



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA NACIONAL
FACULTAD REGIONAL CONCEPCIÓN DEL URUGUAY
ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL
SEMINARIO INTEGRADOR

**Diseño e Implementación de un Área de Recursos
Humanos para un Sindicato Docente.**

- **Autor:** Lic. López Leticia Anahí
- **Comité Evaluador:** Mg. Hegglin, Daniel; Mg. Blanc, Rafael; Dr. Lepratte, Leandro.
- **Año Académico:** 2024

RESUMEN

En la actualidad la gestión del recurso humano ha tomado un papel importante como factor de mejora en la capacidad estratégica y de productividad en las organizaciones. Por esto se pretende que la gestión del recurso humano esté alineada con la estrategia de la organización e impacte directamente en la cultura organizacional impulsando los objetivos establecidos para cumplir con la misión y visión establecidas.

La manera de gestionar los recursos humanos no es la misma en todas las organizaciones. En particular, en los entornos organizacionales sindicales no existe un sistema de gestión de recursos humanos adecuado a los mismos, sino que el área encargada realiza tareas netamente administrativas, lo cual no genera aportes significativos a la organización en un sentido estratégico y de productividad.

El objetivo principal de este Trabajo Final es presentar una propuesta para formalizar y poner en práctica los procesos relacionados a la Gestión del Capital Humano en un Sindicato Docente, para luego proceder a la creación de un área de recursos humanos.

Esto se planteó en función de un diagnóstico del área de personal de la organización, en el cual se detectó la escasa formalización de procesos y la insatisfacción del personal en materia de gestión.

Teniendo en cuenta el contexto en el cual se desenvuelve la organización, se plantearon las distintas tareas que deberá realizar el área de recursos humanos, detallando cada una de ellas y realizando un manual de inducción que le servirá de apoyo a los empleados existentes y a los nuevos ingresantes.

Palabras claves: Administración, Gestión, Recursos Humanos, Estrategia, Organización.

ABSTRACT

Currently, human resource management has taken an important role as a factor in improving strategic capacity and productivity in organizations. For this reason, it is intended that human management be aligned with the organization's strategy and directly impact the organizational culture, promoting the established objectives to comply with the established mission and resource.

The way of managing human resources is not the same in all organizations. In particular, in union organizational environments there is no human resources management system appropriate to them, but rather the area in charge performs purely administrative tasks, which does not generate significant contributions to the organization in a strategic and productivity sense.

The main objective of this Final Project is to present a proposal to formalize and put into practice the processes related to Human Capital Management in a Teaching Union, to then proceed to the creation of a human resources area.

This was raised based on a diagnosis of the organization's personnel area, in which the poor formalization of processes and staff dissatisfaction in terms of management were detected.

Taking into account the context in which the organization operates, the different tasks that the human resources area must carry out were proposed, detailing each of them and creating an induction manual that will serve as support for existing and new employees.

Keywords: Administration, Management, Human Resources, Strategy, Organization

Indice

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. LA ORGANIZACIÓN	8
3. OBJETIVOS.....	9
3.1. General.....	9
3.2 Específicos.....	9
4. MARCO TEÓRICO	9
5. METODOLOGÍA.....	17
6. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.	19
6.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.....	19
6.2.1 Selección y reclutamiento.....	20
6.2.2 Desarrollo y capacitaciones	21
6.2.3 Descripciones de puestos.....	21
6.2.4 Evaluaciones de desempeño:	21
6.2.5 Remuneración y beneficios:	22
6.2.6 Oficina de personal.....	22
6.2.7 Personal	23
6.3 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS	23
7. CURSOS DE ACCIÓN	29
7.1 Establecimiento de la Misión, Visión y Valores de la organización.....	29
7.1.1 Misión:.....	29
7.1.2 Visión	29
7.1.3 Valores.....	29
7.1.4 Objetivos de la organización	30
7.2 Propuesta de objetivos y políticas de recursos humanos a desarrollar.....	31
8. ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y CURSOS DE ACCIÓN.....	32
8.1 Proceso de reclutamiento y selección.....	32
8.1.1. Procesos de Reclutamiento.....	33
8.1.2. Proceso de selección.....	34
8.1.3. Proceso de Inducción.....	36
8.2 Remuneraciones y Beneficios.	37
8.3 Descripción de puestos.....	37

8.4 Evaluación de desempeño	43
8.4.1 Políticas generales	43
8.4.2 Sistema de evaluación	43
8.5. Modalidad de evaluación de satisfacción del personal.....	46
8.6. Sistema de Capacitaciones.....	48
8.6.1 Políticas Generales	48
8.6.2. Introducción.....	48
8.6.3. Ejecución de las actividades	49
8.6.3. Evaluación de la actividad.....	49
8.7. Indicadores a utilizar por el área de recursos humanos	50
8.8 Sistema de mandos medios.....	51
9. CONCLUSIÓN.	53
10. BIBLIOGRAFÍA.	55
11. ANEXO I: FODA de la situación organizacional	56
12. ANEXO II: MANUAL DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.....	57

Índice Tablas

Tabla 1: Trabajos realizados anteriormente	9
Tabla II: medición del grado de cumplimiento de los objetivos	40
Tabla III: Niveles de competencias a desarrollar	40
Tabla V: Sistema de evaluación de desempeño	41
Tabla VI: Modalidad de Evaluación de Satisfacción al personal.	43

Indice Ilustraciones

Ilustración I: Diagrama de proceso de reclutamiento y selección	32
Ilustración II: Planilla descripción de puestos Administrativo de Finanzas	35
Ilustración III: Planilla descripción de puestos Administrativo de Seccional	36
Ilustración IV: Planilla descripción de puestos Administrativo de Sueldos	37
Ilustración V: Planilla descripción de puestos Administrativo de Casa del Docente	38
Ilustración VI: Planilla descripción de puestos Ordenanzas.	39
Ilustración VI: Esquema de gestión del capital humano	48

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo describir el diseño e implementación de un área de Recursos Humanos para la Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos (AGMER). Esto implicó realizar el diagnóstico de situación actual y la diagramación del área dentro de la institución mencionada.

El papel del recurso humano dentro de la organización es un factor muy importante ya que lleva a cabo las actividades principales de la misma. El desarrollo y profesionalización de su área de gestión es un factor fundamental para la toma de decisiones, ya que conlleva a formalizar y transformar la gestión de recursos humanos dentro de la institución.

Al analizar y describir la dinámica y procesos de desarrollo de las organizaciones, diferentes autores coinciden en poner en juego dos variables centrales: **etapa evolutiva de la organización**, por una parte, y **grado de sistematización o profesionalización** en la gestión de las principales funciones o áreas de la misma. El desarrollo de una organización en términos de crecimiento o incremento de la complejidad de su estructura tiende a requerir de una gestión más sistemática, profesional y planificada de sus actividades. Es decir, la necesidad de que una organización cuente con un área, en este caso de Recursos Humanos, y una gestión más sistemática de sus funciones será mayor a medida que la organización crezca y se desarrolle mediante la incorporación de nuevos departamentos en su estructura, procesos tecnológicos, nuevas líneas de productos o servicios, nuevos mercados, etc. Esta afirmación implica que la identificación de la etapa evolutiva de la organización será de vital importancia para el análisis de la necesidad de una gestión profesional de sus diferentes áreas y de la función de Recursos Humanos en particular.¹

En Argentina actualmente hay más de 3.000 sindicatos que agrupan a unos 3 millones de trabajadores y emplean en promedio a 20 personas para realizar las gestiones y atención al afiliado.²

¹ Mintzberg, H (2002). Diseño de organizaciones eficientes. Segunda Edición. Editorial Mc Hill.
Anwar, G., & Abdullah, N. N. (2021). The impact of Human resource management practice on Organizational performance. International journal of Engineering, Business and Management (IJEEM), 5.

² <https://elpais.com/especiales/sindicatos-argentina>

Este tipo de organizaciones se caracterizan por dar asesoramiento a sus afiliados y brindarles un servicio útil para ellos, sin contar con una gestión adecuada del recurso humano que emplean para dicho fin³.

La decisión de abordar una organización con estas características responde al impacto que esta puede causar sobre sus afiliados y la sociedad contando con una adecuada gestión del capital humano, ya que por lo general se nuclean en territorios grandes y a medida que se desarrollan, no formalizan sus procesos, planeamiento de sus actividades, sistematización de sus funciones, definición de políticas, delegación en su proceso decisorio, entre otros.

El planeamiento de la función de recursos humanos en una organización de este tipo, en función de sus características particulares, podrá contribuir a lograr una mejor adaptación al medio, desarrollar el desempeño de sus empleados y favorecer su estabilidad.⁴

El objeto de estudio e intervención para mejora de la gestión del presente trabajo consiste en una organización sindical ubicada en la provincia de Entre Ríos, la cual cuenta con sedes en cada departamento de la misma llamadas seccionales y filiales en las ciudades o pueblos con más habitantes de cada ciudad cabecera.

Para la elaboración del presente trabajo se utilizaron diferentes técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas, las cuales, permitieron conocer la realidad de la organización mediante el relevamiento de datos, procesamiento y análisis de los mismos, a partir del marco teórico elaborado.

Con la obtención de los datos recolectados en la etapa de diagnóstico, se trabajó en el diseño de una propuesta adecuada para la organización que contiene los objetivos y cursos de acción a seguir.

Se apunta a desarrollar una propuesta contemplando las características particulares de la organización, cultura, etapa evolutiva y posibilidades, comprendiendo que la incorporación de un área de este tipo conlleva a una cierta gradualidad y adaptación en el

³ Neffa, J (2015). Introducción al concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT). Revista Orientación y Sociedad. Volumen 15. Universidad Nacional de La Plata.

⁴ Chiavenato, I (2004). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Hill.

proceso atendiendo las resistencias que se puedan generar por parte de los integrantes de la entidad a la implementación de los cursos de acción propuestos.

Finalmente, el trabajo queda organizado en cuatro partes: el primer apartado incluye objetivos generales, marco teórico y metodología; en segundo lugar, se presenta el análisis de las dimensiones y variables relevadas; luego se describen las políticas y objetivos propuestos a partir del diagnóstico y, por último, se presentan los cursos de acción sugeridos para el logro de los objetivos.

2. LA ORGANIZACIÓN

La Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos (A.G.M.E.R) comienza su actividad sindical en el año 1981 bajo el nombre de Unión Docente de Entre Ríos, tras varios años de actividad sindical en la ciudad de Paraná finalmente en el año 1988 toma el nombre de AGMER tras la nucleación de las asociaciones gremiales docentes que quedaron en pie luego del golpe militar.

Actualmente la organización está compuesta por una comisión directiva central y 15 secretarías las cuales conforman la cumbre de la organización. De allí se desprenden las 17 seccionales y 22 filiales que responden a ellas. Cada seccional y filial está compuesta por un secretario general, un secretario adjunto y sus distintas secretarías que conforman la comisión directiva departamental.

AGMER a nivel provincial cuenta con más de 100 empleados, los cuales son los encargados de llevar a cabo el servicio que se les brinda a los afiliados.

En cuanto a la gestión de Recursos Humanos esta organización no cuenta con prácticas ordenadas que gestionen correctamente los mismos, ya que no existe un área específica destinada a tal fin. La secretaria encargada de esta tarea es la de Administración y actas, pero esta no es su única función, las liquidaciones se tercerizan y las realiza el estudio contable que se encarga de las cuestiones económicas del gremio. Si bien esta organización posee un estatuto sindical el cual fue reformado en el año 2012 incorporando el cambio de algunas secretarías, en ningún apartado del mismo habla sobre los recursos humanos y la gestión de ellos.

Podemos decir que a lo largo de los años esta organización no ha tenido una evolución constante en cuanto a prácticas de gestión y administración de recursos humanos, sino que se apega a las leyes existentes como la ley de trabajo N° 20.744 y al convenio

colectivo de trabajo N° CCT 804-23 (EX 736-16,EX 700-14,EX 462-06) de Personal de Entidades Deportivas y Civiles.

3. OBJETIVOS

3.1. General

El objetivo general de este trabajo es la creación de un área de Recursos Humanos para un Sindicato Docente de la Provincia de Entre Ríos.

3.2 Específicos

1. Detectar qué actividades en materia de gestión de Recursos Humanos están presentes en la organización y evaluar si las prácticas vigentes son adecuadas a las necesidades de la misma.
2. Identificar y diagnosticar las principales debilidades y oportunidades de mejoras vinculadas a la productividad del trabajo de las personas.
3. Definir la estructura del área de Recursos Humanos, así como también roles y funciones.
4. Diseñar un manual de inducción que sirva de apoyo a los empleados de la organización y nuevos ingresantes.

4. MARCO TEÓRICO

Para poder llevar a cabo el diseño e implementación de un área de Recursos Humanos y todo lo que ello implica nos basaremos en autores clásicos como David Ulrich, Martha Alles, Idalberto Chiavenato, Henry Mintzberg entre otros. También se ha tomado como referencia los aportes de la CYMAT, la cual se adecua al contexto organizacional – Sindical y pretende analizar y plantear el área de Recursos Humanos en este tipo de organizaciones. Y por último se ha tomado de referencia trabajos desarrollados y vinculados a la problemática y tema principal de esta investigación siendo ellos de procedencia nacional y extranjera.

A continuación, se exponen algunos trabajos finales e investigaciones relacionadas con la temática y luego se continúa con los autores clásicos:

Tabla 1: Trabajos realizados anteriormente

Autor (es)	Título de la investigación	Problema
(Lic. Franco Ghiglione, 2015)	Gestión de RR. HH del personal de planta permanente de la Honorable Cámara de Diputados (Provincia de La Pampa). Desafíos para una adecuada evaluación de desempeño.	El problema que ocupa el interés de este estudio se vincula con las dificultades para evaluar los beneficios de la medición de desempeño y la correcta gestión de Recursos Humanos en las organizaciones de la Administración Pública.
(Mariela Poc Álvarez, 2013. Guatemala)	Proceso de implementación del departamento de talento humano en la empresa MACSAM, S.A., de COBÁN, A.V	La empresa de venta de materiales MACSAM, S.A., no cuenta con procesos específicos para la administración del personal, estas funciones son empíricas y los instrumentos que se utilizan no corresponden a una correcta gestión del talento humano, el personal ha ido incrementándose, por lo cual se hace indispensable la creación de un departamento de Talento Humano para fortalecer y apoyar el crecimiento y desarrollo de la empresa.
(Martínez, Agustina. Universidad Siglo XXI. 2020)	Proyecto de aplicación y diseño de Marca Empleadora para la incorporación, desarrollo y permanencia de talentos en A.J. & J.A. Redolfi S.R.L.	La empresa creció exponencialmente y no cuenta con un área de Recursos Humanos que realice una correcta gestión.
(Lic. Lucas Scaglione, Córdoba. 2019)	Creación del área de recursos humanos en una empresa Pyme de la ciudad de Córdoba	La empresa testigo carece de una estrategia formal vinculada a la Gestión de los Recursos Humanos, tampoco hay una planificación profesionalizada del área, el alcance del área es un rol operativo con tareas de corte administrativo, sin cumplir funciones de aliado estratégico, gestión del cambio o formalización de procesos.

(Pastor Martínez, María Concepción, Facultad de ciencias de la Administración. 2016)	Creación del Área de Recursos Humanos en el Municipio de la Localidad de Hernando.	No cuenta con un área de Recursos Humanos que gestione correctamente.
(María Pilar Zapata García. Universidad de Valladolid. 2014)	La importancia de los recursos humanos en la eficacia de la empresa	En el presente trabajo se hace un estudio sobre la relevancia de los recursos humanos como elemento común a todas las organizaciones, analizando el valor que tienen en la eficacia de la empresa.
(Romani, Rita, Universidad Tecnológica Nacional. 2021)	Modelo de Gestión de Recursos Humanos basado en competencias implementado en Ámbitos Públicos.	Inadecuación de las áreas de Administración de recursos humanos para dar respuesta a los requerimientos actuales de gestión por competencias en ámbitos públicos.

Fuente: Elaboración propia.

Los antecedentes mostrados en el cuadro anterior nos dan la referencia de que es un tema muy común en las empresas e instituciones de índole privada y pública pero no se ha encontrado antecedente alguno sobre trabajos e investigaciones similares en instituciones gremiales por lo que este trabajo significa una gran innovación para el sector y un gran aporte para que luego se siga implementando en este tipo organizaciones que no suelen contar con herramientas para realizar una buen Gestión del Capital Humano..

Por otro lado, los antecedentes seleccionados sirvieron de guía para la realización de la estructura de este trabajo final y fueron un gran aporte para este marco teórico ya que sirvieron para realizar una comparación entre las distintas instituciones citadas y denotar la diferencia existente entre el área de recursos humanos de una empresa tradicional y este tipo de organizaciones. Si bien cuentan con la misma estructura, pero el enfoque y dinamismo es totalmente diferente por el contexto en el cual se desenvuelven.

Para continuar con el tema de este trabajo partiremos con los aportes realizados por David Ullrich el cual considera que la gestión integral de los recursos humanos implica 4 grandes dimensiones:

1. Gestión Estratégica
2. Gestión de la Infraestructura (o administración de los recursos humanos)
3. Gestión del cambio
4. Gestión del involucramiento

A continuación, expondremos las cuestiones principales de cada punto del modelo de gestión de este autor:

1. **Gestión estratégica:** Consiste en alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de la organización aplicando procesos o procedimientos que contribuyan a los objetivos y problemáticas existentes dentro de la organización o con el cliente final. Es decir que esta dimensión busca que el profesional Recursos Humanos sea un aliado para cumplir con la estrategia de la misma y solucionar los problemas existentes entre la línea de mando y los trabajadores.
2. **Gestión de la Infraestructura o administración de recursos humanos:** esta dimensión consiste en realizar las funciones básicas de Recursos Humanos para ayudar a la administración de la empresa. Requiere que los profesionales de Recursos Humanos diseñen y aporten procesos eficientes para la formación de personal capacitado mediante el entrenamiento, evaluación, premios, promoción y organización.
3. **Gestión del cambio:** El cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño y la implementación de iniciativas, y para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización; los profesionales de Recursos Humanos ayudan a identificar e implementar los procesos del cambio impulsando la cultura, la evolución y la gestión de los equipos.
4. **Gestión del involucramiento:** esta dimensión hace referencia al involucramiento del profesional de recursos humanos en los problemas, las preocupaciones y las necesidades cotidianas de los empleados. Las prácticas de recursos humanos deberían ayudar a los empleados a realizar de manera eficiente su trabajo y apoyarlos en sus necesidades y tratando de involucrar a los mismos en la organización. Es decir que esta dimensión explora la necesidad de estar cerca de los empleados, realizar escucha activa y atender sus inquietudes.

La definición de estas cuatro dimensiones y los roles que le dan a los recursos humanos dentro de la organización dan como resultado una visión clara del objetivo de la

organización y una definición clara del valor que se agrega a la firma y la manera de cómo se lleva a cabo⁵.

Si nos centramos desde una perspectiva clásica Chiavenato (2004) plantea que la Administración de Recursos Humanos es de carácter contingencial. Es decir que para administrarlos no hay leyes o principios básicos comunes para todas las empresas u organizaciones, ya que depende de la situación del ambiente, de la tecnología empleada por la institución, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y, sobre todo, de la calidad y cantidad de los recursos humanos disponibles.

Podemos decir que la manera de administrar al personal variará en función de cómo estos elementos se combinan en cada organización, y es por esto que varios autores plantean el carácter situacional de la administración de recursos humanos, cuyas técnicas son altamente flexibles y adaptables, sujetas a un desarrollo dinámico. Para concluir se plantea que la administración de recursos humanos es un medio para alcanzar con eficiencia y eficacia los objetivos planteados por la organización, a través del establecimiento de condiciones favorables para que los empleados puedan alcanzar los objetivos individuales⁶.

Siguiendo con el mismo autor, este propone dividir los procesos básicos de la administración de recursos humanos, en cinco grandes sistemas, Sistema de Provisión, Sistema de Aplicación, Sistema de Mantenimiento, Sistema de Desarrollo y Sistema de Seguimiento y Control de Personal. Los mismos son interdependientes entre sí, por lo que cualquier cambio que se realiza en un sistema termina impactando en los otros, con lo cual se deben chequear y corregir las desviaciones permanentemente.

“La forma de administrar los recursos humanos mediante sus acciones genera impactos tanto en las personas como en las organizaciones”⁷. Esto implica el trato a las personas, la forma de seleccionarlas, incorporarlas a la organización, motivarlas para el desarrollo

⁵ Ullrich, D (2006). Recursos Humanos Champions. Editorial Granica.

⁶ Bratton, J., Gold, J., Bratton, A., & Steele, L. (2021). Human resource management. Bloomsbury Publishing.

⁷ Chiavenato, I (2004). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

de su trabajo, compensarlas y controlarlas, lo cual conforma un aspecto fundamental de la competitividad organizacional.

Para dar comienzo a una buena Administración de Recursos Humanos deberemos formalizar las políticas del área, las cuales se definen como:

*“Las reglas que establece la organización para dirigir, dividir funciones y asegurar que todo se desempeñe de acuerdo con los objetivos deseados”*⁸. Estas políticas hacen referencia a cómo las empresas aspiran a trabajar con su personal y como alcanzar los objetivos organizacionales a la vez que cada empleado pueda alcanzar sus objetivos individuales.

Las políticas principales para la Administración de Recursos Humanos deben contener los siguientes aspectos:

- ✓ Política de provisión de recursos humanos: este aspecto donde reclutar los recursos humanos para la organización, como hacerlo y en qué condiciones. También debe contener información sobre cómo se integrará al nuevo personal a la empresa, considerando criterios de rapidez y eficiencia.
- ✓ Políticas de aplicación de recursos humanos: se definen los requisitos para que el aspirante o empleado alcance el desempeño de las tareas y funciones en cada cargo, y para que todos los puestos funcionen como un conjunto organizado. También se consideran las condiciones para que los recursos humanos se desarrollen dentro de la institución, así como también contempla la evaluación de desempeño.
- ✓ Políticas de mantenimiento de recursos humanos: se definen los criterios de remuneración, considerando la evaluación del cargo y los salarios en el mercado laboral. Por último, contempla las políticas de planes motivacionales, es decir, cómo lograr que los empleados mantengan una conducta participativa y productiva en un clima organizacional adecuado. Finalmente, los criterios de higiene y seguridad sobre las condiciones físicas ambientales donde deben realizar las tareas los empleados, y las relaciones con los sindicatos y representantes del personal.

⁸ Ullrich, D (2006). Recursos Humanos Champions. Editorial Granica.

- ✓ Políticas de desarrollo de recursos humanos: estas políticas contemplan el desarrollo del personal dentro de la institución para alcanzar el mejor desempeño posible. Es decir que son políticas relacionadas a la capacitación y crecimiento del personal dentro de la organización.
- ✓ Políticas de control de recursos humanos: este apartado contiene la actualización de las bases de datos sobre la información del personal para realizar análisis cualitativos y cuantitativos sobre el desempeño de este.

Para finalizar con este autor decimos que la Administración de Recursos Humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar aquellas técnicas que puedan promover el desempeño del personal bajo los criterios de eficiencia y eficacia, al mismo tiempo que la organización se plantea como medio para que las personas puedan alcanzar los objetivos individuales con su trabajo.

Los principales objetivos de la ARH son:

1. “Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales.
3. Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles”⁹

Los aportes realizados por este autor nos dan la determinación de cómo realizar una buena Administración de recursos humanos a través de prácticas, establecimiento políticas referentes del área y adaptando los distintos sistemas que este plantea a la institución.

Para realizar una buena gestión del capital humano la misma debe estar alineada con los objetivos y estrategia de la organización. Esto implica no solo reclutar a personas con las habilidades adecuadas, sino también desarrollar un ambiente de trabajo que fomente la innovación, la colaboración y el compromiso¹⁰.

⁹ Chiavenato, I. (2004). Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Editorial Mc Graw Hill.

¹⁰ Chiavenato, I. (2011). Administración de Recursos Humanos: “El capital humano en las organizaciones”, Novena edición. Editorial McGRAW-HILL. México.

Según Martha Garcia Gill (2015) estos son los puntos más importantes a considerar en la gestión estratégica de Recursos Humanos:

- ✓ **Análisis y descripción de puestos:** Es el procedimiento para determinar las obligaciones correspondientes a los puestos de trabajo y las características de las personas que se contratan.
- ✓ **Cultura y motivación:** comunicar claramente la misión y visión de la organización, así como los comportamientos y competencias que se valoran. Una cultura sólida puede atraer a personas que se alineen con esos valores y fomentar un sentido de pertenencia, y lograr los objetivos propuestos por la organización.
- ✓ **Reclutamiento y selección:** El Reclutamiento es un proceso que consiste en la búsqueda y obtención de candidatos potenciales para los puestos vacantes, tanto actuales como futuros. También se deben identificar las habilidades técnicas que requieren para el puesto en cuestión y los valores que se alineen con los objetivos y cultura de la organización. De esta manera se podrá contar con personas que se adapten a los cambios que surgen en la organización y se puedan cumplir los objetivos a largo plazo.
- ✓ **Inducción:** cuando un colaborador se presenta por primera vez en la organización debe ser recibido por el área de Recursos Humanos, para iniciar su proceso de conocimiento de la misma, aquí se permite al nuevo empleado conocer los antecedentes básicos de la misma y como está compuesta la nueva área de trabajo a la que se integra.
- ✓ **Planeación y programas de la capacitación y desarrollo:** La planeación de la capacitación consta de cuatro pasos, los cuales son Diagnóstico, Intervención, impacto y evaluación.
- ✓ **Evaluación del desempeño:** La evaluación del desempeño regular y aportar feedback constructivo son herramientas esenciales para la mejora continua. Los empleados deben recibir comentarios honestos y específicos sobre su trabajo, así como orientación sobre cómo pueden mejorar. La implementación de sistemas de evaluación efectivos puede ayudar a identificar el talento prometedor y brindar oportunidades de crecimiento.¹¹

¹¹ Martha García Gil. (2015). Recursos Humanos: Lo Esencial en la práctica. México: Panorama Editorial.

Realizando una buena práctica de los puntos enumerados se puede lograr realizar una Administración Estratégica de los mismos para lograr el éxito de la organización.

Para concluir con el armado de este marco teórico creemos que una buena combinación de los aportes realizados por los distintos autores que realizaron aportes significativos al tema expresado, en conjunto con las condiciones y medioambiente de trabajo (CyMAT) los cuales están constituidos por los factores socio-técnicos y organizacionales del proceso de producción implantado en el establecimiento y por los factores de riesgo del medio ambiente de trabajo, para conocer la relación existente entre el trabajo y la salud de los empleados. Podremos lograr la creación de un área de Recursos Humanos propiciando el bienestar del trabajador y su crecimiento en la organización.¹²

5. METODOLOGÍA

El abordaje metodológico elegido para realizar esta investigación es de triangulación ya que se utilizaron herramientas tanto de tipo cualitativas como cuantitativas.

Este tipo de metodologías usualmente se desarrollan dentro de las ciencias sociales, en tanto permiten, a los investigadores, analizar y comprender el comportamiento social y cultural de los individuos, objeto de su estudio.

Se comenzó con un diagnóstico de la situación actual de la organización, detectando qué actividades sobre la gestión y administración de recursos humanos se encuentran presentes.

Además, se realizó una serie de entrevistas a 10 empleados elegidos de distintas seccionales, las cuales se efectuaron de manera presencial en la seccional de Concepción del Uruguay y telefónicamente en las demás seccionales elegidas. El fin de estas es obtener datos relevantes sobre la situación actual y su entendimiento, generando confianza con los entrevistados.

Otra herramienta utilizada fue una encuesta masiva la cual se envió a todos los empleados de la organización vía correo electrónico y se realizó con el fin de obtener más información y conocer la situación actual de cada uno, para detectar qué aspectos hay que mejorar y que consideran importantes los mismos en cuanto a la existencia de un área que

¹² Neffa, J (2015). Introducción al concepto de condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT). Revista Orientación y Sociedad. Volumen 15. Universidad Nacional de La Plata.

los gestione. Como se mencionó anteriormente la encuesta se envió a los 100 empleados que tiene la organización de los cuales respondieron un total de 68, el análisis de las respuestas obtenidas figura en el Anexo I de esta investigación titulado entrevistas.

Como última herramienta se utilizó la observación directa la cual nos permitió obtener datos acerca de las condiciones de trabajo, clima laboral, comunicación, desempeño laboral, trato con los afiliados, entre otros. Para realizar esta práctica se destinó un total de 7 visitas distribuidas a lo largo de un mes en distintos horarios y los datos obtenidos se registraron en una planilla, la cual se llamó “Planilla de observación directa” además se obtuvieron datos de la experiencia de trabajo que tuvo la autora de esta investigación, la cual se desempeñó a lo largo de 10 años y 3 meses en esta organización como empleada administrativa en seccional Uruguay.

A partir de los datos obtenidos se aplicaron técnicas de procesamiento y análisis de la información, la cual fue de utilidad para cumplir con los objetivos específicos establecidos en este proyecto.

Luego se volcó el análisis en una matriz FODA (Ver Anexo I), de tal manera que se puedan identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización

El análisis FODA es una herramienta que permite realizar un cuadro de situación de una organización, generando un diagnóstico preciso que permita tomar decisiones coherentes con los objetivos y políticas establecidas. Tanto las fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta dificultoso poder modificarlas.

Una vez realizado el diagnóstico situacional se continuó con la parte estratégica, la cual comprendió la redacción de la misión, visión y valores de la institución para alinearlas con los objetivos del área a crear.

Una vez que los objetivos del Departamento de Recursos Humanos quedaron alineados con la estrategia de la organización, se procedió a definir la estructura del área en cuestión y todas las actividades competentes a ellas.

Para culminar con este trabajo se procedió a realizar un manual de inducción para que la institución pueda utilizarlo para comunicar a sus empleados todo lo pertinente al área y sus puestos.

6. DIAGNÓSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA ORGANIZACIÓN, ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS.

Conforme a lo que hemos establecido en nuestro marco teórico a continuación presentamos los resultados del diagnóstico organizacional (6.1.), de los procesos de administración de los recursos humanos (6.2.) y de la gestión integral de recursos humanos (6.3).

6.1. DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL.

La institución no cuenta con una misión, visión y valores definidos que puedan alinearse con una estrategia de recursos humanos, es por esto que se entiende porque no cuentan con una gestión de los mismos.

En cuanto a su estructura la organización está formada por una comisión directiva central y 14 secretarías las cuales conforman la cumbre de la organización. De allí se desprenden las 17 seccionales y 22 filiales que responden a ellas. Cada seccional y filial está compuesta por un secretario general, un secretario adjunto y sus distintas secretarías que conforman la comisión directiva departamental. Actualmente la organización cuenta con 100 empleados fijos distribuidos de la siguiente manera:

- ✓ Las seccionales con mayor flujo de afiliados como ser Paraná, Gualeguaychú, Concordia y Colón, poseen tres empleados fijos de los cuales 2 son administrativos y 1 ordenanza, además seccional Colón cuenta con alojamiento propio el cual tiene 2 empleados más abocados a la administración y limpieza del lugar.
- ✓ La Seccional Uruguay se encuadra dentro de las seccionales de gran flujo de afiliados, pero la misma solo tiene 2 empleadas administrativas fijas y la limpieza del lugar es tercerizada y realizada por una empresa independiente a la institución.
- ✓ Las seccionales más pequeñas como Diamante, Federal, Federación, Feliciano, Gualeguay, Islas, La Paz, Nogoyá, San Salvador, Tala, Victoria y Villaguay, cuentan con dos empleados cada una.
- ✓ Cada filial depende de un departamento cabecera y estas cuentan con un empleado administrativo y la limpieza es tercerizada, por lo que se suman 22 empleados más.

- ✓ Casa Central cuenta con 40 empleados fijos de los cuales 30 están distribuidos en las distintas secretarías, los cuales se encargan de administrar y gestionar en conjunto con la comisión directiva central los trámites y tareas a realizar en el consejo general de educación y la caja de jubilación de la provincia. Los 10 empleados restantes pertenecen a la casa del docente y Camping situados en la localidad de Paraná.

Como conclusión del diagnóstico organizacional y su estructura se deja asentado que se llevará a cabo la redacción de la misión, visión y valores de la organización para que estas puedan alinearse con la política de recursos humanos y su gestión.

6.2. DIAGNÓSTICO DE LOS PROCESOS DE ADMINISTRACIÓN RECURSOS HUMANOS.

Para conocer la situación actual de la organización debemos conocer los procesos relacionados a la Gestión de Recursos Humanos y como se emplean:

6.2.1 Selección y reclutamiento

Según la información brindada por el secretario de Administración y Actas, quien está a cargo del personal de cada seccional, la selección y reclutamiento del personal debe realizarse mediante concurso, donde los aspirantes deberán cumplir con los requisitos de ingreso, fijados por la comisión directiva central y respaldados por el CCT 804-23 (EX 736-16, EX 700-14, EX 462-06) Personal de Entidades Deportivas y Civiles.

El llamado del mismo deberá publicarse en medios oficiales de comunicación locales y el mismo se divide en dos etapas: una primera instancia en donde se reclutarán los Curriculum Vitae de los candidatos y en la segunda etapa se realizará el concurso entre los elegidos, el cual consta de una prueba escrita de conocimientos básicos en computación y luego se pasa a las entrevistas formales con los secretarios de la seccional y el Secretario de Administración y Actas de la administración Central. Al finalizar las pruebas se evalúan los resultados y se selecciona al candidato con el mejor puntaje y que más se adapte al perfil.

Una vez elegido el candidato, este es citado en casa Central en la ciudad de Paraná y se lo deriva al Sanatorio elegido para realizarse los exámenes pre-ocupacionales correspondientes.

Si bien este procedimiento está escrito y detallado en las actas realizadas durante asamblea de comisión directiva central, no todas las seccionales lo cumplen, sino que en la mayoría de los casos la designación queda a cargo de la autoridad competente y es elegido quién éste considere que cumple con las condiciones requeridas para cubrir un determinado puesto vacante.

6.2.2 Desarrollo y capacitaciones

Actualmente esta institución no cuenta con un plan de capacitaciones y desarrollo para sus empleados, según nos indicaron eventualmente se realizan capacitaciones según las necesidades del momento y los temas más relevantes a desarrollar.

En lo que se refiere al desarrollo frente a los puestos de trabajo, cuando toma posesión el nuevo aspirante al puesto este suele ser capacitado en el día a día sobre la operatoria de las actividades por sus propios compañeros, si es que los tiene, ya que hay seccionales que los puestos administrativos son unipersonales, en este caso la persona suele aprender solo o con las indicaciones que le haya dejado el compañero que deja el puesto.

Las obligaciones del empleado administrativo de cada seccional dependen de las necesidades que van surgiendo, su desempeño y permanencia en el puesto dependen de la iniciativa e interés en desarrollar nuevos conocimientos, en aprender voluntariamente de las tareas que realizan sus pares o en colaborar con los mismos fuera del alcance de sus funciones.

6.2.3 Descripciones de puestos

De acuerdo a lo informado por el secretario de administración y actas, actualmente no se cuenta con una descripción de puestos y tampoco con un manual de procedimiento en donde se especifique las tareas que debe realizar cada puesto en sus respectivas áreas, además tampoco se cuenta con una inducción a la hora de ingresar el nuevo aspirante.

Por lo que el empleado accede al puesto con mucha incertidumbre y desconocimiento de sus funciones y de cómo comenzar a desempeñarse y desarrollar sus tareas.

6.2.4 Evaluaciones de desempeño:

No existen evaluaciones de desempeño formales, si bien cada secretario general y adjunto observa el comportamiento del personal a su cargo y obtiene un concepto del mismo, esto

es relativo a cada observador o evaluador e informal, ya que no queda asentado y el empleado no tiene un feedback con los integrantes de la organización en cuanto a su desempeño.

Tampoco existe un sistema de indicadores con los cuales se pueda medir el desempeño de cada empleado y hacer un seguimiento más detallado. Otra cuestión que no se tiene en cuenta para medir el desempeño de cada empleado es la opinión de sus compañeros para determinar si se adaptan o no a trabajar en equipo o el trato que tiene con sus pares, con el fin de obtener resultados desde distintos puntos de vista apelando a su objetividad.

6.2.5 Remuneración y beneficios:

La remuneración del empleado administrativo depende de la categoría que se le asigne a este la hora de ingresar y los adicionales particulares detallados en el CCT 804-23 de Utedyc, el cual establece los adicionales básicos impuestos en la Ley de Contrato de Trabajo, como ser presentimos y porcentaje por antigüedad en caso de que la tenga. El convenio establece el pago de un adicional por título solo en el caso de que el mismo tenga competencia para el puesto en el cual se desempeña.

6.2.6 Oficina de personal

Actualmente la oficina de Personal de la Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos no cuenta con un modelo de gestión de recursos humanos y esta depende del secretario de Administración y Actas, el cual tiene a una empleada administrativa que realiza las actividades limitadas en relación a los empleados de la organización.

Las tareas a la que se limita esta oficina son: entrega de recibos a los empleados de cada seccional, ya sea vía mail o haciéndolos llegar por correo a la seccional, informar y reclutar el acuerdo de las vacaciones de cada empleado, entre otras.

Esta oficina también se encarga de resguardar el legajo personal de cada empleado el cual se genera cuando este ingresa y contiene la información básica de cada uno, el contrato firmado y los resultados del psicofísico realizado antes de su ingreso al puesto de trabajo.

6.2.7 Personal

- a. Datos demográficos: La edad del personal de la empresa oscila entre los 22 y 58 años, en su mayoría sexo femenino, secundario completo y antigüedad de 0 y 30 años el más antiguo.
- b. Rotación: según lo expresado no tienen una idea sobre el grado de rotación del personal ya que la mayoría de los ocupantes del puesto tienen mucha antigüedad en la institución.
- c. Motivación: a partir de las entrevistas realizadas al personal se observa que el grado de motivación se encuentra asociado en gran medida a la antigüedad del mismo para el caso de los que tienen mayor permanencia en la institución. Para el caso de los empleados de menor antigüedad estos muestran un grado menor de motivación y expresan que se mantienen en el puesto por la estabilidad laboral y ciertos beneficios que se les brinda, ya sea flexibilidad en los horarios, feriados municipales, provinciales y nacionales libres, además se les otorga la posibilidad de ausentarse del puesto en caso de urgencia sin tener descuentos de horas.

6.3 DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN INTEGRAL DE RECURSOS HUMANOS

Para realizar el diagnóstico de esta institución se realizaron una serie de entrevistas al secretario de Administración y Actas de la comisión directiva central, y también a 10 empleados de la organización elegidos de manera aleatoria las cuales fueron realizadas en un periodo de 30 días mediante un sistema mixto, presencial para los casos de seccional Uruguay y por zoom para los empleados de otras ciudades cuyos resultados se exponen a lo largo del presente diagnóstico. Se tomó como referencia para el análisis de las entrevistas las dimensiones de gestión de recursos humanos propuestas por Ulrich y que hemos descrito en el marco de referencia del trabajo. Obviamos en este análisis la dimensión de infraestructura (administración) ya que fue considerada en la sección 6.2.

6.3.1 Gestión estratégica

Para llevar a cabo el diagnóstico de gestión estratégica de la organización se realizó una entrevista al secretario de Administración y Actas de comisión directiva central, la cual se llevó a cabo mediante una reunión presencial en la seccional Uruguay. Los resultados obtenidos son los presentados a continuación:

Entrevista realizada al Secretario de Administración y Actas, responsable de la gestión actual de Recursos Humanos

1 – ¿Cómo se llama la organización?

La Organización se llama Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos

2 – ¿Cree que la organización se encuentra afrontando cambios? Explique.

Creo que la organización en la que estamos inmersos se encuentra en constante cambios debido a la necesidad de adaptarse a las nuevas modalidades y normativas que se ponen en vigencia día a día y también al contexto hostil en el cual nos desenvolvemos. También creo que todas estas consecuencias impactan directamente en nuestro personal, ya que deben adaptarse día a día a los cambios que se presentan.

3 - ¿Usted cree que es necesario crear un área de Recursos Humanos? ¿Por qué?

Creo que un área de recursos humanos en la organización sería de gran utilidad para gestionarlos y trabajar en la satisfacción del personal. Además, eso nos haría crecer como organización de manera organizada, si bien sé que no es común contar con un área de recursos humanos en este tipo de organización, pero creo que trabajando en conjunto se podría lograr una mejor gestión.

4 – ¿Usted cree que será factible implementar el área?

Creo que si trabajamos en conjunto podemos lograrlo, si bien no será a corto plazo, pero se puede comenzar a planificar y poner en práctica el plan a elaborar. La institución ya detectó la necesidad ahora solo queda realizarlo.

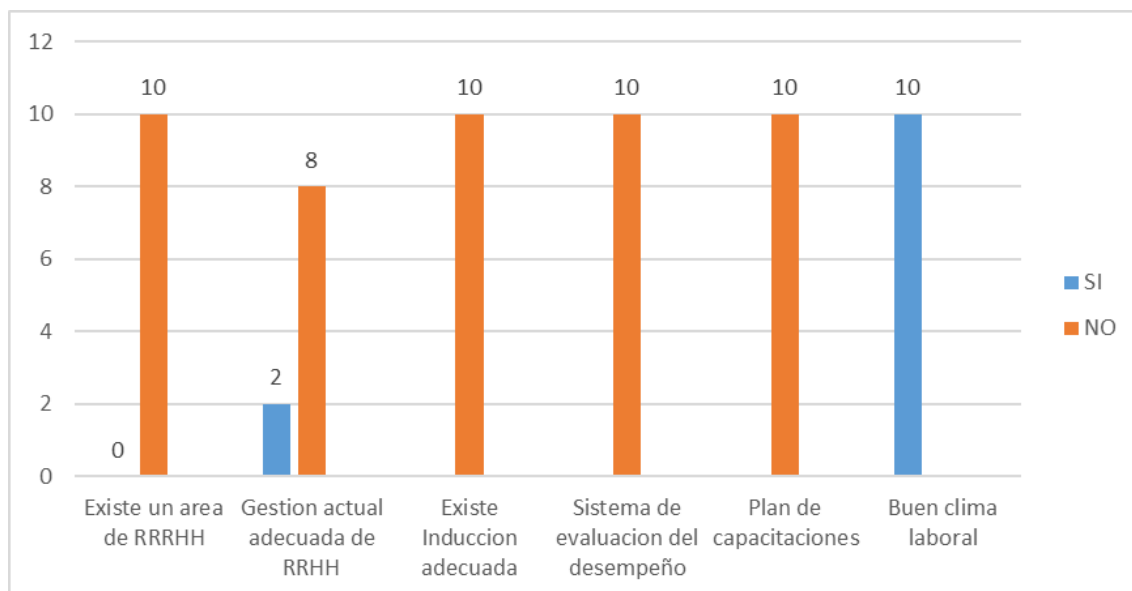
Según lo expuesto por el entrevistado la organización no cuenta con una buena Gestión de sus Recursos Humanos y es necesario crear un modelo que se alinee con los objetivos de la organización.

6.3.2 Involucramiento

Para realizar un diagnóstico sobre el involucramiento se realizó una serie de entrevistas a 10 empleados de las distintas seccionales seleccionados de manera aleatoria, las cuales fueron realizadas de manera presencial para seccional Uruguay y virtual por video llamada o zoom para el resto de la provincia. Además, se realizó una encuesta masiva vía

mail enviada a los 100 empleados de la organización de las cuales se obtuvieron 68 respuestas. Este proceso se llevó a cabo durante 60 días.

A continuación, se exponen los resultados de las entrevistas realizadas y luego continuamos con los resultados de la encuesta contestadas por los empleados:



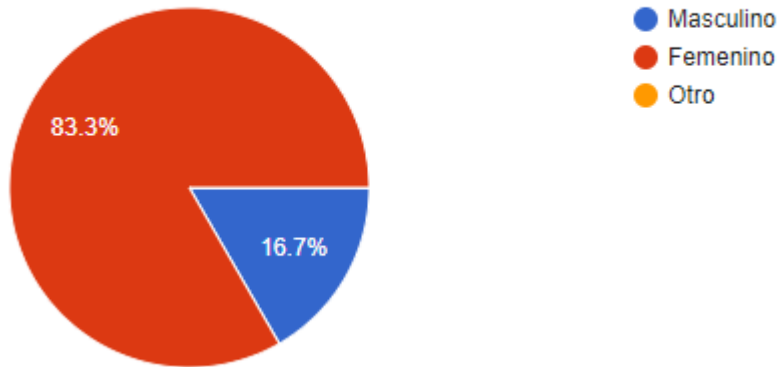
De acuerdo a los entrevistados no hay un involucramiento adecuado por parte de la organización en realizar una adecuada gestión de sus Recursos Humanos, lo que resulta de suma importancia para el crecimiento que está teniendo la misma, si bien se cuenta con un buen clima laboral es necesario que el personal tenga sentido de pertenencia en la institución para que los mismos se sientan satisfechos y puedan brindar un buen servicio.

Respuestas encuesta realizada vía mail.

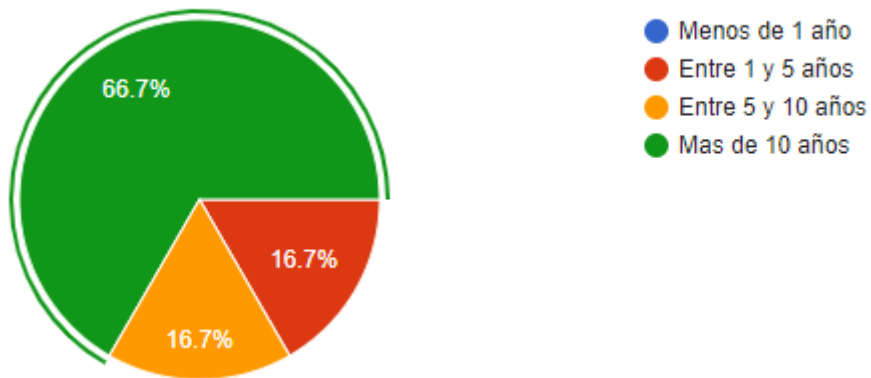
La encuesta se realizó vía correo electrónico a los empleados de la asociación gremial del magisterio de entre ríos, obteniendo las siguientes respuestas¹³:

13 Las respuestas fueron enviadas a los 100 empleados de la organización de los cuales se obtuvieron 68 respuestas, luego de varios días de seguimiento.

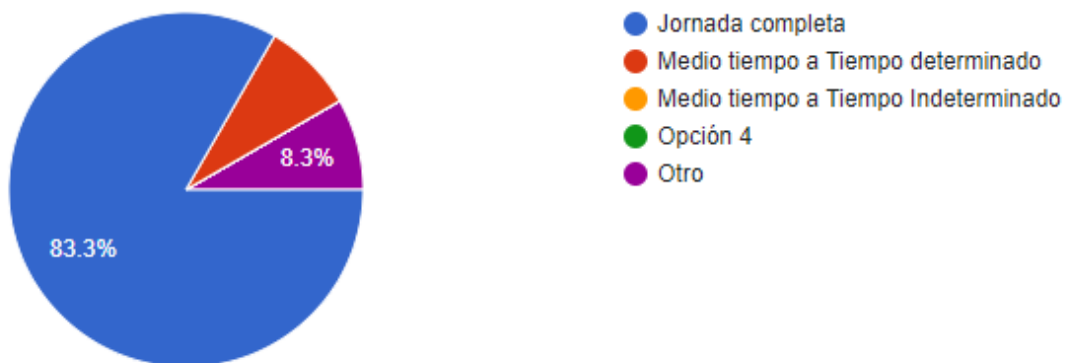
1 - Género



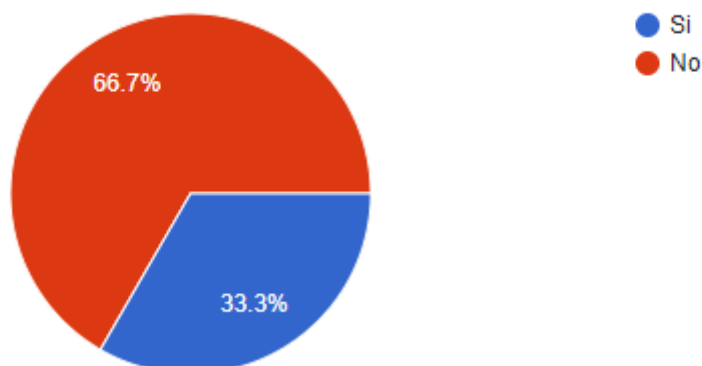
2 - Antigüedad en la empresa/organización



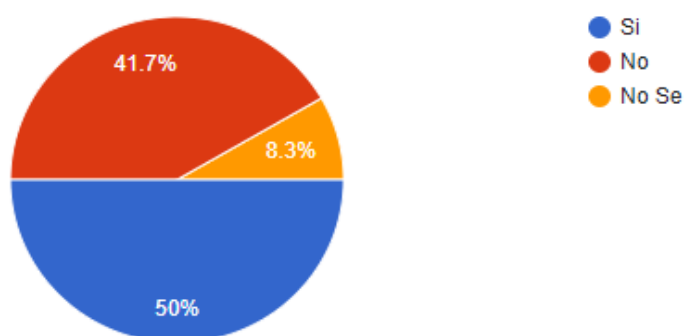
3 - ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?



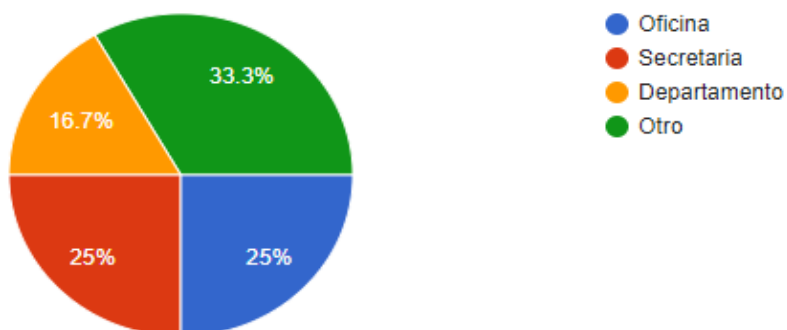
4 – Recibió algún tipo de inducción o capacitación para el desempeño de su puesto de trabajo?¹⁴



5 - ¿En su lugar de trabajo cuenta con un área de Recursos Humanos?



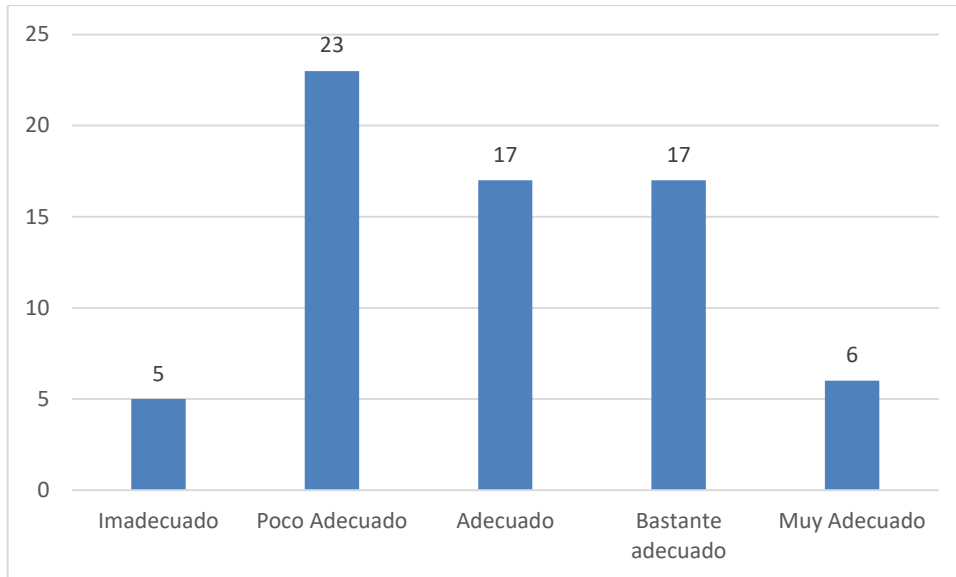
6 - Si la respuesta fue Sí, elija algunas de las siguientes opciones.



¹⁴ Algunos empleados contestaron que, si tuvieron inducción y otros no, ya que al consultar consideran como tal el acompañamiento de sus compañeros. Se deja asentado que la organización no cuenta con un sistema formal de inducción.

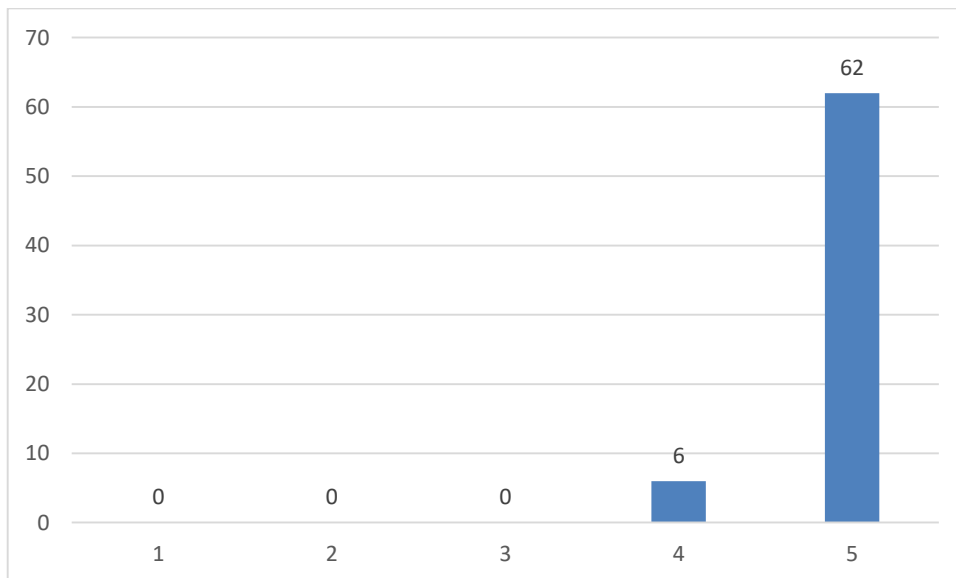
7 - Cree que es adecuada la Gestión del Capital Humano en donde usted trabaja?

Responda la Pregunta teniendo en cuenta que 1 es inadecuado y 5 muy adecuado.



8 - ¿Que tan importante considera la existencia de un Área de Recursos Humanos en la Organización en donde trabaja?

Responda la pregunta teniendo en cuenta que 1 es poco importante y 5 sumamente importante.



De las respuestas obtenidas desprendemos el Diagnóstico final sobre los procesos detallados anteriormente los cuales se detallan a continuación:

- ✓ La institución no cuenta con un área que gestione correctamente el capital humano que se desempeña en ella y solo cumplen con los procesos básicos de contratación establecidos en el Convenio Colectivo de Trabajo y la Ley de Trabajo de nuestro país. Esto puede ocasionar la pérdida de oportunidades de mejora y de optimización de las tareas a nivel organizacional y las de sus integrantes.
- ✓ Carencia de un proceso/política de selección que asegure la cobertura de vacantes con perfiles adecuados a los requerimientos de los puestos.
- ✓ Ausencia de políticas definidas y comunicación entre la gestión y los empleados.
- ✓ Dificultades para lograr niveles mayores de motivación y capacitación del personal, esto limita las posibilidades de conseguir un mejor desempeño y productividad por parte del mismo. Estas dificultades se asocian, en parte, con la escasez de un proceso de inducción y de un plan de capacitación.
- ✓ Ausencia de planificación y ejecución de acciones de capacitación del personal, impacto en el desempeño y motivación.

7. CURSOS DE ACCIÓN

De acuerdo con lo establecido en la etapa de diagnóstico se dará comienzo a la creación de las propuestas de mejora para la organización comenzando con la estructura formal y cumbre estratégica y siguiendo por establecer las políticas correspondientes al área de Recursos Humanos y sus actividades.

7.1 Establecimiento de la Misión, Visión y Valores de la organización

7.1.1 Misión:

Velar por la defensa de los derechos laborales de los docentes, por la calidad de la gestión, por el trabajo sindical adecuado y por una comunicación eficaz que genere confianza y estabilidad en los trabajadores docentes y el entorno en el cual se desenvuelven.

7.1.2 Visión

Ser una organización independiente, autónoma y democrática que trabaje por la mejora y defensa de los intereses laborales, económicos, profesionales y sociales de los docentes. Impulsados por la responsabilidad, compromiso y honestidad sindical.

7.1.3 Valores

Son nuestros valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto y tolerancia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Equidad
- ✓ Espíritu de equipo

7.1.4 Objetivos de la organización

Los objetivos enunciados a continuación se encuentran en el estatuto gremial de la organización:

1. Defender los intereses gremiales de los trabajadores de la educación de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
2. Peticionar ante los empleadores públicos y privados y demás organismos la adopción de medidas que tiendan a elevar las condiciones profesionales, económicas, sociales, culturales y previsionales de los trabajadores que representa.
3. Participar en la elaboración de leyes, decretos y otras normas laborales y previsionales, como también en las modificaciones de las existentes, asegurando su pleno respeto y vigencia.
4. Apegarse a la vinculación con las demás entidades sindicales, profesionales, culturales y otras organizaciones en el orden Municipal, Provincial, Regional, Nacional e Internacional, cuyos fines y objetivos concuerden con los sustentados por esta entidad.
5. Representar a los trabajadores de la educación ante los organismos estatales y privados pertinentes, en congresos provinciales y nacionales, de índole educacional, laboral o cultural.
6. Mantener la adhesión y participación activa en asociaciones sindicales de segundo y tercer grado que nuclea a los trabajadores de la educación en particular y a los trabajadores en general.
7. Promover cursos de capacitación sindical y profesional. Sostener bibliotecas, efectuar publicaciones y cualquier otro tipo de actividad cultural.
8. Realizar toda actividad lícita que tenga por finalidad conquistar mejoras de toda índole para los trabajadores representados.

9. Bregar por una auténtica y sólida organización sindical que asegure la plena vigencia de la democracia, mediante la participación efectiva de los afiliados en su vida institucional.
10. Participar en forma activa en la defensa de las instituciones democráticas y del orden constitucional.
11. Propiciar la elaboración de la política educativa con sentido federal y nacional que responda a los intereses del pueblo.
12. Promover la unidad orgánica de todos los trabajadores de la educación que se desempeñen en su zona de actuación.
13. Realizar todo tipo de actividades que beneficien a los asociados tales como la ejecución de planes de viviendas a través de las operatorias que implementen las entidades financieras debidamente autorizadas por el Banco Central de la República Argentina donde tengan previstas la participación de las entidades intermedias.
14. Promover la acción cooperativa y mutual, conforme a las leyes vigentes.

7.2 Propuesta de objetivos y políticas de recursos humanos a desarrollar.

De acuerdo al diagnóstico realizado anteriormente a continuación se detalla los puntos a desarrollar en cuanto a los objetivos y políticas a poner en práctica a lo largo del desarrollo de este proyecto:

- ✓ Crear una secretaría de Recursos Humanos, sistematizar sus actividades y definir políticas que permitan llevar adelante las actividades de esta, ayudando al crecimiento de la organización.
- ✓ Elaborar un plan de capacitación, que contemple entre otros aspectos la formación y desarrollo del personal dentro de la organización.
- ✓ Desarrollar e implementar un proceso de inducción del personal que permita a los nuevos empleados contar con los conocimientos necesarios sobre las tareas a desarrollar, expectativas de desempeño y normas de la organización.
- ✓ Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño capaz de vincular objetivos, resultados alcanzados y establecimiento de acciones de mejora del mismo.
- ✓ Realizar de manera formal la descripción de puestos correspondientes para que quede documentado el procedimiento, el cual deberá ser entregado a cada empleado de la organización.

- ✓ Crear un sistema de remuneraciones acorde al desempeño de cada empleado para lograr motivarlos y mejorar su desempeño.
- ✓ Formalizar las normas de la organización, de manera que se encuentren escritas y comunicadas las pautas de convivencia y demás normativas relativas a los comportamientos esperados por parte del personal.

En cuanto a las políticas propuestas a utilizarse en el área de Recursos Humanos diremos que este proyecto apunta a construir un sistema en donde se trate al trabajador como un recurso fundamental para la organización, el cual es posible potenciar a través de una visión actual, la cual se oriente y certifique una verdadera interacción entre el rol económico y la función de la organización.

La definición de procedimientos, maneras de actuación y políticas más formales, favorecen la adecuación de las mismas a la estrategia y objetivos de la institución, el entorno organizacional, y a beneficiar el incremento de la motivación y desempeño en el personal.

Una organización que gestione e integre sus recursos humanos y permita marcar diferencias con respecto al entorno en el cual se desenvuelve, está ayudando a crear una ventaja competitiva y una distinción para este tipo de organización. Es por ello que se puede afirmar que se trata de una ventaja a partir de las personas, conformando un aspecto característico de la organización.

8. ESTABLECIMIENTO DE LAS POLÍTICAS Y CURSOS DE ACCIÓN.

8.1 Proceso de reclutamiento y selección

Antes de detallar este procedimiento correctamente se establecieron las siguientes políticas a cumplir:

- ✓ La administración de los procesos de selección y reclutamiento será función de la secretaría de recursos humanos. En caso de que el área no pueda hacerse cargo de la misma por tema de distancia u otro inconveniente, deberá designar a las personas que llevarán adelante este proceso.
- ✓ Se orienta a crear un proceso de selección formal, que contemple características y competencias personales abocadas al puesto a cubrir.

- ✓ Un recurso humano capaz, confiable y de gran calidad comienza desde su selección, atendiendo los requerimientos del puesto en cuestión.
- ✓ La decisión de incorporación se tomará en base a la información recolectada de los pasos del proceso, formalizando contractualmente la relación entre el empleado y la empresa para que en la futura relación de trabajo se encuentren garantizados intereses, derechos y deberes de ambas partes.
- ✓ Ante la necesidad de cubrir una posición se recurrirá en primera instancia a realizar una búsqueda interna, propiciando el desarrollo de los Recursos Humanos.

Establecidas las políticas del proceso de reclutamiento y selección pasaremos a detallar los pasos a seguir para su cumplimiento, teniendo en cuenta las acciones establecidas por la organización para tal fin:

1. Se libera o genera la vacante.

En esta instancia se produce la necesidad de una nueva incorporación ya sea por liberación de vacante en un puesto existente o por la creación de uno nuevo.

8.1.1. Procesos de Reclutamiento

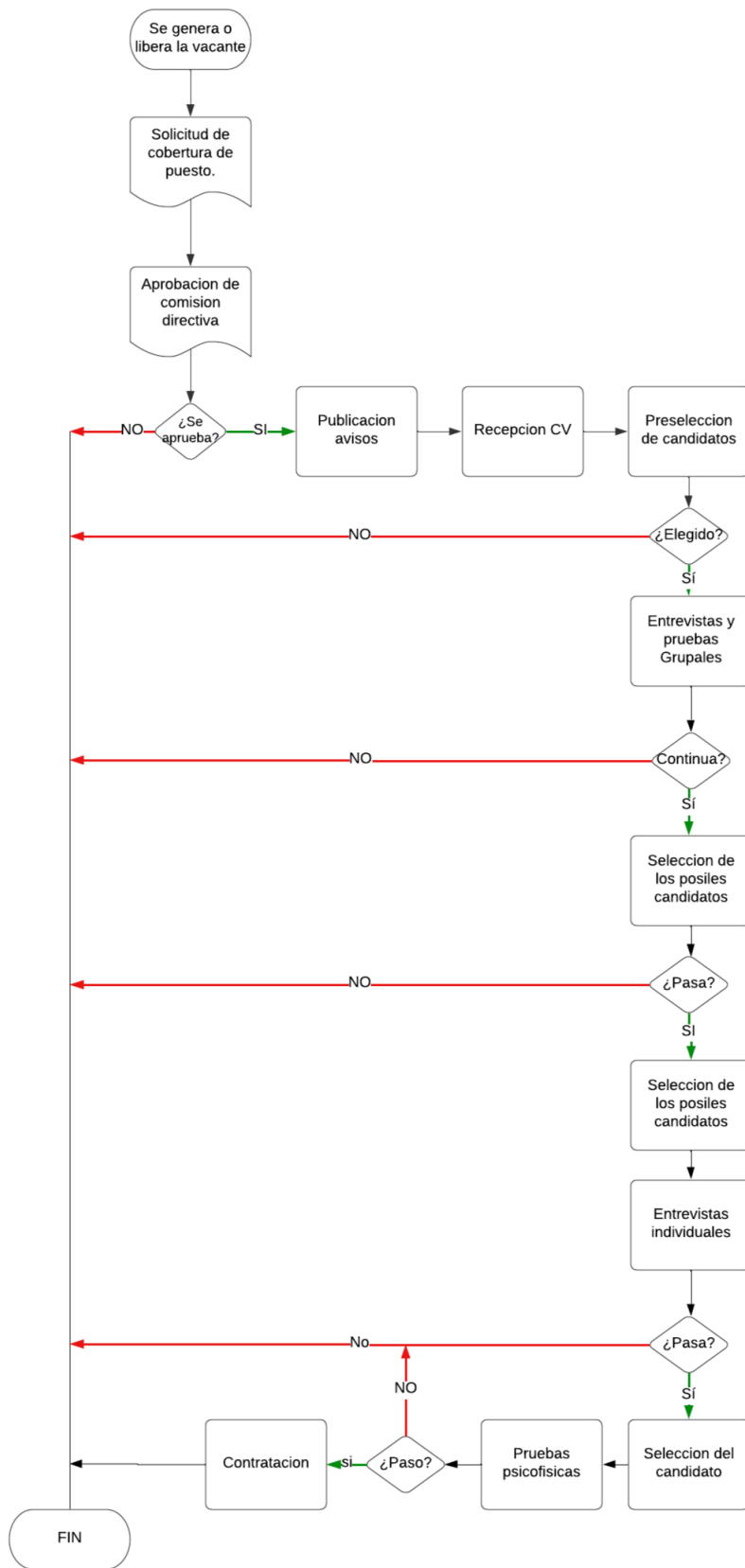
- a. Solicitud de cobertura del puesto: una vez generada o creada la vacante, el secretario general de la seccional solicita la cobertura del puesto a la secretaría de Recursos Humanos de casa central, a través de una nota formal para que esta se eleve a la comisión directiva central para su posterior aprobación, en caso de que la cobertura sea solicitada de urgencia esta decisión la toma el secretario de Recursos Humanos dejando constancia en el libro de actas. Una vez que la vacante se aprobó se procede a comunicar a la seccional interesada para que den comienzo con la búsqueda del candidato.
- b. Publicación del aviso: para dar comienzo a la búsqueda se deberá publicar un aviso en medios de comunicación oficiales ya sea diarios, televisión, y/o página web oficial de la organización. En el misma se debe agregar explícitamente cuáles son los requerimientos del puesto y las condiciones laborales (Horarios, disponibilidad, estudios requeridos, etc.)

8.1.2. Proceso de selección

- a. Recepción: la misma se realizará de manera presencial en la seccional para la cual se busca cubrir la vacante y deberán ser remitidos a la comisión directiva departamental.
- b. Preselección: Una vez cerrado el plazo de recepción de CV se procede a la preselección de los posibles candidatos, la cual estará a cargo de una persona de la comisión directiva departamental designada por el secretario de recursos humanos.
- c. Entrevistas y pruebas: luego de la preselección se procede a comunicarles a los posibles candidatos que quedaron preseleccionados para realizar la etapa entrevistas personales y grupales. Estas estarán a cargo del secretario general de la institución y del secretario de Recursos Humanos. Culminada la ronda de entrevistas de los candidatos se procede a realizar una evaluación práctica sobre conocimientos básicos de informática y dominio de PC.
- d. Selección del candidato: una vez finalizada la etapa de entrevistas y pruebas se procede a elegir el candidato que más se adecue al puesto, la selección del mismo estará a cargo del secretario general de la seccional, el cual deberá comunicarse con el mismo para dar comienzo a los exámenes pre ocupacionales.
- e. Exámenes pre ocupacionales: una vez seleccionado el candidato se procede a comunicarle los turnos y lugares a los cuales debe presentarse para dar comienzo al examen Psicofísico de rutina solicitado por la ART.
- f. Contratación e incorporación: Una vez superadas todas las instancias anteriores se procede a firmar el contrato y comunicarle al candidato seleccionado cuando se incorporará a su puesto de trabajo. Esta tarea estará a cargo del secretario de Recursos Humanos.

A continuación, se expone el diagrama de proceso correspondiente a la selección y contratación:

Ilustración I: Diagrama de proceso de reclutamiento y selección



Fuente: Elaboración propia

8.1.3. Proceso de Inducción

La finalidad de la inducción es brindarle a la persona ingresante un período de adaptación y reconocimiento del ámbito laboral. Lograr un acercamiento a la cultura de la organización y al grupo de trabajo. A su vez este proceso genera y establece un vínculo entre los ingresantes. A continuación, se detallan los pasos a seguir para realizar el proceso de inducción:

a. Bienvenida y Presentación de la organización:

El proceso comenzará con una entrevista personal con el secretario de recursos humanos o una persona designada por éste, en caso de que no pudiese asistir, en la cual se le brindará al ingresante la siguiente información:

- ✓ Historia, misión, visión y valores de la organización.
- ✓ Información sobre la actividad que realiza la organización.
- ✓ Documentación que deberá firmar el ingresante antes de incorporarse a su puesto.
- ✓ Especificación de horarios, ART, fecha y lugar de cobro, obra social, etc.
- ✓ Presentación del personal de la organización y muestra de las instalaciones.

b. Inducción al puesto de trabajo

El ingresante se entrevistará con su superior, el cual le dará la bienvenida y le brindará información acerca de las tareas que va a desarrollar y las responsabilidades de su puesto, y le entregará la descripción de puesto correspondiente.

El superior designará un tutor encargado de capacitarlo y brindarle las herramientas necesarias para su incorporación.

c. Seguimiento

Una vez que el ingresante comience con sus tareas, se les dará un tiempo estipulado de adaptación el cual no deberá sobrepasar los 90 días desde su ingreso. Vencido ese plazo se procederá a realizar una devolución sobre su desempeño, detectando qué puntos debe mejorar, en caso de que existieren.

Aclarados estos puntos y aceptada la devolución por ambas partes se realizará otra evaluación de desempeño a los 90 días contados desde la fecha de la primera evaluación, en donde el jefe inmediato decidirá si el empleado continúa o no en sus actividades, en caso de aprobar su desempeño se culminará con el periodo de prueba y este pasará a planta permanente.

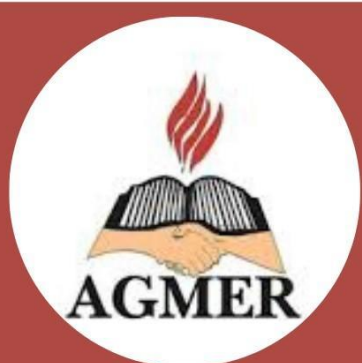
8.2 Remuneraciones y Beneficios.

- ✓ La liquidación de sueldos se realiza atendiendo la legislación, convenios colectivos y acuerdos individuales entre el personal y la empresa
- ✓ Además, se va a establecer un adicional por título Terciario, universitario o posgrado independientemente si el título se ajusta o no al puesto en el que se desempeñan.
- ✓ También se va a establecer un premio a fin de año para aquellos empleados que se hayan desempeñado correctamente y su presentismo anual no sea inferior al 90% de los días laborales.

8.3 Descripción de puestos.

Contar con una descripción de puestos que permita conocer las tareas, responsabilidades y requerimientos que deben cumplir las personas que se desenvuelven en los distintos puestos, es importante para la ejecución de las funciones de cada área y desarrollo de la organización.

A continuación, se adjuntan las planillas de descripción de puestos, realizando una en general para los administrativos y específicas para los que requieran skills distintas dependiendo de la secretaría a la que pertenecen:



PLANILLA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha: 04 de Marzo 2024

NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRATIVO DE FINANZAS

SUPERVISADO POR: Secretario de Finanzas

JEFE INMEDIATO: Secretario General y Adjunto

PERSONAS A CARGO: Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar apoyo administrativo asistencial mediante la gestión y el mantenimiento de las operaciones financieras. Será responsable de mantener registros precisos de las transacciones financieras, actualizar las bases de datos y realizar otras tareas administrativas cuando se necesario.

FUNCIONES GENERALES

- Procesar presupuestos y pago a proveedores
- Realizar transferencias de dinero a las distintas cuentas de las seccionales.
- Realizar control presupuestario y conciliaciones bancarias.
- Atender el teléfono, recibir y canalizar mensajes.
- Ejecutar tareas propias del puesto.
- Responder las consultas financieras y propiciar asesoramiento cuando sea necesario.

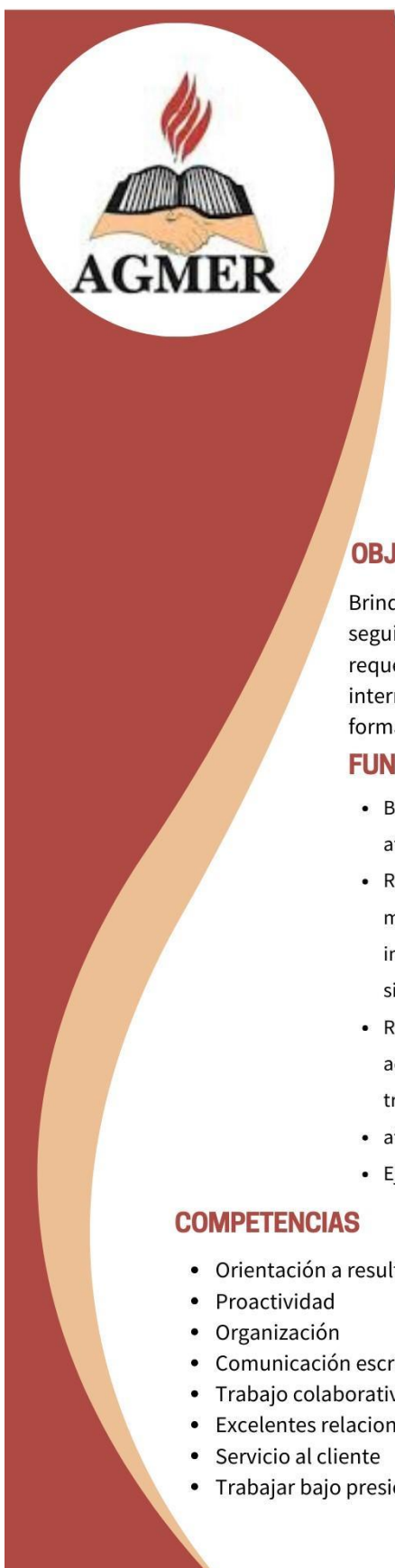
COMPETENCIAS

- Orientación a resultados
- Proactividad
- Organización
- Comunicación
- Excelentes relaciones interpersonales
- Servicio al cliente
- Trabajar bajo presión

REQUISITOS

- Estudios universitarios de Contador Publico, Finanzas, Economía o a fines.
- Manejo de Office.
- Experiencia en puestos similares de al menos 1 año.

Fuente: Elaboración propia



PLANILLA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha: 04 de Marzo 2024

NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRATIVO DE SECCIONAL

SUPERVISADO POR: Secretario de Area o Seccional.

JEFE INMEDIATO: Secretario General y Adjunto

PERSONAS A CARGO: Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar apoyo administrativo asistencial mediante la atención, seguimiento, registro y control de trámites, actividades, documentación y requerimientos del área funcional, acorde con las normas y procedimientos internos, asegurando que la gestión integral de las acciones se realicen de forma eficiente y efectiva..

FUNCIONES GENERALES

- Brindar asesoramiento al afiliado con alto nivel de profesionalismo, a fin de atender las demandas, mantener y promover las relaciones con estos.
- Realizar el control y ejecución presupuestaria del área, mediante el monitoreo mensual de gastos, designación de recursos por tipo de gasto, avisos de cargos, informes, supervisión de pago a proveedores y procesos requeridos en el sistema financiero.
- Redactar, revisar y corregir documentos tales como notas para reclamos administrativos, preparar los trámites y enviarlos a casa central para su posterior tratamiento.
- atender llamadas telefónicas, recibir y canalizar los mensajes,
- Ejecutar las tareas propias del puesto.

COMPETENCIAS

- Orientación a resultados
- Proactividad
- Organización
- Comunicación escrita y oral
- Trabajo colaborativo
- Excelentes relaciones interpersonales
- Servicio al cliente
- Trabajar bajo presión

REQUISITOS

- Título secundario con orientacion administrativo/contable.
-
- Manejo de Office.
- Experiencia en puestos similares de al menos 1 año (No Excluyente)

Fuente: Elaboración propia.



PLANILLA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha: 04 de Marzo 2024

NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRATIVO DE SUELDOS

SUPERVISADO POR: Secretario Gremial.

JEFE INMEDIATO: Secretario General y Adjunto

PERSONAS A CARGO: Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO

Brindar asistencia a todas las cuestiones relacionadas a los reclamos de los afiliados con respecto a sus salarios, establecer los mecanismos administrativos y de control interno necesarios para gestionar de forma eficiente de cada seccional para que se pueda brindar una respuesta a cada interesado.

FUNCIONES GENERALES

- Recepcionar los reclamos de los afiliados que llegan a casa central
- Revisarlos y controlar que todo esté correctamente.
- Redireccionar los mismos al destinatario.
- Procesar las respuestas y darle curso. Realizar todas las demás tareas competentes al puesto .

COMPETENCIAS

- Orientación a resultados
- Proactividad
- Organización
- Comunicación
- Excelentes relaciones interpersonales
- Servicio al cliente
- Tolerancia a la presión

REQUISITOS

- Titulo universitarios con orientación administrativo/contable o a fines.
- Manejo de Office.
- Experiencia en puestos similares de al menos 1 año.

Fuente: elaboración propia.



PLANILLA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha: 04 de Marzo 2024

NOMBRE DEL PUESTO: ADMINISTRATIVO CASA DEL DOCENTE

SUPERVISADO POR: Secretario De Acción Social

JEFE INMEDIATO: Secretario General y Adjunto

PERSONAS A CARGO: Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO

Su función principal será la de aceptar reservas, entregar las llaves a los afiliados y asegurarse de que su estadía sea satisfactoria.

FUNCIONES GENERALES

- Contestar al teléfono y atender las solicitudes de invitados para reservar habitaciones.
- Consultar el sistema interno de reservas y confirmarlas.
- Asistir a invitados en el mostrador de facturación para confirmar sus reservas, entregar las llaves e indicarles cómo llegar a sus habitaciones.
- Estar en contacto con los demás recepcionistas del equipo y hacer un traspaso detallado para que el siguiente turno se desarrolle sin problemas.
- Informar a Acción Social sobre algún inconveniente presentado.

COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo
- Trato amable y respetuoso
- Buenas relaciones interpersonales
- Comunicación
- Responsabilidad
- Atención al cliente
- Resolución de problemas
- Trabajar bajo presión

REQUISITOS

- Estudios secundarios finalizados
- Título universitario o terciario con orientación turismo o a fines (No Excluyente)
- Manejo de Office.
- Experiencia en puestos similares de al menos 1 año.

Fuente: Elaboración propia.



PLANILLA DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Fecha: 04 de Marzo 2024

NOMBRE DEL PUESTO: ORDENANZAS

SUPERVISADO POR: Secretario de Administración y Actas.

JEFE INMEDIATO: Secretario General y Adjunto

PERSONAS A CARGO: Ninguno

OBJETIVO DEL PUESTO

Realizar todas las tareas necesarias para mantener el orden y limpieza de las instalaciones.

FUNCIONES GENERALES

- Limpiar, almacenar y suministrar áreas designadas de las instalaciones.
- Realizar y documentar actividades rutinarias de limpieza.
- Dar Aviso sobre las necesidades de mantenimiento y reparaciones que detecten.
- Realizar pedido de artículos de limpieza que sean necesarios.
- Colaborar en tareas varias cuando así lo requieran.

COMPETENCIAS

- Trabajo en equipo
- Trato amable y respetuoso
- Buenas relaciones interpersonales
- Comunicación
- Responsabilidad

REQUISITOS

- Estudios secundarios finalizados
- Experiencia en puestos similares de al menos 1 año (No Excluyente)

Fuente: elaboración propia

8.4 Evaluación de desempeño

8.4.1 Políticas generales

La evaluación de desempeño del personal se orienta a desarrollar el potencial del mismo, otorga una perspectiva de futuro mucho mayor para la empresa y su personal, permite aprovechar al máximo el potencial de cada empleado y le otorga la posibilidad de realizarse.

El desarrollo de indicadores de desempeño y un sistema periódico que registre resultados alcanzados y acciones de mejoras comprometidas, son necesarios para asegurar la eficacia del sistema.

8.4.2 Sistema de evaluación

La evaluación del desempeño se realizará en base a objetivos y competencias utilizando el modelo de gestión del talento humano de Martha Alles. de acuerdo a esto el empleado obtendrá una calificación resultante por el logro de los objetivos planteados y otra resultante de la evaluación de las competencias desarrolladas. El grado de cumplimiento se mide en base a la siguiente tabla:

Tabla II: medición del grado de cumplimiento de los objetivos.

1	Supera ampliamente el cumplimiento del objetivo planteado (100%)
2	Supera el cumplimiento del objetivo planteado (75%)
3	Alcanzó el objetivo (50%)
4	Estuvo cerca de alcanzar el objetivo (25%)
5	No alcanzó el objetivo (0%)

Fuente: elaboración propia según modelo de gestión del talento humano.

La evaluación de las competencias para cada empleado resulta del desarrollo de cada competencia definida en la descripción de puesto y la frecuencia con la que se observan los comportamientos asociados al grado de desarrollo de dichas competencias. Los diferentes niveles de desarrollo de las competencias son:

Tabla III: Niveles de competencias a desarrollar

Grado A	Competencia desarrollada en un 100%
---------	-------------------------------------

Grado B	Competencia desarrollada en un 75%
Grado C	Competencia desarrollada en un 50%
Grado D	Competencia desarrollada en un 25%
No Desarrollada	Competencia no desarrollada 0%

Fuente: elaboración propia según modelo de gestión del Talento Humano.

La frecuencia se mide a partir de la siguiente escala:

Tabla IV: Frecuencia

Siempre	El individuo siempre manifiesta la misma conducta tal cual se describe en el grado de la competencia.	100%
Frecuente	El individuo en la mayoría de los casos manifiesta la misma conducta tal cual se describe en el grado de la competencia.	75%
La mitad del tiempo	El individuo la mitad del tiempo manifiesta la misma conducta tal cual se describe en el grado de la competencia.	50%
Ocasional	El individuo en ocasiones manifiesta la misma conducta tal cual se describe en el grado de la competencia.	25%
Nunca	El individuo nunca manifiesta la misma conducta tal cual se describe en el grado de la competencia.	0%

Fuente: elaboración propia según modelo de Gestión del Talento Humano.

A continuación, se exponen las tablas con los ítems a evaluar para cada empleado:

Tabla V: Sistema de evaluación de desempeño

SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		
Nombre de la persona evaluada:		
Puesto:	Antigüedad en el puesto:	Periodo Evaluado:
Datos del evaluador:		
Nombre:	Puesto:	Relación con el evaluado:

Numero de encuesta:		
<p>Marque en la columna de calificación para cada una de las opciones, dando un valor del 1 al 5 en los cuales 5 equivale a 100% y 1 a 0% según usted considere pertinente.</p>		
N ^o	Concepto	Calificación
Competencia: Comunicación		
1	Se comunica permanentemente de forma clara y objetiva con todos	
2	Se comunica permanentemente de forma clara y objetiva pero no con todos	
3	Se comunica cuando quiere de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.	
4	Se comunica muy poco de forma clara y objetiva.	
5	Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender	
Competencia: Liderazgo		
1	Ha logrado gran influencia en su equipo. Tiene seguridad	
2	Ha logrado cierta influencia en su equipo. Tiene seguridad	
3	Tiene el respeto de la mayoría. No tiene seguridad plena	
4	Poca gente le tiene confianza. Hay dudas de lo que quiere	
5	Nula confianza y seguridad hacia el por parte de su equipo.	
Competencia: Motivación		
1	Su forma de ser y de comunicarse mantiene constantemente muy motivado a su equipo de trabajo	

2	Ha sabido mantener constantemente la motivación de su equipo, pero no en todos los casos.	
3	Hay motivación, aunque no en todos y no es constante.	
4	Poca gente está motivada y con frecuencia hay aspectos negativos en el equipo.	
5	Su equipo de trabajo se ve totalmente desmotivado	

Fuente: elaboración propia según modelo de Gestión del Talento Humano.

Una vez realizada la evaluación se suman las calificaciones y se realiza un promedio de las mismas para obtener el resultado final.

8.5. Modalidad de evaluación de satisfacción del personal

La modalidad de evaluación de satisfacción del personal se realizará a través de un cuestionario anónimo a través de la plataforma virtual de la institución.

La siguiente encuesta se realiza para conocer el grado de satisfacción que posee el personal en relación con la organización, los resultados de esta servirán para la toma de decisiones y/o acciones que ayuden a mejorar la estadía de personal dentro de la misma.

A continuación, se exponen una serie de afirmaciones y preguntas, las cuales agradeceremos que respondas con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando la alternativa que mejor describa lo que sientes o piensas. No existen respuestas correctas o incorrectas. Ten en cuenta que los números corresponden a tu grado de satisfacción en tu puesto de trabajo y para con la empresa donde 5 corresponde a “Muy satisfecho” y 1 corresponde a “Insatisfecho”.

Tabla VI: Modalidad de Evaluación de Satisfacción al personal.

Sexo:	Edad:	Área a la que pertenece:	Antigüedad:				
Concepto			Grado de Satisfacción				
Percepción General			1	2	3	4	5

¿Cómo se ha sentido trabajando en la institución?					
Motivación y reconocimiento					
¿Se siente motivado y le gusta el trabajo que desempeña?					
¿Recibe información de cómo desempeña su trabajo?					
¿Las condiciones salariales para usted son suficientes?					
¿Cómo califica su relación con los compañeros?					
¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo y/o con sus superiores?					
¿Se siente parte de un equipo de trabajo?					
¿La comunicación interna dentro de su área de trabajo funciona correctamente?					
¿Conoce las tareas que desempeña otras áreas?					
Área y ambiente de trabajo					
¿El trabajo en su área o línea está bien organizado?					
¿Las cargas de trabajo están bien repartidas?					
¿Mantiene su lugar de trabajo limpio y libre de obstáculos?					
¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?					
Formación e Información					
¿Recibe la formación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo?					
Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?					

Cuando necesita formación específica, al margen de la establecida en el plan de formación ¿ha sido satisfecha?

--	--	--	--	--	--

Observaciones: (aquí podrá realizar comentarios acerca de cambios y sugerencias que desee manifestar.)

.....
.....
.....

Fuente: elaboración propia según modelo de Gestión del Talento Humano

8.6. Sistema de Capacitaciones

8.6.1 Políticas Generales

- ✓ El crecimiento de las capacidades del personal proporciona un progreso en el nivel de la organización, forma parte del proceso en el que se combinan experiencia, talento, potencial individual y el desafío de lograr mayores niveles de desempeño o la asunción de mayores responsabilidades.
- ✓ La capacitación tiene como fin desarrollar los conocimientos, habilidades y actitudes adecuadas para el desarrollo de las tareas.
- ✓ Cuando se capacita a una persona en una herramienta nueva, se beneficia a la organización y al empleado.
- ✓ Para lograr el desarrollo de una capacitación adecuada, es necesario conocer las necesidades existentes, competencias actuales del personal y campos en que requieren ampliar sus conocimientos y habilidades.

8.6.2. Introducción

Como se mencionó anteriormente en el diagnóstico, a la organización le falta un sistema de capacitaciones para que el empleado se adapte a los nuevos requerimientos de los afiliados y las normativas vigentes. Es por eso que se quiere lograr establecer un sistema para realizar capacitaciones periódicas y mejorar la cotidianeidad de la organización y la permanencia de las personas en los puestos de trabajo.

Objetivo: Capacitar a todo el personal, en las áreas que necesiten reforzos.

Responsable:

✓ Área de Recursos Humanos

Cronograma:

- ✓ Armar una base de datos con las posibles capacitaciones.
- ✓ Hacer encuestas a los empleados para conocer la necesidad de capacitación y temas de interés.
- ✓ Establecer tiempos estimados y cantidad de capacitaciones por año calendario.
- ✓ Diseño: selección de la propuesta más adecuada en función de costos, metodología y manejo de la temática expresados. Participación en el diseño de la actividad, en función de tiempos, recursos disponibles y adecuación a las necesidades puntuales y perfil de los destinatarios de la capacitación.
- ✓ Objetivos de las capacitaciones: desarrollar en el personal habilidades para desempeñarse en su puesto de trabajo.
- ✓ Participantes: personal de la organización.
- ✓ Disertante: a definir.
- ✓ Lugar: a definir
- ✓ Fecha y Hora: Se estima una duración de 4 semanas por capacitación. Con clases de aproximadamente 2 horas.
- ✓ Temario: a definir.
- ✓ Costo: a definir según la duración.
- ✓ Materiales: Material virtual, PC y cañón en caso que sea presencial.

8.6.3. Ejecución de las actividades

- ✓ Comunicación: la convocatoria para la actividad se realizará 30 días antes del dictado,
- ✓ con un recordatorio 5 días antes de comenzar. Y su inscripción se realizará de manera online a través de formularios de google.
- ✓ Ejecución: antes de comenzar con el dictado de la actividad se verificará que las condiciones sean las necesarias para dar comienzo a la actividad.
- ✓ Registro: Antes comenzar la actividad se procederá a tomar asistencia de los participantes.

8.6.3. Evaluación de la actividad

- ✓ Por parte del capacitador,

Al final cada curso el capacitador dará una evaluación a los asistentes para verificar el grado de comprensión y aprendizaje que estos obtuvieron. La misma se realiza mediante un cuestionario con respuestas de opción múltiple.

✓ Por parte del personal:

El personal evaluará el grado de satisfacción con respecto a la capacitación brindada con un cuestionario que se le otorgará al final de las capacitaciones y será de carácter anónimo.

En el mismo se evaluará la convocatoria, los contenidos desarrollados, el desempeño del capacitador, los materiales didácticos, y por último nivel de aprendizaje y aplicabilidad.

8.7. Indicadores a utilizar por el área de recursos humanos

Debido a que actualmente la organización no existe un área que se gestione al capital humano, no se cuenta con información para elaborar un tablero de control con información relevante de estos.

Es por ello que con la creación del Área de Recursos Humanos se va a comenzar a registrar toda la información en función de los puntos manifestados por las autoridades como importantes para empezar a medir.

a. Administración del Personal:

✓ Índice de ausentismo

✓ Motivos de ausentismo (vacaciones, licencia por maternidad, accidentes laborales, licencia por enfermedad, permiso especial, etc.)

✓ Índice de rotación del personal

✓ Índice de satisfacción del personal.

b. Selección

✓ Duración promedio de cada proceso de selección

✓ % de procesos iniciados o cancelados en el año.

c. Formación y desarrollo:

✓ Cantidad de capacitaciones por trimestre

✓ Índice de presentismo a capacitaciones

- ✓ % de capacitaciones aprobadas
- ✓ Nivel de formadores por capacitación.

En cuanto a la cultura organizacional se sugiere hacer una encuesta de clima organizacional, con la métrica general correspondiente y el grado logrado para los ejes principales, que quedan pendientes a definir.

A continuación, se expone el esquema que se propone para realizar la adecuada gestión del Capital Humano:

Ilustración VI: Esquema de gestión del capital humano



Fuente. Elaboración propia.

8.8 Sistema de mandos medios

Si bien no es un punto que se trató en el diagnóstico, pero creo que es sumamente necesario crear un sistema de mandos medios ya que el empleado no cuenta con una persona que realice de manera formal la supervisión de cada área y responda a las inquietudes y problemáticas que se presentan en la cotidianidad del trabajo. Es una organización que está en constante crecimiento y por la cantidad de empleados que tiene, requiere de mandos medios en planta y que la responsabilidad no recaiga sobre la comisión que es cambiante y de acuerdo al periodo de elección.

Si bien esta incorporación sería un cambio rotundo en la estructura de la organización, considero que es de gran utilidad y apoyo para el personal contar con una persona que sea capaz de coordinar y supervisar actividades, facilitar la gestión de las personas en los diferentes grupos de trabajo y dar una respuesta rápida a las situaciones que suceden día a día.

A continuación, se deja establecido un cronograma con los pasos a seguir para realizar un sistema de mandos medios, el cual queda a consideración de la organización poner en práctica o no:

✓ **Objetivos:** Crear y cubrir el puesto de supervisión de área.

Responsable: Área de recursos humanos.

✓ **Cronograma:**

1 - Descripción del puesto: objetivo, responsabilidades, funciones y tareas del mismo. Requerimientos a cumplir por la persona seleccionada.

2 - Reclutamiento y selección: se sugiere cubrir la vacante de manera interna, aprovechando así la formación y conocimientos de los empleados actuales y brindando además posibilidades de crecimiento. De contar con el perfil adecuado de manera interna, se definirán las acciones de capacitación que permitirán desarrollar el potencial del postulante de ser necesario. En caso de no contar con el perfil dentro de la organización, se deberá seleccionar de manera externa.

3- Una vez seleccionado y acordadas las condiciones salariales, objetivos, jornada y demás aspectos del puesto, se realizará una inducción a cargo del Analista de Recursos humanos y el secretario General de la Organización.

4- Presentación / Comunicación formal al personal de la empresa.

9. CONCLUSIÓN.

En base a la información relevada durante el análisis e investigación de esta organización y su aplicación en práctica, se exponen en este apartado las conclusiones a las que se llegaron en la redacción de esta investigación.

El trabajo de campo arroja como resultado general que AGMER es una organización que está atravesando constantes cambios debido al entorno en el cual se desenvuelve y se encuentra en la necesidad de contar con un área de Recursos Humanos.

En virtud de lo planteado a lo largo de este trabajo, para dar respuesta a los cambios, la organización requiere establecer cuestiones vinculadas a la Gestión de Recursos Humanos.

Como punto de partida se realiza un relevamiento inicial de la situación actual de la institución haciendo énfasis sobre la gestión de recursos humanos. El resultado muestra una organización que se encuentra en constantes cambios, pero con una Gestión de Recursos Humanos antigua, consistente en una posición de línea con tareas simplemente operativas, sin vínculo con la estrategia; e internamente se detecta una falta de registros sobre aspectos cuantitativos y cualitativos vinculados al área.

La falta de desarrollo sobre la Gestión de Recursos Humanos se encuentra acompañada por una marcada participación de los dirigentes en la toma de decisiones vinculadas a esta temática, de manera intuitiva, no profesionalizada ni sistematizada, con enfoque en el corto plazo, sin herramientas que permitan obtener información efectiva para la toma de decisiones a largo plazo y alineadas con la estrategia organizacional. Una Institución poco afín a la formalización de procedimientos a lo que se suma un elevado promedio de antigüedad del personal, muestran un sistema insuficiente para incorporar procesos nuevos o cambios en su funcionamiento de manera formal.

A lo largo de este trabajo se buscó redactar todas las tareas inherentes al área de Recursos Humanos para que la organización pueda ponerlas en práctica a la hora de crear dicha área. Este proceso de cambio requiere liderazgo y capacidad de gestión, tanto de los dirigentes como de quien participe en ellos. Los beneficios derivados de este trabajo son el punto de partida para el inicio de una nueva etapa dentro de la institución, que puede ser objetivo de algún trabajo posterior.

Entre las principales mejoras, se destacan:

- a) La posibilidad de diagramar el área de Recursos Humanos y las tareas que esta debe realizar, conforme a los objetivos específicos a corto plazo enunciados anteriormente.
- b) Potenciar una de las ventajas competitivas para la organización derivadas de una mejor inducción y formación de los empleados, para mejorar el servicio brindado.
- c) Generar un sistema para el seguimiento y control de la estrategia y de los procesos operativos vinculados a la gestión de Recursos Humanos, gracias a la definición de las políticas generales del área e indicadores asociados, enunciados anteriormente.

Lo planteado permite visualizar mejor los vínculos existentes entre los procesos operacionales y estratégicos, así como su repercusión a mediano y largo plazo en los resultados; implementar y eficientizar el seguimiento y control de los procesos vinculados a la gestión de Recursos Humanos, posibilitando detectar desvíos y tomando las acciones correctivas para cada caso; fijar bases para una comunicación más fluida.

La continuidad y el éxito del modelo propuesto dependerá de la impronta de las partes involucradas dentro de la organización, impulsando todos los procesos de cambio propuestos. La decisión de afrontarlos, favoreciendo la participación y el aporte de los actores a la modificación de las estructuras y comportamientos para mantener a la organización actualizada y ordenada, adaptándose a las necesidades de los afiliados, optimizando los resultados y los procesos.

Para finalizar, es de utilidad recordar que el modelo aplicado en la institución en estudio, es válido para distintos rubros y empresas de características similares, permitiéndoles tomar decisiones correctas y así anticiparse a los acontecimientos. A tal fin, requerirá ser adaptado en los puntos pertinentes de cada caso con intenciones de mostrar la verdadera realidad de cada organización/empresa, para así responder a los requerimientos de cada realidad.

A modo conclusivo, se considera haber contribuido de modo general de forma innovadora por medio de este trabajo a diseñar la conformación de un área de Recursos Humanos, la cual no se ha desarrollado en trabajos anteriores de tesis de maestría o especialización, conforme la revisión de antecedentes.

10. BIBLIOGRAFÍA.

Chiavenato, I. (2004) “Administración de Recursos Humanos”. Ed. Mc Graw Hill. Colombia.

Fernández, C. (2002). “La comunicación en las organizaciones”. 2da edición. México: Ed. Trillas.

Ley de Contrato de Trabajo N° 24.744

Tejerina (2010) “Diseño y evaluación de Puestos”. Apunte de cátedra “Diseño y evaluación de puestos”. Universidad Empresarial Siglo 21.

Tejerina, S. (2010) “Selección de Personal”. Apunte de Cátedra “Selección de Personal”. Universidad Empresarial Siglo 21.

Alles, M.A. (2004). Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.

Ulrich, D. (2018). Recursos Humanos Champions. Buenos Aires: Granica.

Neffa, J (2015). Condiciones y medio ambiente de trabajo (CyMAT).

Disponible en:

https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.10478/pr.10478.pdf

Artículo: “La gestión de recursos humanos desde un punto de vista sindical”.

Federación Internacional de Empleados Comerciales, Profesionales y Técnicos (FIET).

Disponible en: https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_articulo/fiet.pdf

Normativa Sindical de AGMER. Disponible en:

<https://agmer.org.ar/index/institucionales/normativa-sindical/>

Convenio Colectivo de Trabajo 804-23 (ex 736-16, ex 700-14, ex 462-06) Personal de Entidades Deportivas y Civiles. Disponible en:

<https://www.utedyc.org.ar/legales/frmConvenioColectivoTrabajoConsulta2.aspx?EA=3>

11. ANEXO I: FODA de la situación organizacional

Fortalezas:

- ✓ Personal fidelizado
- ✓ Organización establecida.
- ✓ Se implementan algunas actividades relacionadas a la administración de RRHH
- ✓ Estabilidad Laboral

Oportunidades:

- ✓ Se trabaja en la creación de un plan de capacitaciones.
- ✓ Organización dispuesta al cambio
- ✓ Flexibilidad laboral
- ✓ Organización en constante crecimiento

Debilidades:

- ✓ No implementa mejora continua
- ✓ No existe un plan de carrera.
- ✓ No hay incentivos para el personal
- ✓ No cuentan con un plan de capacitaciones sólido
- ✓ No hay un área que gestione los RRHH adecuadamente.
- ✓ Falta figura de liderazgo.

Amenazas:

- ✓ Falta de personal capacitado.
- ✓ Insensibilidad ante problemática de los empleados.
- ✓ Baja competitividad laboral
- ✓ Falta de profesionales dentro de la organización.

12. ANEXO II: MANUAL DE INDUCCIÓN DEL PERSONAL.

Bienvenida

A partir de hoy usted es miembro de esta institución. Le deseamos un buen comienzo y esperamos que encuentre en nuestra organización un lugar donde pueda desarrollarse y sentirse cómodo. Esta guía tiene la finalidad de ayudar en su incorporación, brindándole la información que creemos necesaria. Ante cualquier duda por favor consulte a su supervisor directo o al Área de Recursos Humanos, ellos están para ayudarlo y facilitar su ingreso. En este cuadernillo encontrará información sobre la organización y sobre sus políticas de funcionamiento, que consideramos herramientas básicas para socializar como nuevo empleado de A.G.M.E.R.

Información General

Nombre de la institución	Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos.
Razón Social	Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos.
Actividad	Sindical
Ubicación Geográfica	Entre Ríos, Argentina
Casa Central	Alameda de la Federación 114, Paraná Entre Ríos CP: 3100
Cantidad de Seccionales	17
Cantidad de Filiales	21
Cantidad de empleados	100
Secretario general	1 casa central, 1 por seccional y 1 por filial
Secretario Adjunto	1 casa central, 1 por seccional y 1 por filial
Cantidad de secretarías	15

La Institución

Reseña Histórica

El 22 de junio de 2006, la Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos conmemoró sus 25 años, pero esta fundación en 1981 está íntimamente enraizada con un proceso que comienza a gestarse en la primera Asociación del Magisterio de Paraná que se funda en

1918 y en otras organizaciones docentes que recorren años de búsqueda de representación y organización.

Producido el golpe militar, la dictadura destruye las formas orgánicas de sindicalización docente en la provincia. Sin embargo, a nivel local se mantiene una cierta actividad militante que se canaliza particularmente a través de expresiones de carácter cultural y social. Son focos de resistencia que posibilitará después la reconstrucción de dos gremios docentes: la Asociación Gremial del Magisterio de Entre Ríos y el Centro Entrerriano de Docentes de Enseñanza Media y Superior, entidades que se fusionarán en un sindicato único en 1988, dando origen a la actual AGMER.

El 22 de junio de 1981 en Paraná, se conforma la Comisión Directiva de la Asociación Gremial del Magisterio. Coherentes con sus historias, estos compañeros tomarán como primera reivindicación la reincorporación de todos los docentes cesanteados por la dictadura militar y comenzarán una política de acercamiento a todos los grupos del interior de la provincia, que habían comenzado, al unísono, la búsqueda de una forma organizativa que agrupara a todos los departamentos. Se realizan reuniones de dirigentes y encuentros y en 1983, se consolida una Junta Provisoria de la entidad, de carácter provincial.

Al calor de la organización se abren debates, que habían comenzado en la década anterior, pero siempre avanzando en organización y representación y conforme a los principios fundacionales de Huerta Grande. La AGMER se extendió así a toda la provincia, enrolada ya en su definición de sindicato único.

Por su parte, estaba en el escenario sindical docente el Centro Entrerriano de Docentes de Enseñanza Media y Superior (Cedemys) nucleamiento de profesores que cambió varias veces de denominación, cambios que reflejan tanto la evolución ideológica en la representación que tenía de sí este sector de la docencia, como las modificaciones operadas en su extracción social.

Nace en 1934 en Paraná como Círculo de Profesores de Enseñanza Secundaria con fines culturales y gremiales.

Durante el gobierno peronista, la orientación política de la docencia secundaria era mayoritariamente opositora. Por ello, luego del golpe militar de 1955 se crea una nueva agrupación sindical, el Centro de Profesores Democráticos que, a fines de 1970, se

fusiona con el anterior Círculo de Profesores dando origen al Centro de Profesores Diplomados de Paraná. Por la misma época se crean organizaciones similares en varios departamentos de la provincia, como Gualeguay, La Paz, Rosario del Tala, Uruguay y Gualeguaychú. Todas participan en el Congreso de Huerta Grande de 1973 donde se constituye la CTERA.

En 1974 al influjo de los debates ideológicos suscitados en torno de la Confederación, el Centro de Profesores Diplomados de Paraná adopta la denominación de Centro de Docentes de Enseñanza Media y Superior y confluye con los otros Centros de Profesores departamentales en la Federación de Centros de Docentes de Enseñanza Secundaria y Superior de Entre Ríos que funcionó hasta 1976. En las postrimerías de la dictadura militar (1982-83) los profesores de Paraná se reorganizan y eligen una nueva conducción de su sindicato que, en 1984, se estructura a nivel provincial en el Centro Entrerriano de Docentes de Enseñanza Media y Superior con seccionales en Paraná, La Paz, Federal, Gualeguay y Gualeguaychú.

Las relaciones de solidaridad, las luchas y las acciones conjuntas en el plan reivindicativo, hacen madurar en la dirigencia de ambos sindicatos la necesidad de concretar a nivel organizativo la unidad que se daba en el plano de la acción. Esta concepción se impone en 1988 al calor de la Marcha Blanca y de la histórica huelga nacional de 43 días.

En septiembre de ese año, en un paso decisivo hacia la unidad gremial, los afiliados de ambos sindicatos eligen una sola conducción unificada. Luego, un congreso realizado el 29 de octubre sella la unidad de los trabajadores de la educación entrerrianos, en la que sería AGMER-Cedemys, denominación que se mantiene hasta 1990 en que otro congreso adopta definitivamente el nombre de AGMER para esta nueva entidad.

En la década del 90, en consonancia con su concepción de sindicato único, AGMER profundiza su inserción en todos los niveles y modalidades, crece en afiliación y da, junto a la CTERA, una tenaz lucha contra la reforma educativa, impuesta por la Ley Federal de Educación, a la par que con el conjunto de los trabajadores rechaza la instalación del modelo neoliberal, que el menemismo despliega en todas sus decisiones políticas.

Por otra parte, el ingreso a la CGT, el enclolumnamiento con la CGT cuando se fracturó la organización obrera y el posterior abandono de la misma por CTERA, fue acompañado por AGMER, así como la decisión de apoyar la conformación del Congreso de

Trabajadores Argentinos, que culminó en la constitución de la Central de Trabajadores Argentinos (CTA), herramienta fundamental en la lucha social a partir de la concepción de otro sindicalismo.

Cerramos los 90 con una participación importante en la gran lucha nacional por el Financiamiento Educativo; muchos docentes entrerrianos ayunaron en la Carpa Blanca de la Dignidad en la Plaza de los Congresos, y muchos más en las escuelas y plazas de nuestra provincia acompañaron con su sacrificio personal esta decisión de quebrar la voluntad política y lo logramos.

Las distintas gestiones de gobierno han tenido que discutir con el gremio de los docentes (sus 17.000 afiliados hablan de su representación) políticas educativas, curriculum, condiciones laborales y salariales. Muchas veces la confrontación ha sido el único camino para hacer llegar nuestra voz, la participación democrática y la búsqueda de consensos siguen siendo asignaturas pendientes de los funcionarios.

Actualmente la institución está conformada por una comisión directiva central y 15 secretarías las cuales conforman la cumbre de la organización. De allí se desprenden las 17 seccionales y 22 filiales que responden a ellas. Cada seccional y filial está compuesta por un secretario general, un secretario adjunto y sus distintas secretarías que conforman la comisión directiva departamental.

AGMER a nivel provincia cuenta con más de 100 empleados, los cuales son los encargados de llevar a cabo el servicio que se les brinda a los afiliados.

Misión

Velar por la defensa de los derechos laborales, la gestión, el trabajo sindical adecuado y la comunicación permanente que genere confianza y estabilidad con los trabajadores del estado y el entorno en el cual se desenvuelven.

Visión

Ser una organización independiente, autónoma y democrática que luche por la mejora y defensa de los intereses laborales, económicos, profesionales y sociales de los docentes. Impulsados por la responsabilidad, compromiso y honestidad sindical.

Valores

Son nuestros valores

- ✓ Honestidad
- ✓ Respeto y tolerancia
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Solidaridad
- ✓ Compromiso
- ✓ Equidad
- ✓ Espíritu de equipo

Servicios

- ✓ La organización brinda servicios de asesoramiento y realización de trámites en el Consejo General de Educación a los afiliados, tales como:
- ✓ Asesoramiento gremial: licencias, normativa laboral, normativa concursal, entre otras.
- ✓ Asesoramiento y realización de trámites con respecto a sueldos, licencias, asignaciones familiares, apertura de legajo para comenzar a trabajar, entre otros.
- ✓ Acción social: préstamos personales, casas del docente, camping, subsidios, entre otros.

Principios básicos del trabajador

- ✓ Gestionar con responsabilidad y lealtad las actividades laborales, contribuyendo a la mejora continua y a lograr la eficiencia de las tareas, teniendo en cuenta la calidad del servicio y nuestro compromiso con los afiliados
- ✓ Cultivar la armonía y la confianza, esforzándose siempre en mantener el orden y el buen ambiente de trabajo.

Normas de Comportamiento General

El personal deberá abstenerse de realizar los siguientes actos:

- ✓ Faltar reiteradamente a las normas de asistencia y/o puntualidad.
- ✓ Fumar en las instalaciones de la Institución.
- ✓ Pronunciar insultos, amenazas o discusiones dentro de la institución.
- ✓ Causar desorden.
- ✓ Esta enumeración no es específica, por lo que no excluye otras situaciones que

- ✓ dañen la autoridad de dirección o que actúen contra los intereses de la organización.

Horario de trabajo:

- ✓ Dependerá de cada seccional, filial o de casa central.

Compañía de Seguros para el Personal

A.G.M.E.R. ha contratado a la compañía Prevención Aseguradora de Riesgos del Trabajo S.A para la seguridad de sus empleados.

Contratación

El contrato de trabajo será firmado al momento que la persona ingresa formalmente a la organización.

Régimen de Licencias y Pedidos Especiales

1 - Ausentismo con goce de haberes:

- ✓ Por nacimiento de hijo/a o adopción: 2 días de corrido
- ✓ Matrimonio: 12 días de corrido
- ✓ Fallecimiento del cónyuge, padre, madre o hijos: Tres días de corrido.
- ✓ Por fallecimiento de un hermano: dos días de corrido.
- ✓ Para rendir examen en la enseñanza media, terciaria, superior y/o universitaria, dos días corridos por examen, con un máximo de diez días por año calendario
- ✓ Por enfermedad de un familiar directo o cónyuge hasta 10 días de corrido por año.
- ✓ Licencia por maternidad o adopción: Se aplicará la Ley 20.744, sus normas reglamentarias y complementarias de la seguridad social, en cuanto a beneficios, licencias y demás modalidades.

2 – Ausentismo sin goce de haberes:

- ✓ Falta sin justificación
- ✓ Enfermedad de familiares directos mayor a 10 días.

3 – Ausentismo por enfermedad:

En caso de inasistencia por enfermedad, se deberá comunicar al jefe inmediato, el mismo día dentro de las cuatro horas posteriores de su horario de ingreso.

En caso de tener que concurrir a su médico, deberá presentar a la institución el certificado médico correspondiente, a fin de que sea agregado a su legajo personal, en el que deberá constatar la naturaleza de la enfermedad, con el fin de dejar registrado el motivo por el cual no asistió a su lugar de trabajo.

Vacaciones

Las fechas de vacaciones serán estipuladas por el secretario de administración y actas en conjunto con el responsable de Recursos Humanos. Las mismas serán comunicadas con por lo menos 15 días de anticipación.

En caso de que el empleado desee alguna fecha en particular deberá enviar una nota al Responsable de Recursos Humanos, la cual tomará el pedido y realizará las acciones correspondientes.

Capacitación del personal

Se realizarán los planes de capacitación interna o externa de acuerdo a las necesidades que planteen cada área.

Los planes de capacitaciones estarán a cargo del Responsable de Recurso Humanos y la comisión directiva.

Salarios y aumentos de sueldos

Los salarios se abonarán entre el 1 y 4 día hábil del mes, y se depositarán en la cuenta bancaria correspondiente a cada empleado.