personal. El mismo es completamente confidencial y anónimo para preservar la integridad de los participantes. Los resultados serán utilizados solo a fines de investigación y estudio.

A continuación, se presentan las preguntas que componen el cuestionario, las mismas están orientadas a obtener información relativa al nivel de conocimiento existente respecto al tema y la importancia que brinda la empresa al mismo.

LA ORGANIZACIÓN

- ¿Posee conocimiento acerca de cuál es la Misión y la Visión de la Empresa?

Sí

No

- ¿La Compañía establece Normas de convivencia?

Sí

No

No se

- ¿Las instalaciones que posee el establecimiento son las adecuadas para que usted desarrolle su labor?

Sí

No

- ¿Dispone de las herramientas necesarias para llevar a cabo su trabajo?

Sí

No

- ¿La Empresa posee un área específica dedicada a Recursos Humanos?

Sí	No	No se
----	----	-------

- ¿Considera que sus superiores disponen de información suficiente respecto a los empleados?

Sí	No	Regular
----	----	---------

- ¿La Organización establece Objetivos específicos y Metas para cada una de las áreas?

Sí	No	
----	----	--

- ¿La cantidad de empleados actuales en la empresa son suficientes para las tareas que deben realizar?

Sí	No	
----	----	--

- ¿Considera que su labor es justamente remunerada?

Sí	No	
----	----	--

EL SISTEMA DE EMPLEOS

- ¿Conoce usted la Estructura Jerárquica de la Organización?

Sí	No	
----	----	--

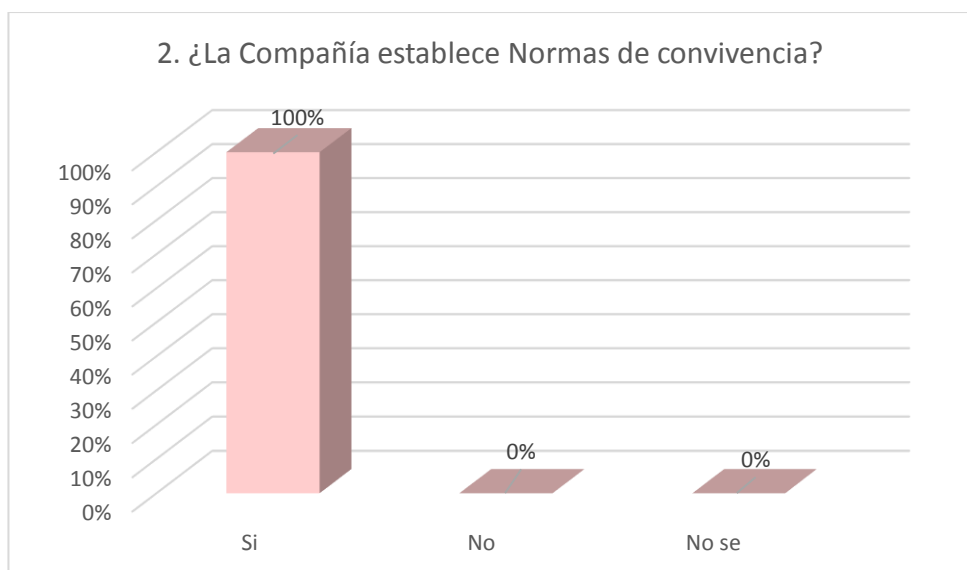
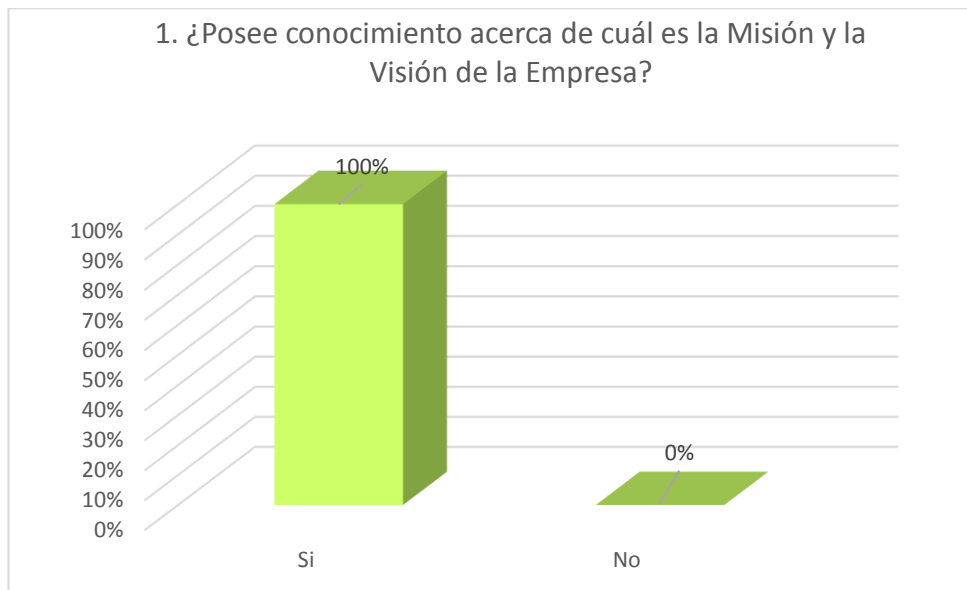
- ¿La Empresa otorga una Descripción de cada puesto de trabajo, estableciendo Qué, Cómo y Quién debe realizar cada tarea?

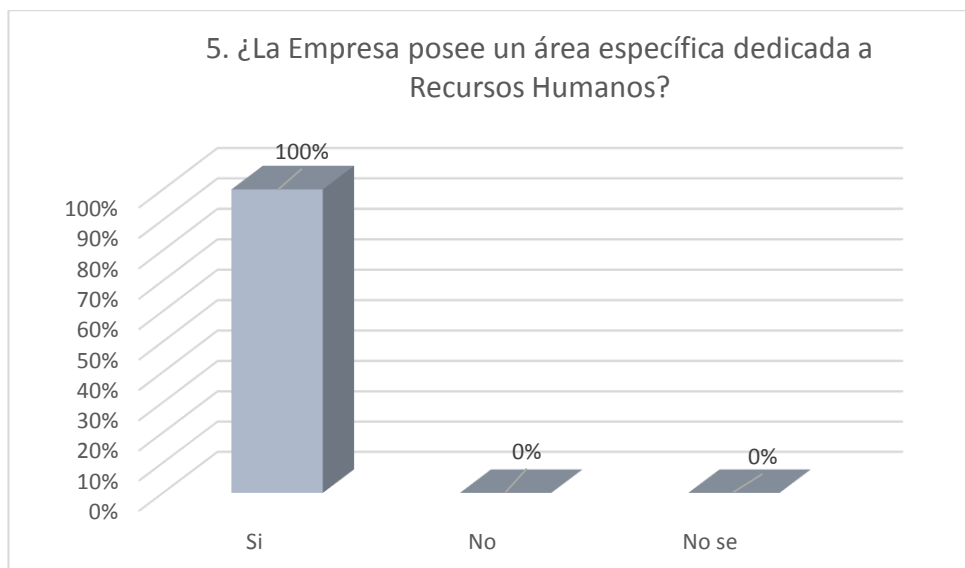
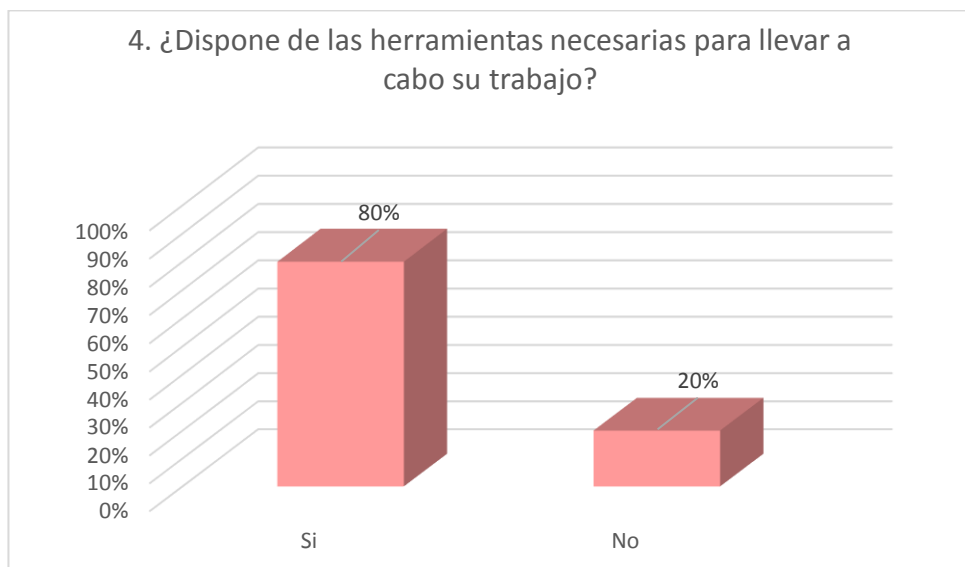
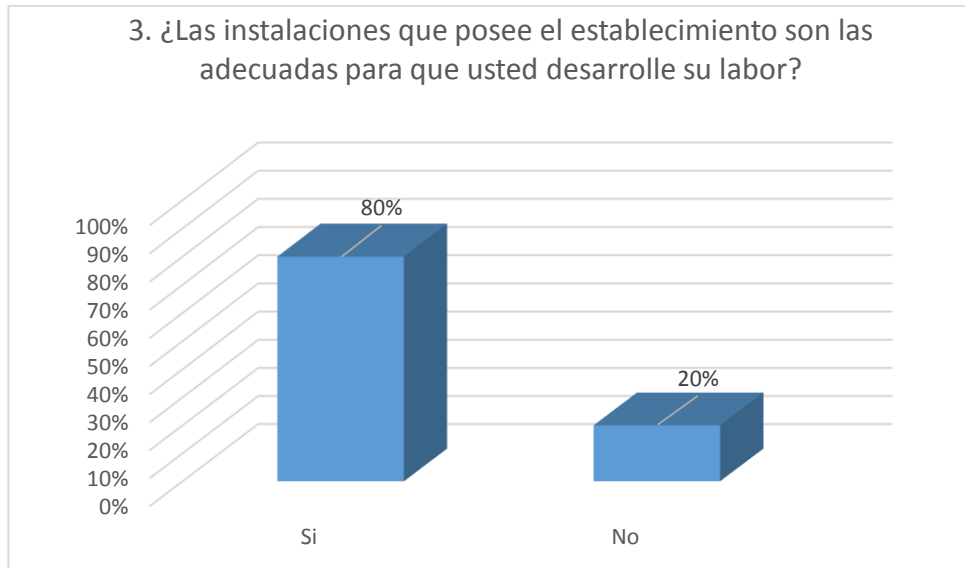
Sí	No	No se
----	----	-------

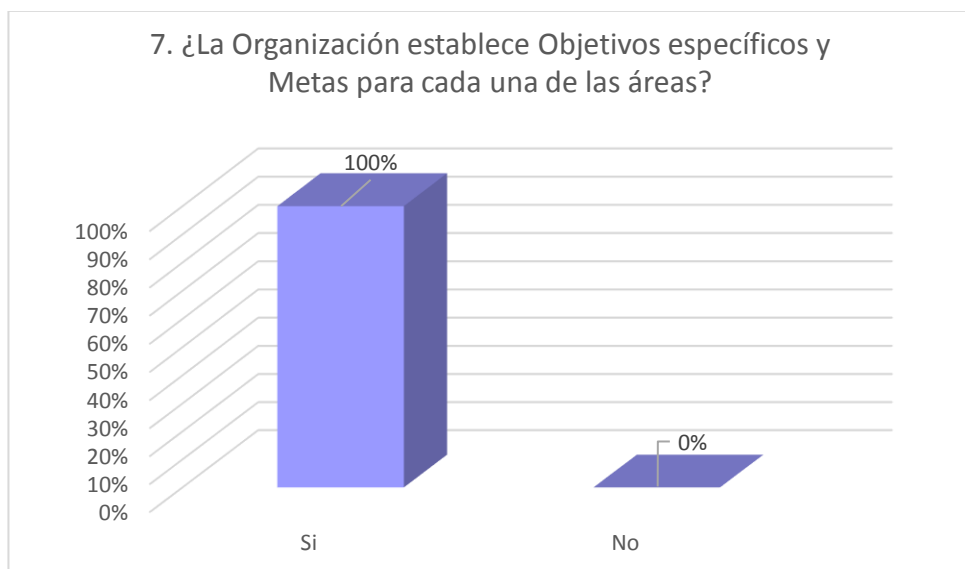
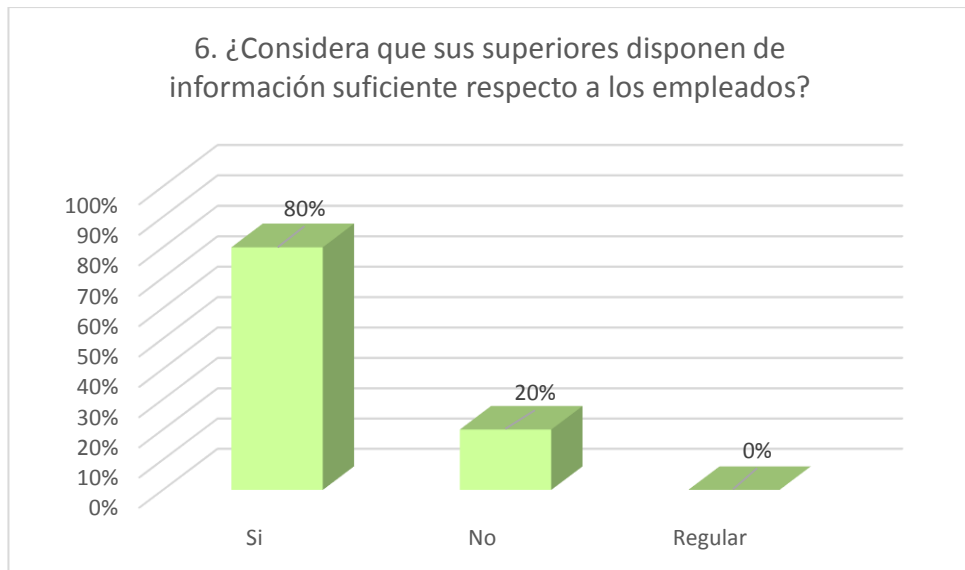
- A la hora de cubrir un puesto vacante. ¿Cuál es la fuente a la cual se recurre comúnmente?

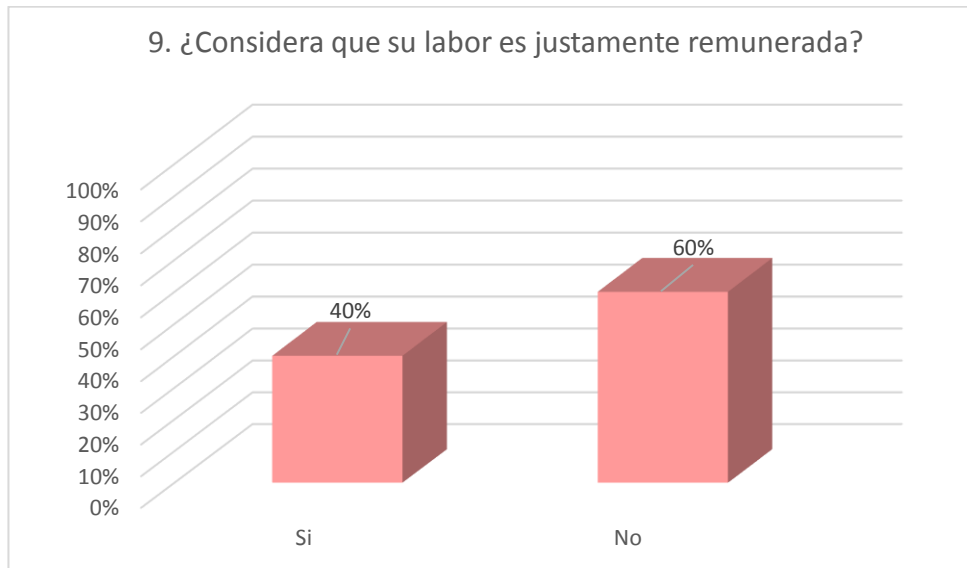
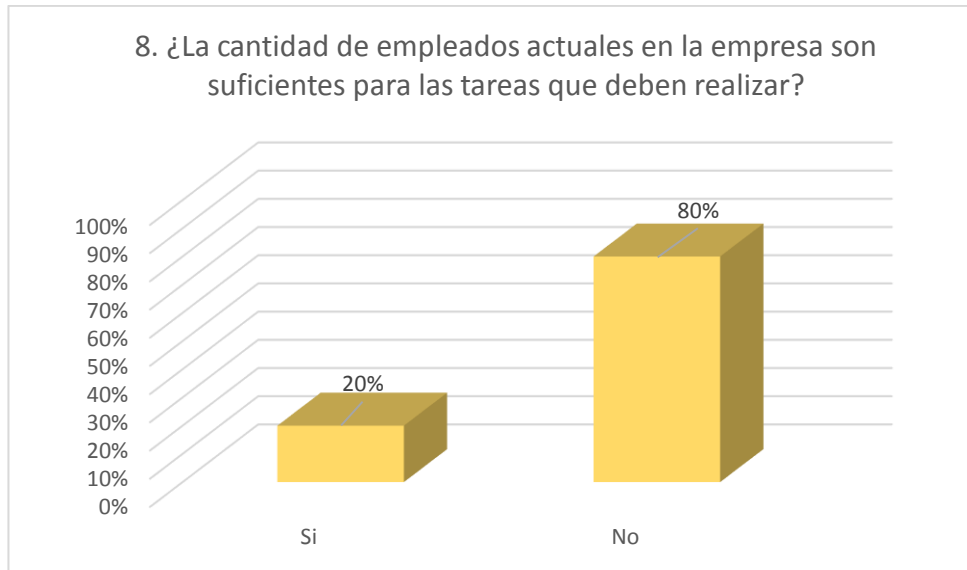
Dentro de la empresa	Fuera de la empresa
----------------------	---------------------

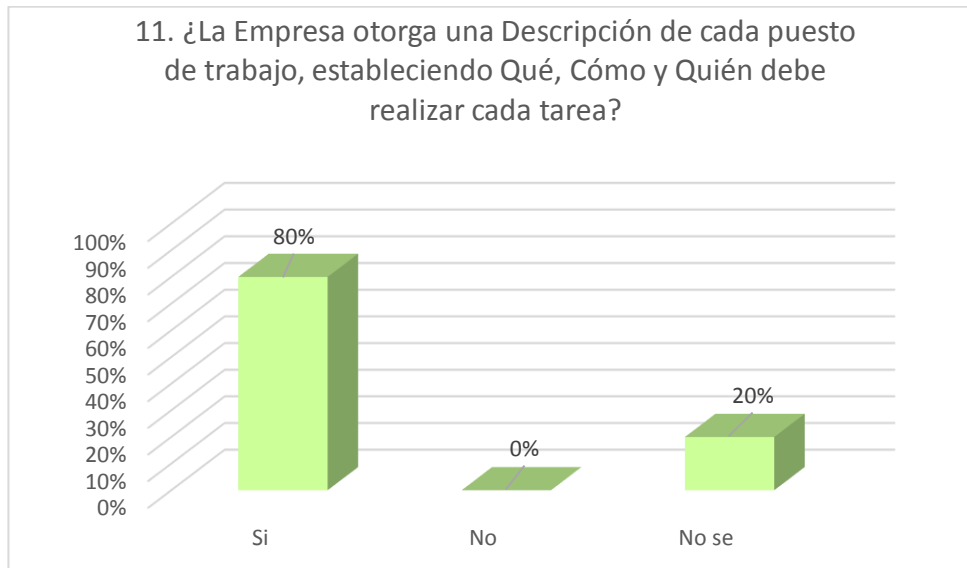
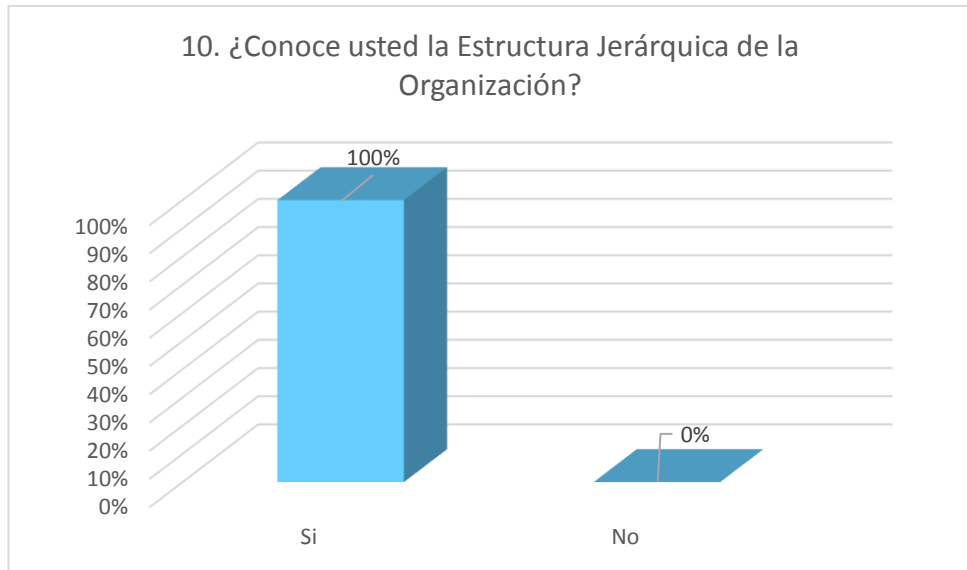
RESULTADOS

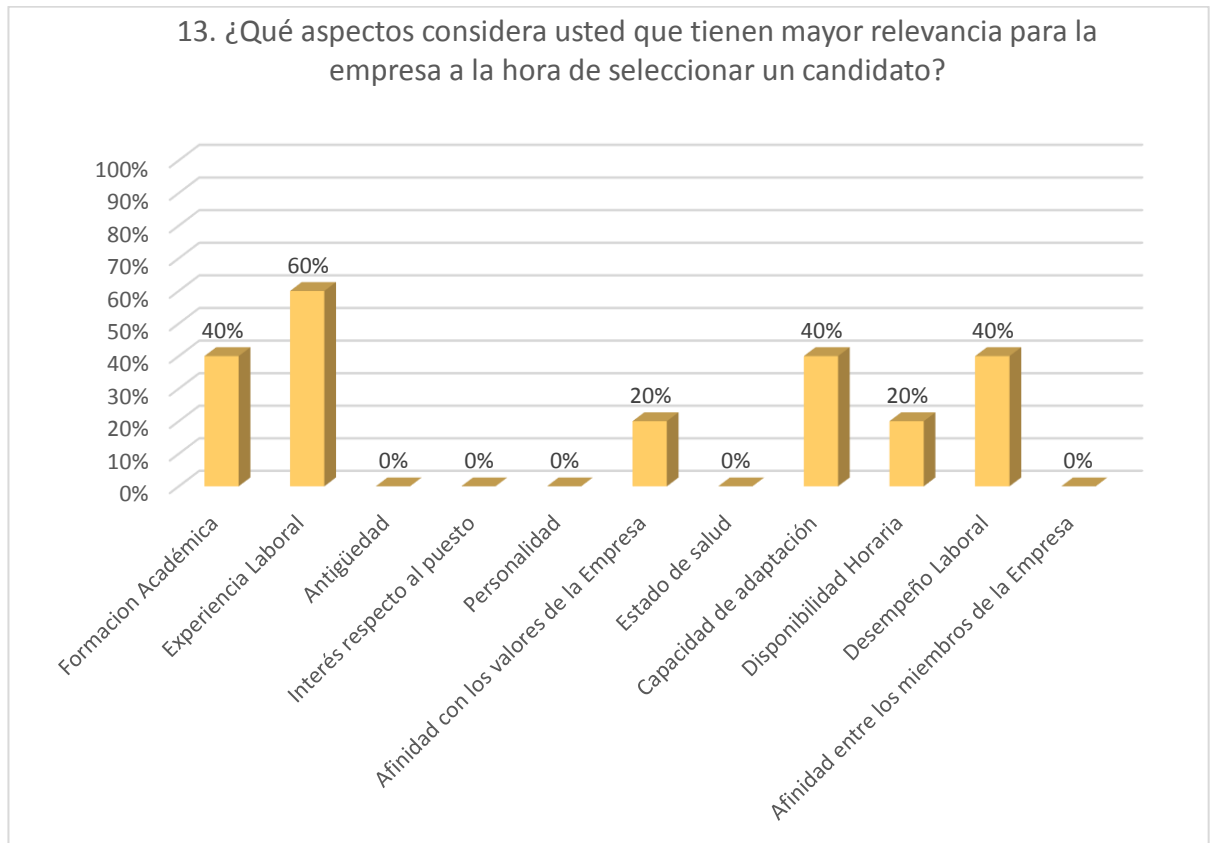
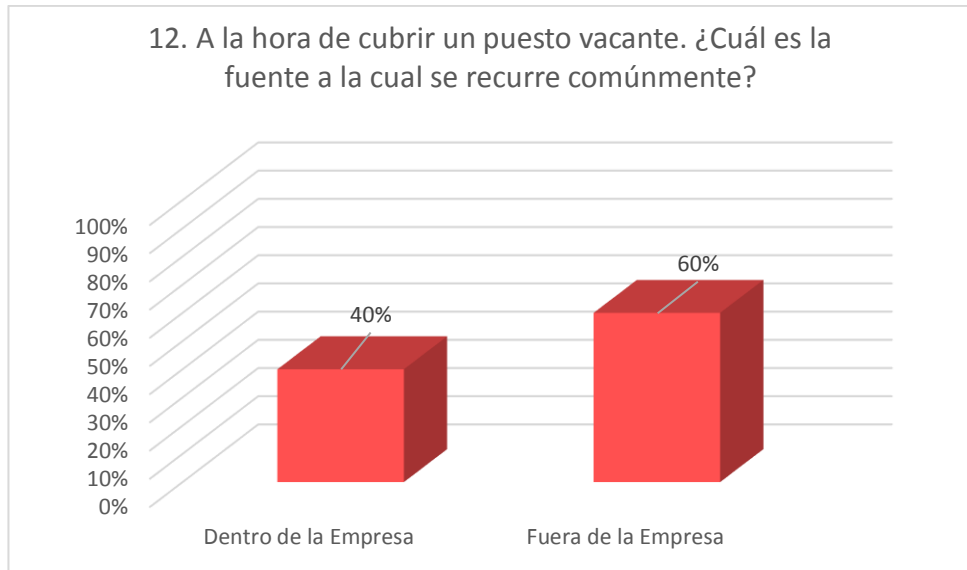


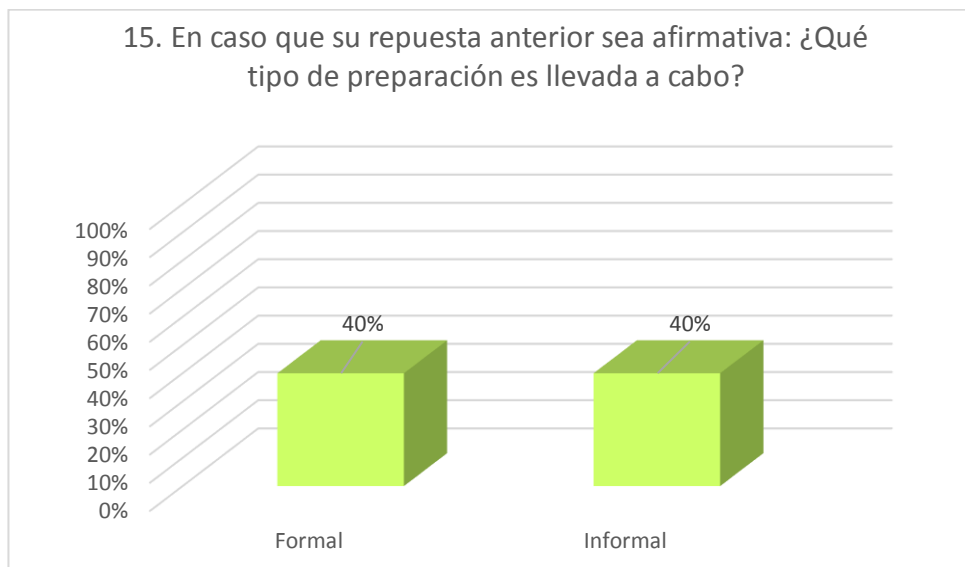
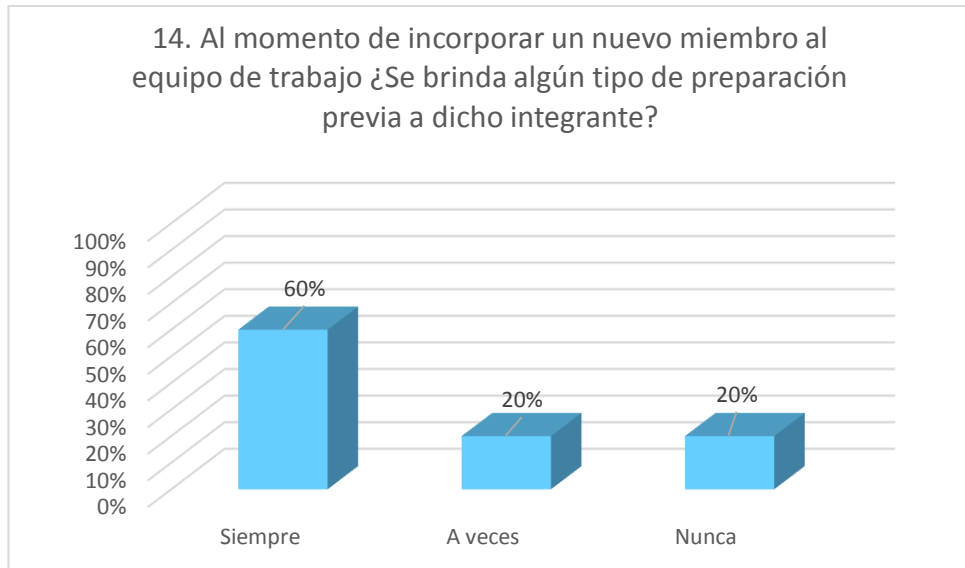


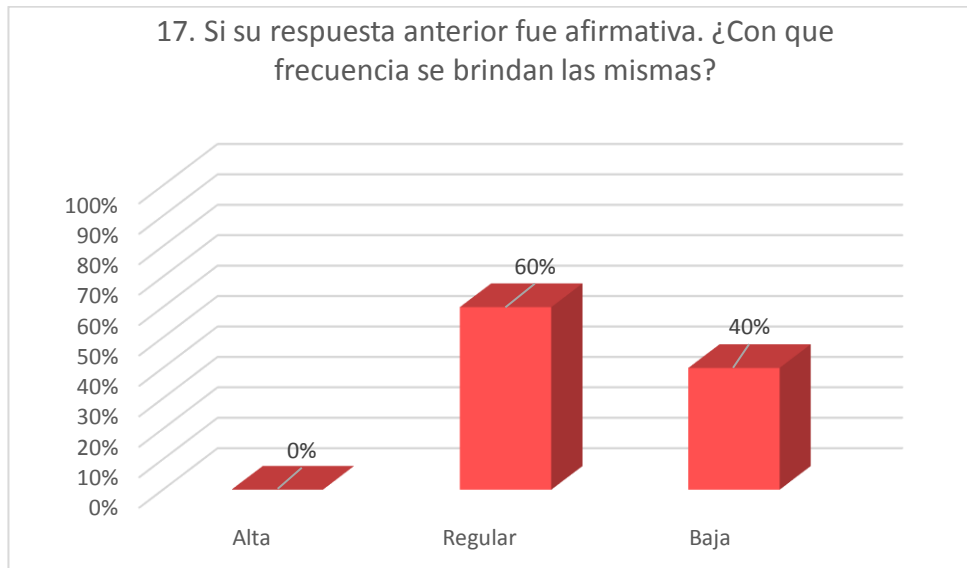
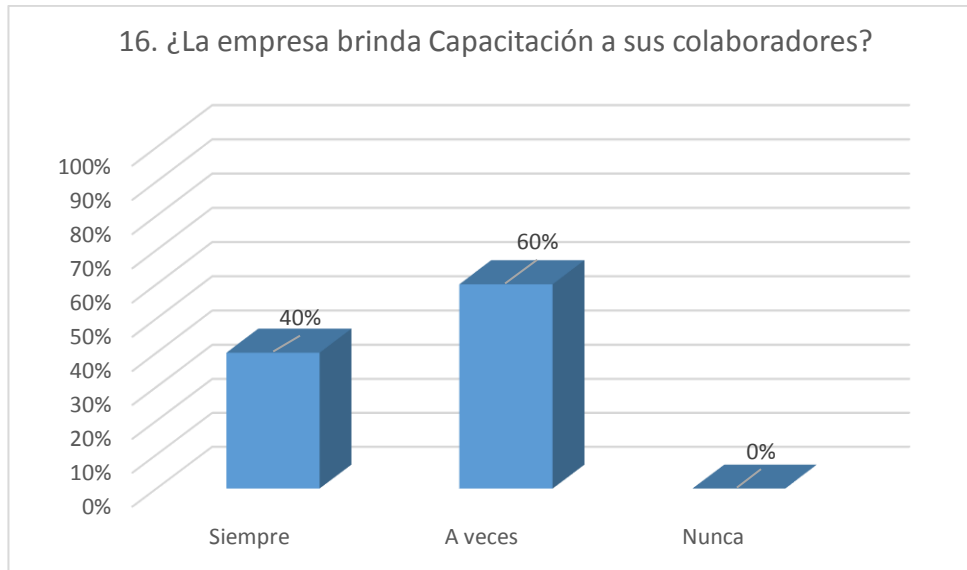


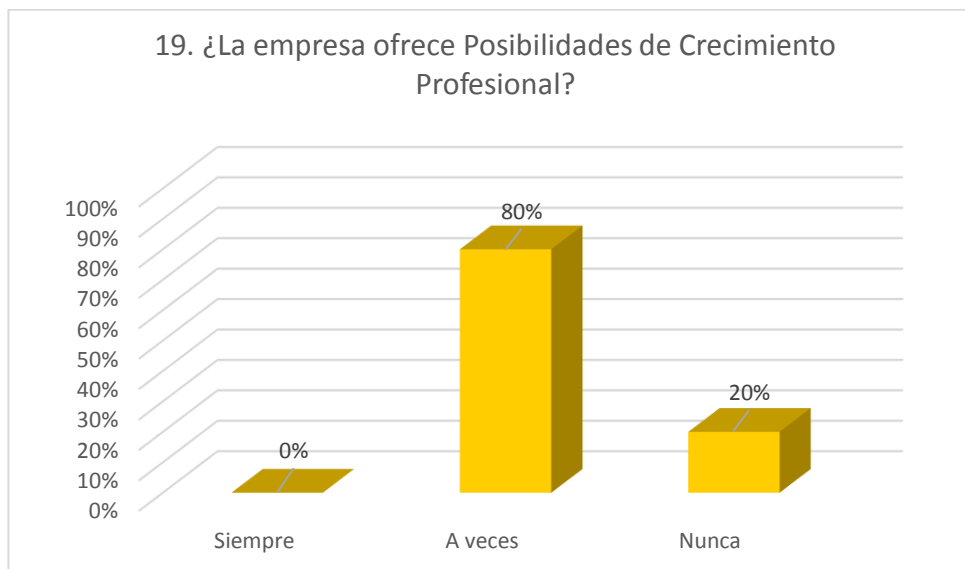
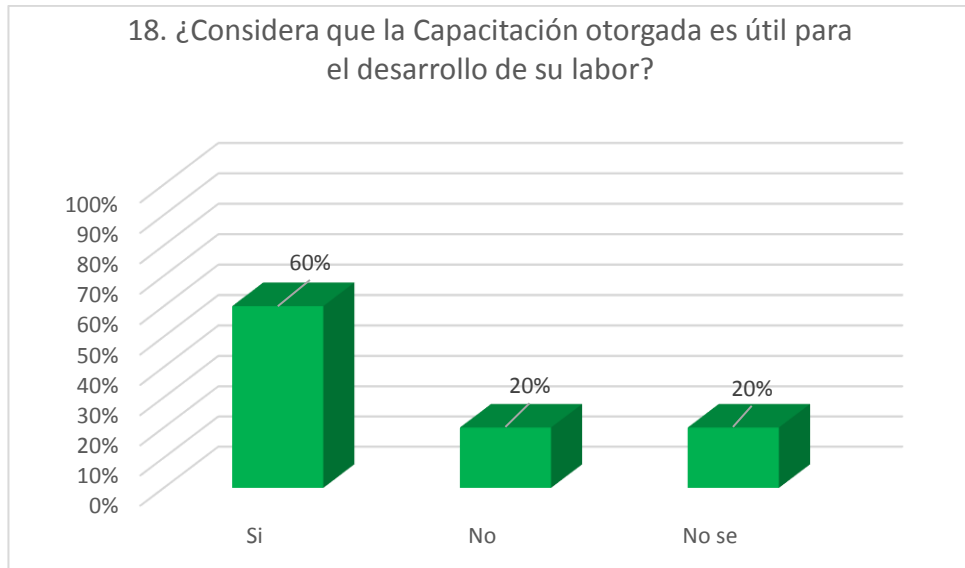


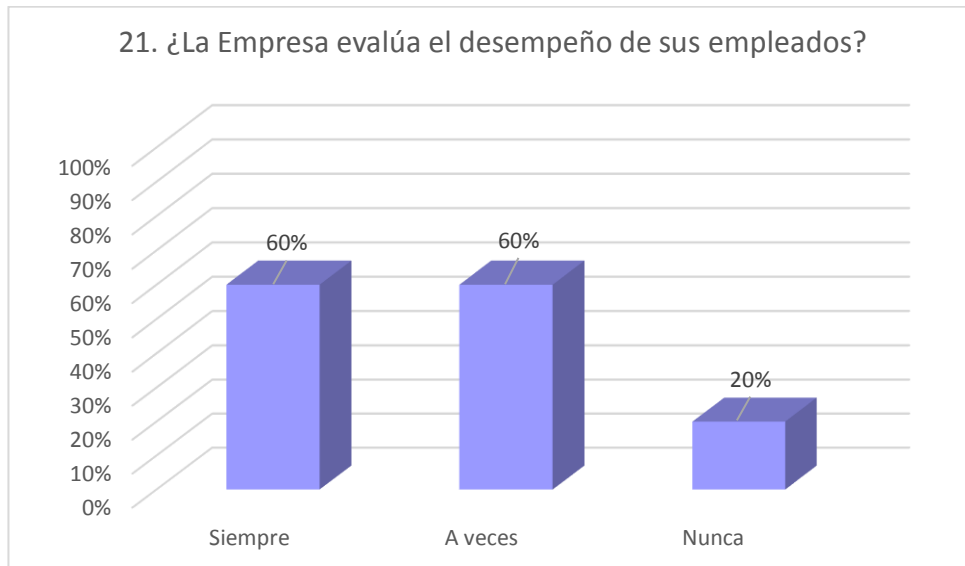
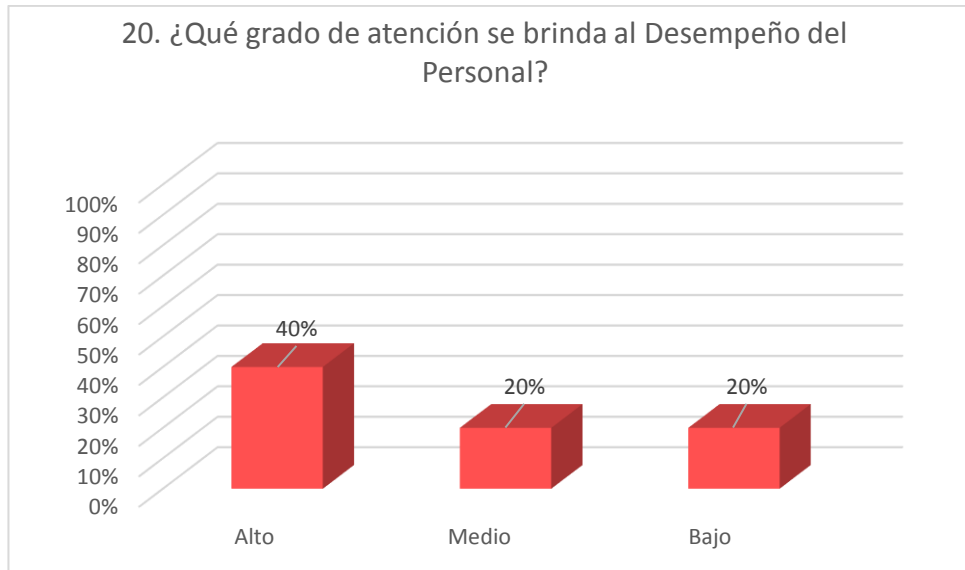


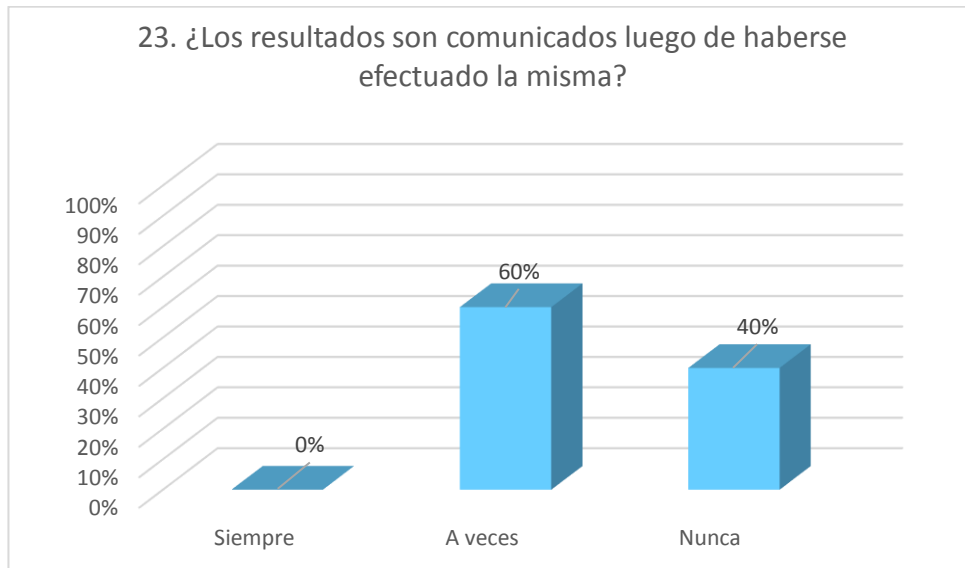
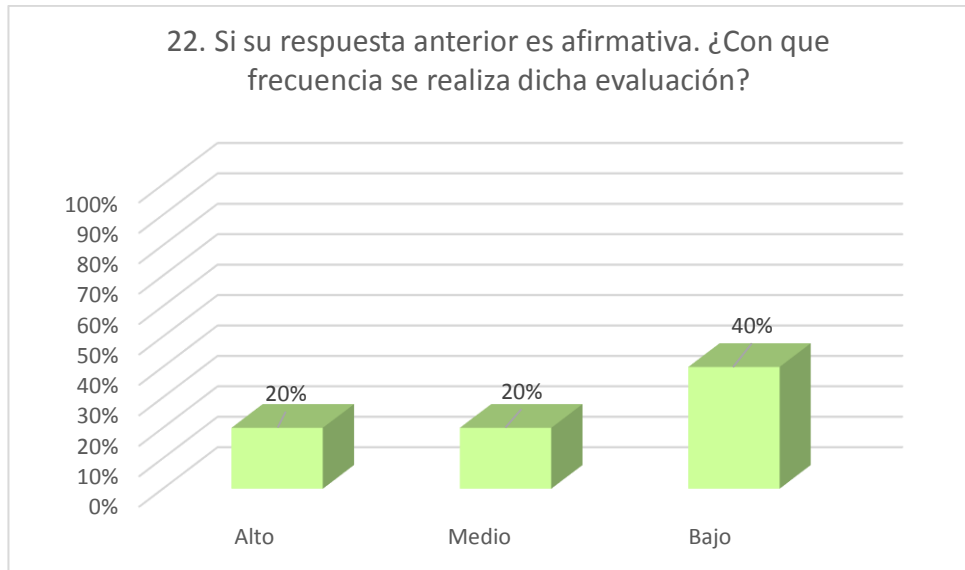


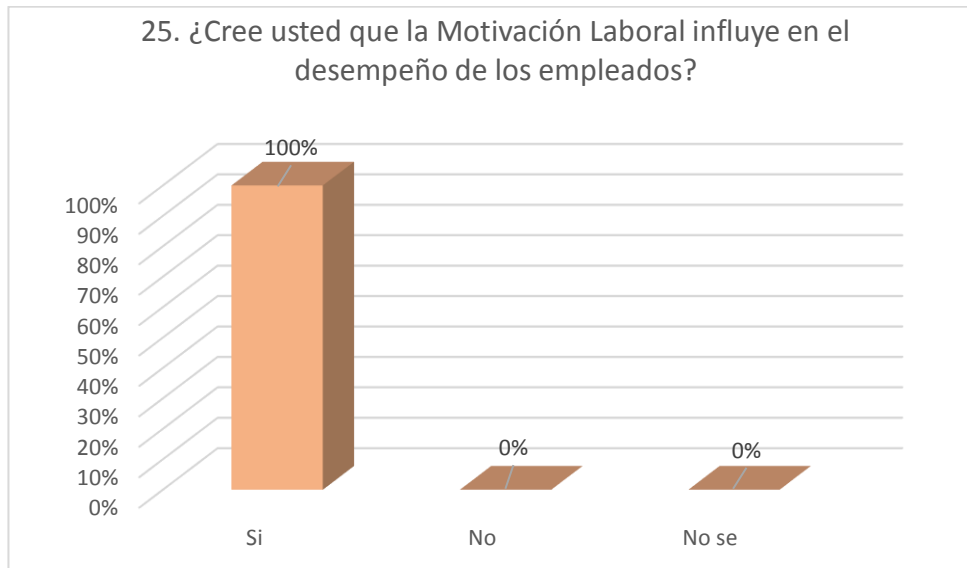
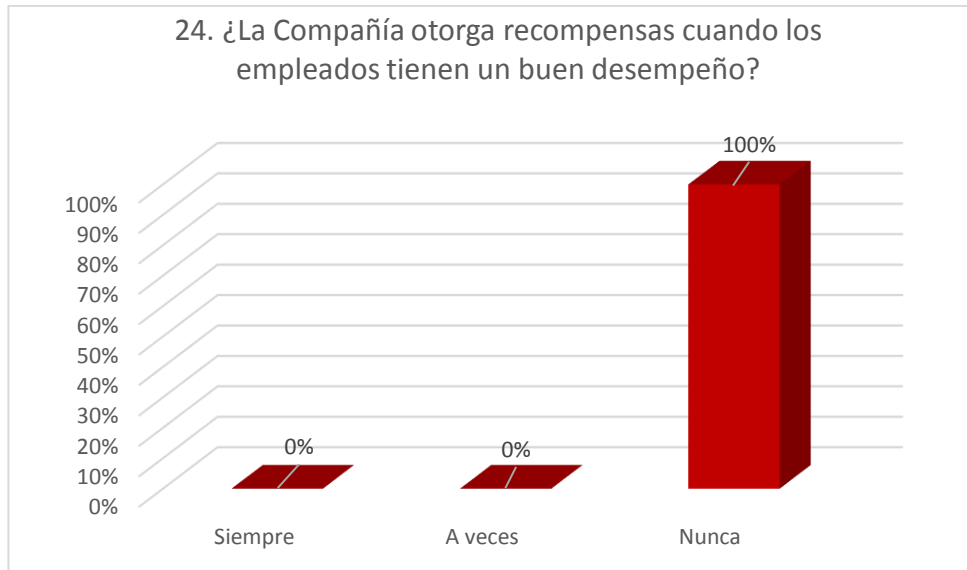


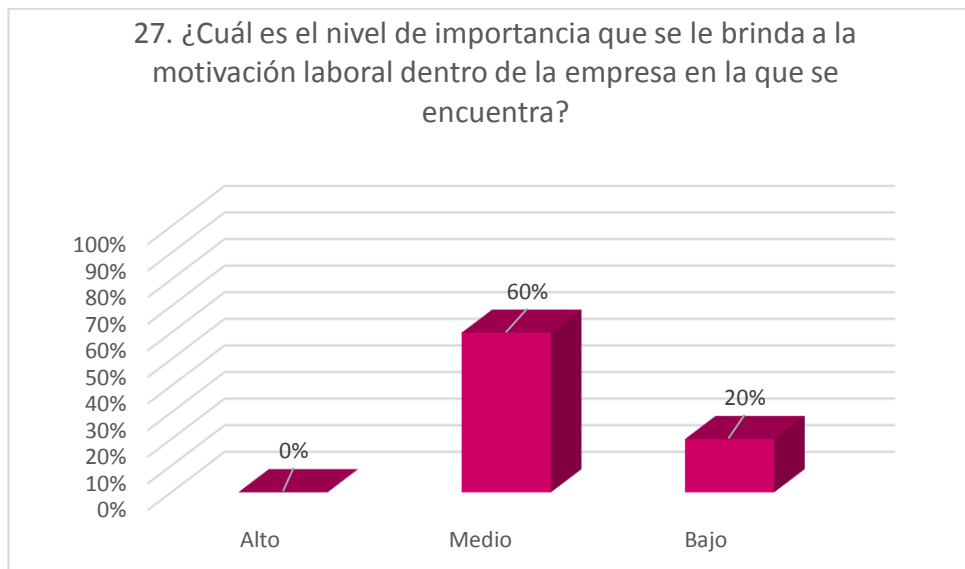
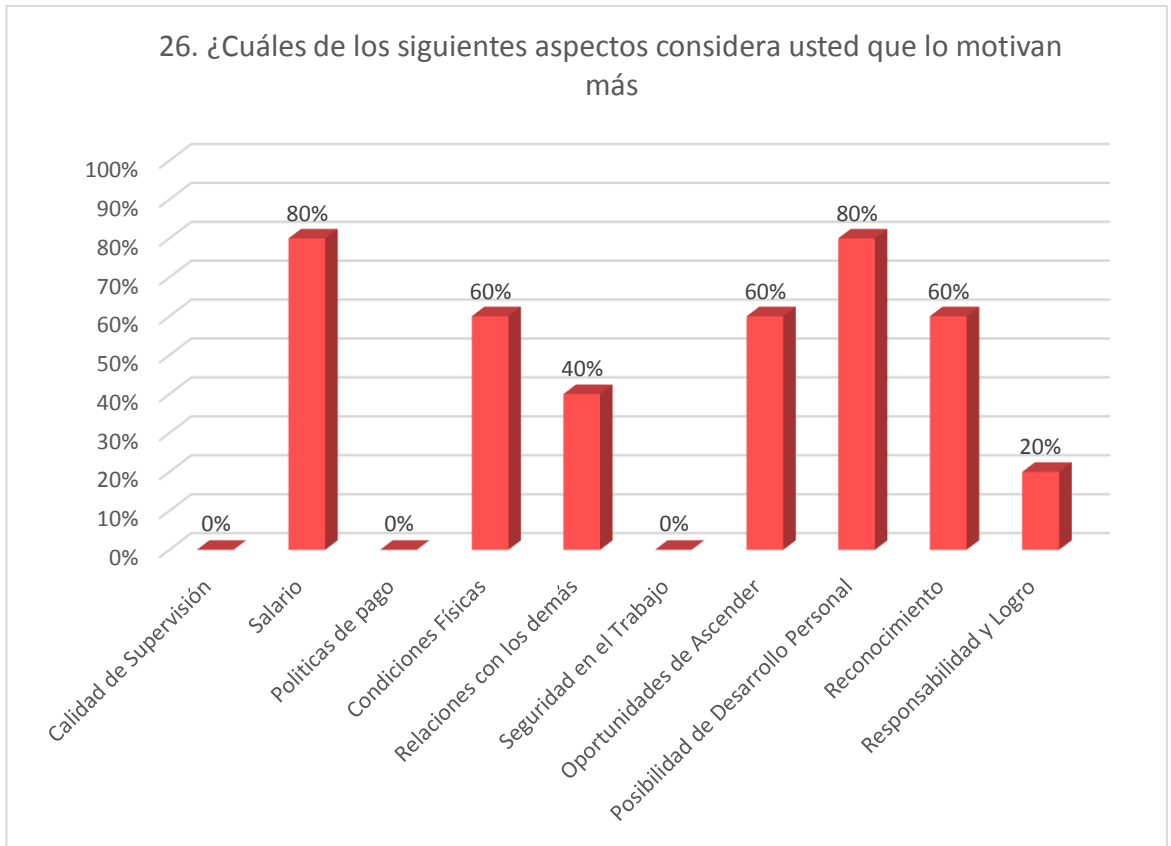


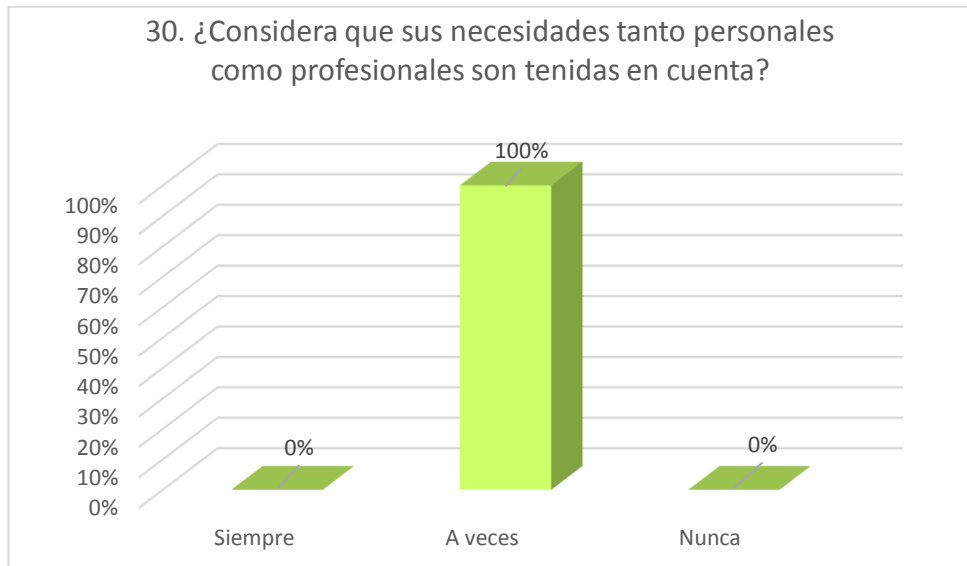
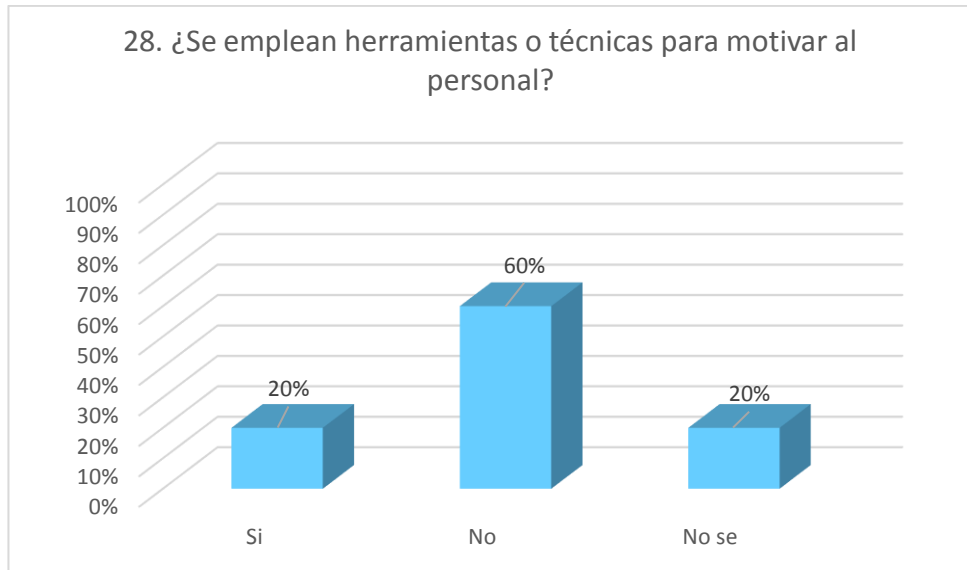


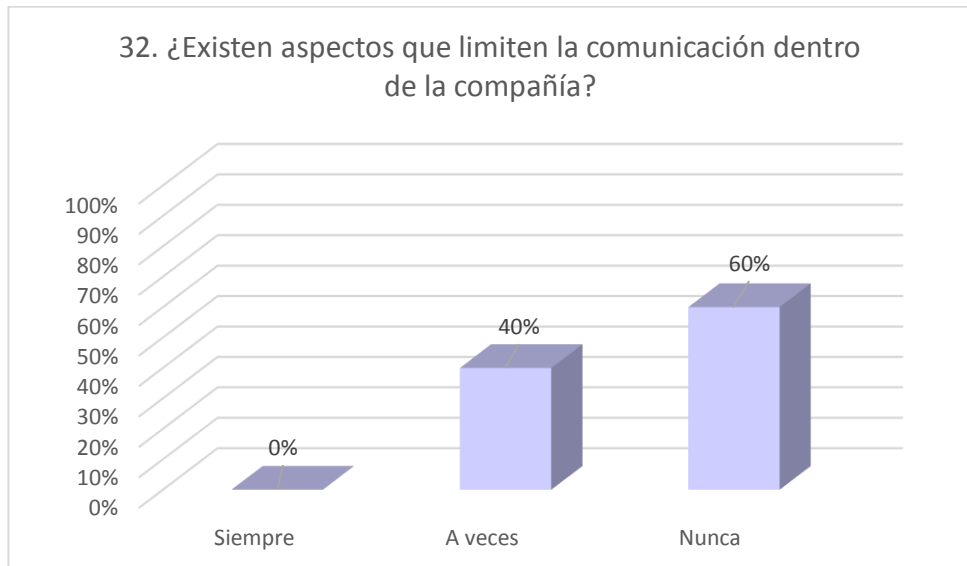
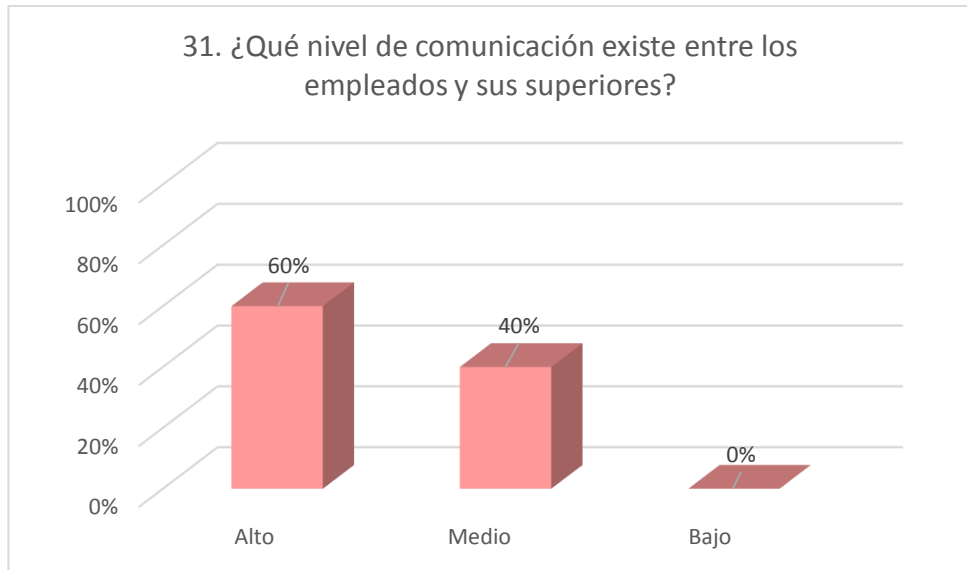


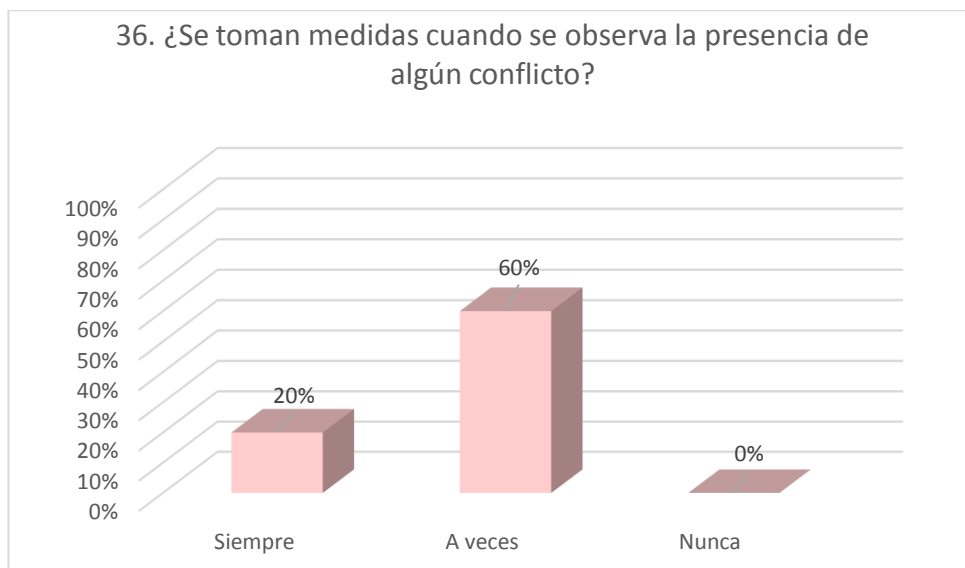
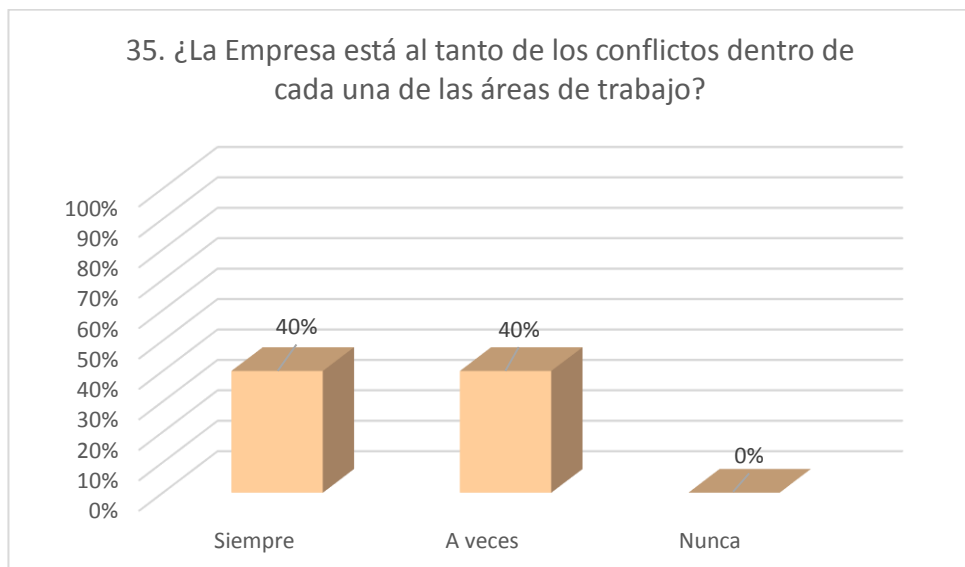
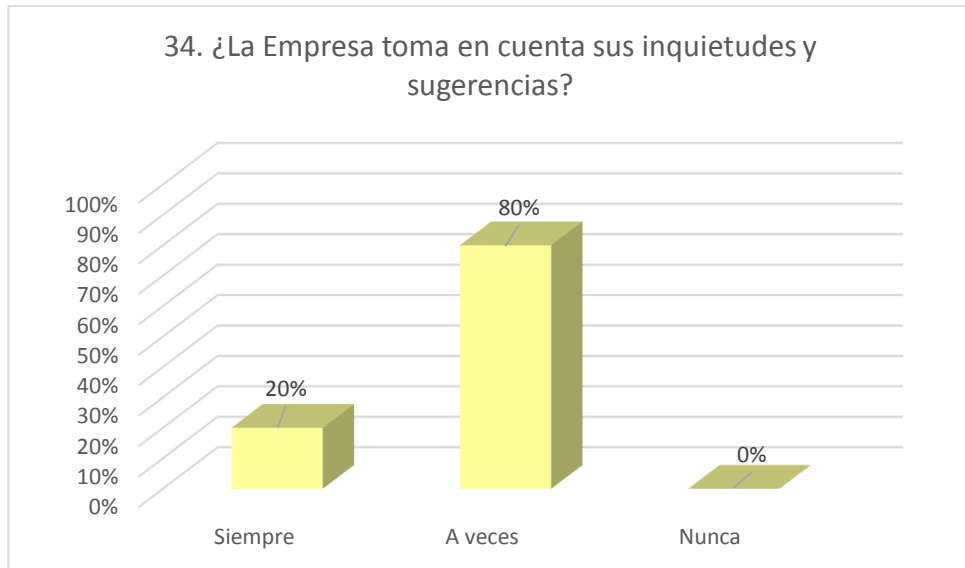


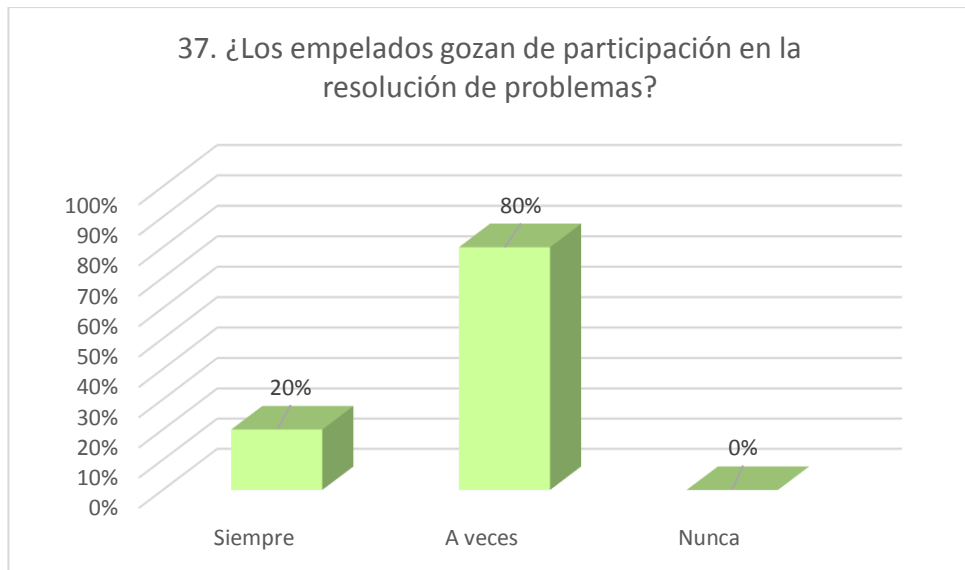












CUESTIONARIO RESPONSABLE RECURSOS HUMANOS

El siguiente cuestionario tiene la finalidad de profundizar acerca de conceptos pertenecientes a la GESTIÓN DE CALIDAD y DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS presente en la organización. Teniendo en cuenta la intención que posee la empresa de buscar la satisfacción del cliente tanto interno como externo, conociendo sus necesidades y cubriendo sus expectativas.

GESTIÓN DE CALIDAD

1- ¿La empresa posee algún tipo de certificación de calidad?

Sí

No

En caso de ser afirmativo ¿Cuál?

2- ¿Dispone de un Manual de Procesos en el cual se establezca como actuar frente a determinadas situaciones?

Sí

No

3- Mencionar brevemente las actividades que están incluidas en el procesamiento de una póliza y que áreas intervienen en ellas.

- 4- Evalúe y valide si la organización posee una orientación clara hacia el CLIENTE. Para ello utilice la siguiente matriz de validación:

MATRIZ VALIDACION ENFOQUE AL CLIENTE

VALORACION DE LA PONDERACION			
4	3	2	1
TOTALMETE	BASTANTE	POCO	NADA

ENFOQUE AL CLIENTE	Ponderación
¿Dentro de la organización se pueden explicar en términos precisos la promesa de la empresa al cliente (LA OFERTA)?	
¿Se pueden mencionar (se conoce) las cosas que más afectan la confianza del cliente?	
¿Es realmente la marca la mejor opción para el cliente?	
¿Es realmente el producto la mejor opción para el cliente?	
¿Se ha innovado la oferta buscando entregar más y mejores opciones al cliente en el último año?	
¿La organización ha diseñado un esquema de trabajo en donde se pueda tener mucho contacto con el cliente?	
¿El personal que está en contacto con el cliente informa regularmente las novedades de sus contactos con el cliente, en lo referido a quejas, reclamos, satisfacción, etc. Y se actúa en consecuencia?	
¿Están formalizadas las vías de comunicación que apunten a tener fluidez en las novedades ocurridas con el CLIENTE?	
¿Se está midiendo el nivel de satisfacción del cliente?	
¿Dentro de la MISION se puede ver que existe una orientación al cliente, tanto interno como externo?	

DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS

En la siguiente sección del cuestionario se hará hincapié en las competencias presentes en la organización, por lo cual considero adecuado citar algunas definiciones.

- Competencia: Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas para alcanzar un desempeño exitoso y lograr los resultados esperados.

- Manual de competencias: Documento formal en el cual se establecen cuáles son las competencias de una organización, contiene las competencias Genéricas referidas a todos los empleados, y Especificas referidas solamente a algunos.

5- ¿La compañía posee un Manual de Competencias?

Sí

No

6- ¿Cuáles son las competencias que se espera que todos los empleados de la compañía manifiesten?

7- ¿Cuáles son las competencias que deberían poseer los líderes de la organización?
