



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**Licenciatura en Recursos Humanos**

## **Trabajo Final de Grado**

**“RECURSOS HUMANOS Y GESTION DE CALIDAD EN LA  
ASOCIACION MUTUAL DE EMPLEADOS DE LA POLICIA DE LA  
PROVINCIA DE CORDOBA”**

**Alumnas:**

- Farías, Cynthia Romina
- Guillamondegui, María Fernanda
- Mellano, María Florencia.

**Tutor**

- Ing. Vannucci, Orlando

### **DEDICATORIA**

Dedicamos nuestro trabajo final a nuestros padres, por motivarnos a ser profesionales ya que sin sus consejos, apoyo e infinita paciencia no hubiésemos podido llegar a la meta; y a todas aquellas personas que nos apoyaron en todo el camino y nunca dejaron de creer en nosotras.

### **AGRADECIMIENTOS**

Son muchos a los que les debemos consideraciones, por ayudarnos con palabras de aliento, documentación, información, experiencias, lo que sería mucho agregar a este trabajo, pero algunos no podemos dejar de mencionar:

Al **Sr Sub. Of. Ppal. (R) Vargas Roque Esteban**, quien nos permitió conocer la mutual por confiar en nosotras como futuras profesionales.

A todos los integrantes de la **Asociación Mutual de Empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba**, quienes nos permitieron y nos dieron la oportunidad de elaborar nuestro Proyecto de Grado, brindándonos toda la información que necesitábamos y poniéndose a nuestra total disposición en todo momento.

A nuestro **Tutor Ing. Vannucci, Eugenio Orlando** por su permanente esfuerzo y dedicación, por estar atento a nuestros requerimientos, brindando su experiencia y ayudándonos como un excelente profesional que es.

A **Lic. Malaman, Rossana**, por su asesoramiento y sus reflexivas expresiones de incentivo y motivación para alcanzar nuestro título de grado.

Y a todas aquellas personas que desde su lugar, han colaborado para la realización de nuestro Proyecto de Grado.

**“RECURSOS HUMANOS Y GESTION DE CALIDAD EN LA  
ASOCIACION MUTUAL DE EMPLEADOS DE LA POLICIA DE  
LA PROVINCIA DE CORDOBA”**

*Somos lo que hacemos día a día*

*de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito...*

*Aristóteles*



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

Licenciatura en Recursos Humanos

FORMULARIO C



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de Grado

**“RECURSOS HUMANOS Y GESTION DE CALIDAD EN LA  
ASOCIACION MUTUAL DE EMPLEADOS DE LA POLICIA DE LA  
PROVINCIA DE CORDOBA”**

Integrantes:

Farias, Cynthia Romina

Guillamondegui, María Fernanda

Mellano, María Florencia

Profesor Tutor del PG:

Ing. Vannucci, Eugenio Orlando

Miembros del Tribunal Evaluador:

Presidente: Mgter. Beltramone, Claudia

Vocal: Lic. Urrutia, Raquel

.....



**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
  
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las observaciones sugeridas a continuación.
  
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

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



**INDICE**

CONTENIDO	Página
<b>DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS</b>	1
<b>TITULO DEL TRABAJO FINAL DE GRADO</b>	2
<b>HOJA DE ACEPTACION DEL TRABAJO FINAL DE GRADO</b>	3
<b>INDICE</b>	5
<b>SINTESIS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO</b>	6
<b>INTRODUCCION</b>	7
<b>PARTE I – SELECCION DE LA EMPRESA</b>	9
<b>Antecedentes Históricos</b>	10
<b>Descripción de la Asociación</b>	11
<b>Evolución de los servicios que ofrece</b>	15
<b>Ubicación geográfica de la mutual</b>	18
<b>Misión, visión , valores, objetivos y políticas</b>	19
<b>Organigramas</b>	21
<b>La mutual y su funcionamiento</b>	23
<b>Principales áreas funcionales de la mutual</b>	35
<b>Cultura organizacional de la mutual</b>	38
<b>Clima laboral de la mutual</b>	41
<b>FODA</b>	43
<b>PARTE II – DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACION</b>	46
<b>Recolección de datos</b>	47
<b>Organización y análisis de la información –Encuestas Afiliados</b>	49
<b>Organización y análisis de la información –Encuestas Asociados</b>	61
<b>Indice de Calidad</b>	70
<b>Implementación del Modelo SERVQUAL</b>	76
<b>Interpretación de la información- Resultados de Encuestas y Entrevistas</b>	85
<b>Interpretación de la información- Resultado del Índice de Calidad</b>	89
<b>Conclusión del Índice de Calidad</b>	93
<b>PARTE III– DETECCION DE PROBLEMAS</b>	94
<b>PARTE IV– PLAN DE INTERVENCION</b>	99
<b>Justificación en base al diagnostico</b>	100
<b>Recomendaciones</b>	103
<b>Marco Teórico General- Las Organizaciones</b>	104
<b>La Organización como sistema</b>	107
<b>Estructura Organizacional</b>	108
<b>Tipos de Organizaciones</b>	111
<b>Ambiente de las Organizaciones</b>	116
<b>Recursos Organizacionales</b>	117
<b>Administración de Recursos Humanos</b>	118
<b>Funciones del departamento de Recursos Humanos</b>	120
<b>Empresas prestadoras de servicios</b>	131
<b>Clasificación de los servicios</b>	133
<b>Tipos de clientes</b>	134
<b>Calidad en Servicios</b>	138
<b>Medición de la calidad en los servicios</b>	139
<b>Calidad y Recursos Humanos</b>	140
<b>El Mutualismo</b>	171
<b>Reseña Histórica</b>	172
<b>¿Qué son las mutuales?</b>	176
<b>Propuesta de Mejora- Inventario de Recursos Humanos</b>	187
<b>Pasos para la implementación de un Inventario en la mutual</b>	190
<b>Propuesta de Mejora- Evaluación de Desempeño</b>	194
<b>Implementación de la Evaluación de desempeño para la mutual</b>	196
<b>Propuesta de Mejora- Plan de Capacitación</b>	201
<b>Desarrollo de las propuestas de Capacitación para la mutual</b>	204
<b>Propuesta de Mejora- Plan de Motivación</b>	209
<b>PARTE V– CONCLUSIONES</b>	219
<b>PARTE VI– BIBLIOGRAFIA</b>	225
<b>PARTE VII– ANEXOS</b>	226

### SINTESIS DEL TRABAJO FINAL DE GRADO

El presente trabajo final de grado se realizó en la **Asociación Mutual de Empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba**, sito en la calle 27 de abril N° 550 de la Provincia de Córdoba.

El propósito del mismo, consistió en el análisis de la calidad de los servicios prestados por la organización teniendo en cuenta los factores claves del éxito: “saber, querer y poder”.

Exploramos la percepción de los afiliados, empleados y directores con respecto a la prestación de los servicios; y luego vinculamos la incidencia del desempeño de los Recursos Humanos de la mutual en la calidad del servicio prestado a los asociados.

Las herramientas utilizadas para medir la calidad fueron: observación, entrevistas, encuestas e índice servqual.

Esta medición arrojó un valor medio de calidad percibida por los asociados y empleados.

En base a las respuestas a todos los interrogantes de estas variables se establecieron planes tentativos de acción, a fin de mejorar la calidad y emprender un camino hacia la mejoría continua de la organización.

Las propuestas fueron dirigidas a cada uno de los factores, apuntando a mejorar los tres simultáneamente, ya que los mismos son interdependientes.

## INTRODUCCION

La presente investigación, corresponde a nuestro Trabajo Final de Grado de la carrera de Licenciatura en Recursos Humanos.

Para su desarrollo se ha elegido estudiar y analizar una entidad mutual, denominada Asociación Mutual de Empleados de Policía de la Provincia de Córdoba, ésta tiene gran relevancia en su sector, es una de las más antiguas mutuales existentes en la provincia y se mantiene en el tiempo, brindando respaldo y ofreciendo servicios a sus asociados.

La finalidad de este trabajo de intervención, es conocer en profundidad la estructura y funcionamiento de la Asociación, y más específicamente del departamento de Recursos Humanos, como se lleva a cabo la gestión y como esta incide en la calidad de sus servicios ofrecidos.

En el transcurso de este trabajo utilizaremos instrumentos y herramientas estudiadas en técnicas de investigación social para poder recolectar la información necesaria que nos permita detectar posibles falencias y generando una propuesta de mejora.

# **PARTE I**

## **SELECCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

**ASOCIACIÓN MUTUAL DE EMPLEADOS DE POLICÍA DE LA PROVINCIA DE  
CÓRDOBA**

**I. Antecedentes Históricos**

Esta Asociación, fue creada el día 6 de Julio de 1896 por Don Carlos Bouquet Roldan junto a un grupo de policías, que le asignaron a él la conducción y coordinación del equipo.

El primer nombre que le asignaron fue “Caja de Socorros Mutuos”, y con el paso del tiempo se transformó en lo que hoy es la “Asociación Mutual de Empleados de Policía de la Provincia de Córdoba”, una entidad con fines sociales que fue evolucionando paulatinamente, estableciendo su casa materna en calle 27 de Abril N°550 de esta ciudad capital.

En sus comienzos brindaba asistencia a 620 socios, a través de servicio de sepelio, medicamentos y atención medica primaria. De esta forma daba su primer paso en el arduo camino de “dar y construir a pesar de los medios”.

En el año 1910 alcanzó el logro de su Institucionalización mediante la obtención de su personería jurídica, que hoy ostenta con la Matrícula I.N.A.E.S. N° 159.

Con el paso de los años, la Mutual fue creciendo para hacer frente a las demandas de sus asociados. Así, a su construcción original se le agregaron cinco pisos, donde se instalaron: farmacia, servicio médico, consultorios odontológicos, negocios de ropa, proveeduría, etc. Además, se crearon distintas filiales y delegaciones en las ciudades de Villa Dolores, San Francisco, Villa María de Rio Seco, Bell Ville, Deán Funes, Rio Cuarto, Cruz del Eje y otras, lo que determino importantes inversiones.

En la medida en que la organización avanzaba con el aporte de la cuota social (que respondía a un tanto por ciento de la jerarquía que ostentaba el socio aportante), se potenciaban sus posibilidades; adquiriendo propiedades en distintos lugares de la provincia, en donde se fueron construyendo sedes de características sociales. Su mayor

adquisición fue un terreno en Bº General Paz, en calle Gral. Deheza N° 542, en donde se logró edificar un “complejo” clínica-hotel (ya que ambos estaban unidos), con un solo reservorio de agua y otros defectos que privaron a los asociados de tener una “clínica propia”.

Hacia comienzos del año 2005, la Asociación ingresó en una situación de crisis ocasionada por varias causas. Para frenar el crecimiento desmesurado de sus deudas, ingresó en una situación concursal obligada, donde los que se consideraban acreedores se presentaron ante el Juzgado Civil y Comercial de 39º Nominación, Concursos y Sociedades N°7, donde primeramente con la anuencia de sus socios reunidos en Asamblea y autorizados por el tribunal, se vendió un predio ubicado en la ciudad de Las Varillas y posteriormente ese complejo Clínica-Hotel, donde hoy funciona la Clínica San Salvador.

El día 28 de Marzo de 2008, por votación de los socios, asumió la actual Comisión Directiva. La cual ha realizado distintas actividades basadas en los principios económicos, administrativos y éticos para mejorar la actividad organizacional; para el crecimiento y la supervivencia de la Mutual.

Actualmente, la Asociación se encuentra con el concurso homologado, se efectivizan los créditos concursales. Es posible percibir la presencia de una mayor cantidad de socios, cuenta con un servicio médico con todas las especialidades, laboratorio de análisis clínicos, farmacia propia y gimnasio para socios con problemas diabéticos, o cardíacos. Además, hay un contrato con la Federación de Empresas Funerarias para que los socios tengan servicio de sepelio en cualquier punto de la provincia, y un convenio con la mutual de Emprendedores y Formadores, para la atención médica de sus afiliados.

## II. Descripción de la Asociación

La Asociación Mutual de Empleados de Policía de la Provincia de Córdoba, es una entidad sin fines de lucro, prestadora de servicios.

Es una organización privada, ya que se sostiene por el aporte de los socios; y según su tamaño es mediana porque tiene una inversión menor de capital, en comparación con las grandes; un nivel medio de tecnología y de personal ocupado. Cuenta con un personal de planta de 50 empleados en relación de dependencia y 40 médicos contratados.

Según el ámbito geográfico en el que realiza sus actividades, es provincial, porque si bien tiene su sede central en la Ciudad de Córdoba, cuenta con delegaciones en toda la provincia.

Tiene por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros, es por ello que para esta Mutual, es de gran importancia el cuidado de la salud de sus afiliados. Posee 3898 asociados en la actualidad, los cuales se dividen en cuatro grupos:

- ✓ **Activos:** policías que están en actividad y retirados.
- ✓ **Adherentes:** servicio penitenciario y de otras instituciones.
- ✓ **Vitalicios:** no pagan porque hace mucho que son socios.
- ✓ **Adherentes a cargo:** paga por él el Activo (familia).

CANTIDAD DE SOCIOS QUE POSEE LA MUTUAL				
COD. DE DESCUENTOS	CANTIDAD	ACTIVOS	ADHERENTES	VITALICIOS
Pago por caja	98	19	77	2
Caja de jubilaciones	2624	1906	649	69
Casa de gobierno	884	669	215	0
Débito automático	42	30	12	0
Adherentes a cargo	250	0	250	0
Total	3898			

La Mutual se financia con el ingreso de la caja de jubilaciones de Córdoba, departamento de Finanzas de policía de la provincia de Córdoba, servicio penitenciario y otros organismos públicos. El sistema de descuentos se efectúa por planilla por ser socio de esta mutual y lo que ingresa de APROSS y otros convenios inter-mutuales realizados

Se realiza el cobro de la cuota en efectivo y con cheque por los organismos públicos que cobran o recaudan cuotas. Con la cuota se le paga a los empleados contratados y los servicios, impuestos y mantenimientos de los edificios.

Se realizan campañas de afiliaciones en distintos organismos o reparticiones públicas en donde sus dependientes son adheridos al APROSS.

<b>IMPORTE DE CUOTAS SOCIALES</b>		
<b>PLANES</b>	<b>DETALLE</b>	<b>IMPORTE</b>
<b>ACTIVO</b>	POLICIA - JUBILADOS	\$ 170,00
<b>ADHERENTE</b>	S. PENITENCIARIO - PENSIONADAS	\$ 170,00
<b>ADHERENTE S/APROSS</b>	PARTICULARES EN GRAL.	\$ 200,00
<b>ADHERENTE S/APROSS (+ 2P)</b>	PARTICULARES EN GRAL.	\$ 250,00

Los requisitos que se deben presentar para ser socios son:

- Tres últimos recibos de sueldos
- DNI del Titular y grupo familiar a cargo
- Impuesto o servicio a nombre del afiliado para verificar domicilio
- Carnet de APROSS del titular y grupo familiar a cargo
- Libreta de familia (Si son casados) o certificados de convivencia en caso contrario.

Con la cuota mensual aportada por el socio, la mutual ofrece los siguientes servicios:

- Servicios de Salud
- Servicios de Turismo
- Asesoramiento jurídico gratuito
- Sepelio
- Préstamos
- Farmacia propia
- Camping propios
- Convenios con Supermercados
- Gimnasio
- Actividades Educativas y Recreativas
- Servicio de ambulancia propio
- Boutique propia (descuento por planilla)
- Convenios con ópticas.
- Moderna sala de vacunación
- Centro de diagnóstico y prevención del stress

La mutual cuenta con las siguientes especialidades: Alergia, neurología, clínica médica, oncología, geriatría, enfermería, ginecología, pediatría, infectología, psiquiatría, flebología, reumatología, nefrología, clínica quirúrgica, oftalmología, gastrología, traumatología, dermatología, urología, otorrinolaringología, fisioterapia, rehabilitación, fonoaudiología, nutrición, sobrepeso y obesidad, cardiología, psicología, laboratorio de alta complejidad, podología, diagnóstico por imágenes(radiología, ecografía, mamografía).

Los afiliados pueden solicitar turno telefónicamente y también en forma presencial, brindándose la atención en el día.

Cuenta con una moderna Sala de Vacunación oficial habilitada por el Ministerio de Salud Pública, donde se pueden colocar las vacunas del calendario oficial, también acceden a la vacuna antigripal de forma gratuita.

Dispone de un gimnasio de rehabilitación para pacientes con patologías: cardiacas, hipertensión arterial, diabéticos, artrosis,

problemas de columna, lesiones musculares y óseas, obesidad y recreación.

Se trabaja en programas de prevención los días sábados: con diagnósticos de prevención de stress.

Todos los servicios atienden APROSS sin cobro de co-seguro, salvo algunas prácticas de alta complejidad en el servicio de laboratorio.

Cuentan con una farmacia propia, con importantes descuentos aun por encima de los que efectúa el APROSS, atienden con tarjetas de créditos y descuentos por planilla.

El afiliado también puede acceder a órdenes de compras en: ópticas, supermercados, boutique, farmacia, no solo para el titular sino para todo el grupo familiar.

También se ofrece el servicio de sepelio, al cual se adhiere a toda persona que el titular quiera incorporar a un precio más accesible que el existente en la plaza, es un servicio de primer nivel.

Con respecto al turismo se cuenta con el camping en Santa María de Punilla, el cual funciona todo el año y cuenta con 32 bungalows, 36 sectores para carpas con asadores, iluminación general del predio con seguridad permanente, baños con agua fría y caliente, salón de usos múltiples, cocina, tv, wi fi.

Algunos proyectos futuros: el HCD está trabajando en la recuperación del camping de Mar Chiquita (Miramar) para agrandar las opciones de veraneo de sus afiliados. También se trabaja en la recuperación del predio de cruz del eje.

Se está trabajando en sorteos mensuales y anuales para todos aquellos socios que tengas la cuota al día. También se realizó una inversión completa en equipamiento informático.

### III. Evolución de los servicios que ofrece

Hace más de 3 años, la Dirección Médica de la Institución se planteó un plan de trabajo para que los Afiliados de la Mutual tengan uno de los mejores servicios médicos asistenciales mutuales y/o gremiales de la ciudad.

Para lograr dicho objetivo es que se comenzó por completar el listado de especialidades que faltaban en la Mutual y que hoy están cubiertas, con prestigiosos médicos y en diversos horarios para la comodidad del Afiliado.

Luego de cumplir ese primer objetivo, se continuó con el Servicio de Diagnóstico por Imágenes, donde sólo se hacían hasta ese momento placas radiográficas simples y hoy se cuenta con un servicio completo a cargo de destacados especialistas, disponiendo de un equipamiento de última generación, tanto en Mamografías como en Ecografías. Es muy importante destacar que durante el año 2009 se detectaron, a través de la campaña de prevención de cáncer de mama que se lanzó, nueve de estos casos en un estado primario, y gracias al diagnóstico precoz realizado a través de las mamografías, se pudo hacer a tiempo el tratamiento a las pacientes, gozando todas ellas hoy de excelente estado de salud y con muy buen pronóstico.

Más tarde, se retomó el viejo anhelo de la Farmacia propia, así fue que en enero del año 2009, se abrió una farmacia y en el mes de octubre del mismo año se la trasladó a la planta baja, para que los socios tengan una mejor accesibilidad al servicio; ya que en el primer piso había muchos pacientes que no podían acceder.

Se puso también el Laboratorio dentro de la Sede de la Asociación Mutual donde se realizan todo tipo de análisis, incluso los de más alta complejidad, como ADN, Hormonas de todo tipo, etc. El mismo, además de atender todo el día en los horarios que atiende el Centro Médico, cuenta con un Servicio de Extracción a Domicilio a un costo mínimo para el socio de la Mutual.

Por último, este año, en el mes de marzo, se inauguró el Gimnasio, para rehabilitación de pacientes cardíacos, hipertensos, diabéticos, con sobrepeso, etc.

Es importante destacar que el servicio de Gimnasio y los demás servicios, son gratuitos para los asociados, salvo algunos co-seguros de odontología y de Laboratorio, que manejan insumos muy caros que se compran en dólares imposibles de absorber por la mutual.

El servicio de Odontología se rediseñó desempeñándose con todos los elementos necesarios y con un plantel de excelentes profesionales para brindar al Afiliado la mejor atención.

Desde el 01 de Marzo del 2012, la Mutual cuenta con una central telefónica nueva, la cual permite a los asociados comunicarse con más facilidad, habilitando más líneas, las que podrán ser utilizadas para solicitar turnos y además evacuar cualquier consulta.

Algunas mejoras edilicias que se llevaron a cabo son: Se colocaron en el edificio lámparas de emergencias en cada piso evitando en caso de cortes de energía algún accidente, se realizaron trabajos de plomería, gas y electricidad en general en áreas como cocina, baños etc., se adquirió un grupo electrógeno el que asiste al sector de vacunación, se reparó completamente un ascensor el cual había dejado de funcionar hacía ya mucho tiempo, se implementó la revista en la cual en futuros números se ira informando a los afiliados, nuevos beneficios que brindaremos.

Además se comenzó con planeamiento de la seguridad contra incendio y evacuación cumplimentando la primera etapa, con una central de alarma contra incendio y detectores de humo en todo el edificio. También hubo mejoras informáticas en los últimos tiempos: se compraron equipos informáticos de alto rendimiento acelerando al máximo los procedimientos requeridos en las distintas áreas, se implementó cambio de sistema informático uniendo cada área de trabajo, brindando mayor seguridad a la información de cada sector.

Con respecto al servicio médico, en el último tiempo se continúa con la modalidad de turnos otorgados en el día, en todas las especialidades, con un plantel médico de primera línea.

Se puso en marcha el servicio de sepelio y subsidio propio brindado a través de la Cámara de Empresa de Servicios Fúnebres, por intermedio de la cual se brinda un servicio de "primera categoría", en cualquier entidad que trabaje bajo los términos de la mencionada.

En el camping de Santa María de Punilla se realizaron tareas de mantenimiento y podas en general, se cambiaron completamente cableados eléctricos de casi un 80 % del predio, se colocaron vía subterránea, se colocaron en sector carpas, caja de seguridad eléctrica con térmicas y disyuntores por zonas, reduciendo cualquier posible falla eléctrica siempre resguardando la vida de nuestros afiliados, se repararon bombas eléctricas de agua, se puso en funcionamiento baño sector carpas, se realizaron muros de contención con piedras, se colocó un portón principal corredizo de ingreso y se realizó cordón cuneta en calles principales.

Analizando los últimos años de la Mutual, se han logrado importantes objetivos, y se sigue trabajando en ellos.

Como desafío para los próximos años, existe el anhelo de abrir un centro específico de estudio y tratamiento de la hipertensión arterial.

También se incluirán especialidades médicas los días sábados, al igual que la farmacia, que también extenderá su atención ese día. En la actualidad los sábados a la mañana se lleva a cabo el servicio de diagnóstico y prevención del stress donde se realiza un chequeo por varios especialistas como: análisis clínicos, electrocardiograma, ergometría, rayos x, ecografía abdominal, consulta por nutricionista, test de stress guiados por psicóloga y psiquiatra.

#### IV. Ubicación geográfica de la mutual

La Sede Central de la Asociación Mutual de Empleados de Policía de la Provincia de Córdoba está ubicada en la calle 27 de Abril 550 de la ciudad de Córdoba.



Además, cuenta con filiales y delegaciones en las ciudades de:

- Villa Dolores
- San Francisco
- Villa María de Río Seco
- Bell Ville
- Río Cuarto
- Cruz del Eje
- Laboulaye
- Santa María de Punilla
- Deán Funes
- Río Segundo
- Marcos Juárez.

## V. Misión, visión y valores

### Misión

“Proteger, socorrer y atender las necesidades de los empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba, así como también las de sus familiares y demás asociados, generando acciones concretas para mejorar su calidad de vida.”

### Visión

“Alcanzar un grado de excelencia en la prestación de los servicios y beneficios logrando el más alto nivel de satisfacción de los afiliados.”

### Valores

- Solidaridad para con los asociados
- Respeto hacia el afiliado
- Integración dentro de la comunidad policial
- Amor a la familia
- Compañerismo entre los miembros de la Asociación
- Amor al prójimo
- Humanismo

## VI. Objetivos y políticas

### Objetivo General:

Sensibilizar a la comunidad acerca de la necesidad de resolver sus derechos a la luz del Mutualismo y la Economía Solidaria para la generación de ingresos que coadyuven la solución de sus necesidades con equidad de género y responsabilidad social.

### Objetivos Específicos:

- Participar en actividades de grupo adoptando un comportamiento constructivo, responsable, democrático, solidario y de respeto.

- Difundir conocimientos que permitan la toma de conciencia, en todo lo referente a la salud.
- Mantener una relación cordial, entre la mutual y sus socios, para lograr integración y participación.

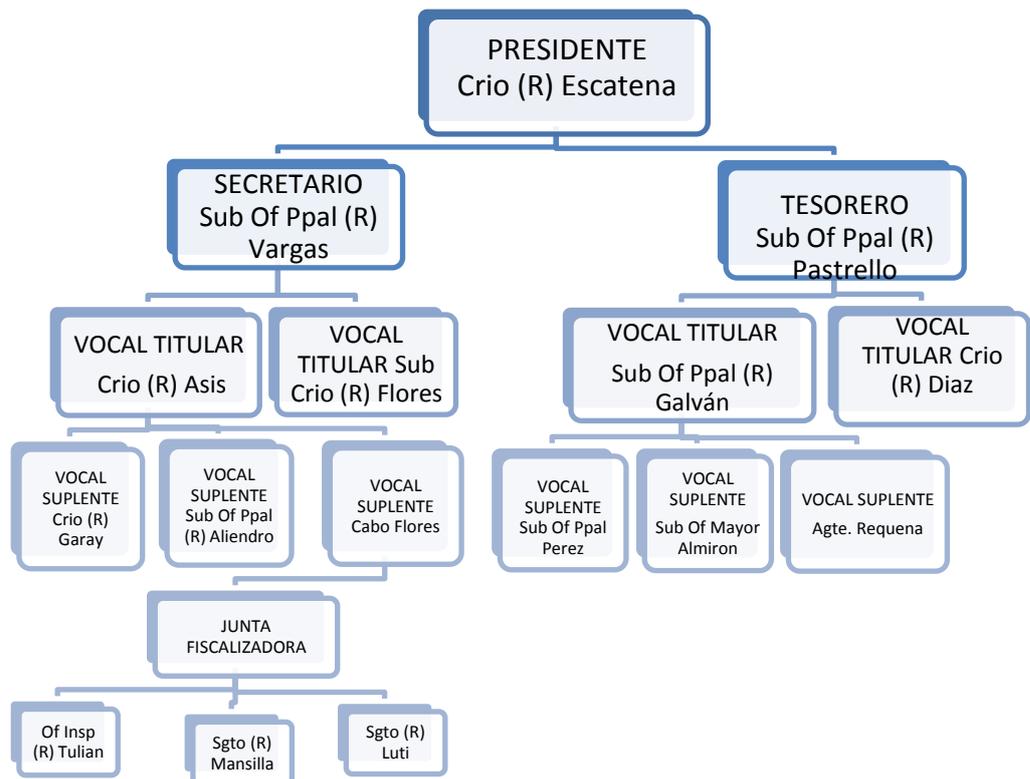
Políticas:

- Funcionar conforme con los principios de autonomía, adhesión voluntaria, Participación democrática, neutralidad política, religiosa, ideológica y racial, solidaridad, ayuda mutua e integración.
- Establecer contribuciones económicas a sus asociados para la prestación de sus servicios.
- Realizar frecuentemente actividades de educación mutua (charlas informativas).
- Garantizar igualdad de derechos y obligaciones a los asociados.
- Promover la participación e integración de los socios a la Mutual.

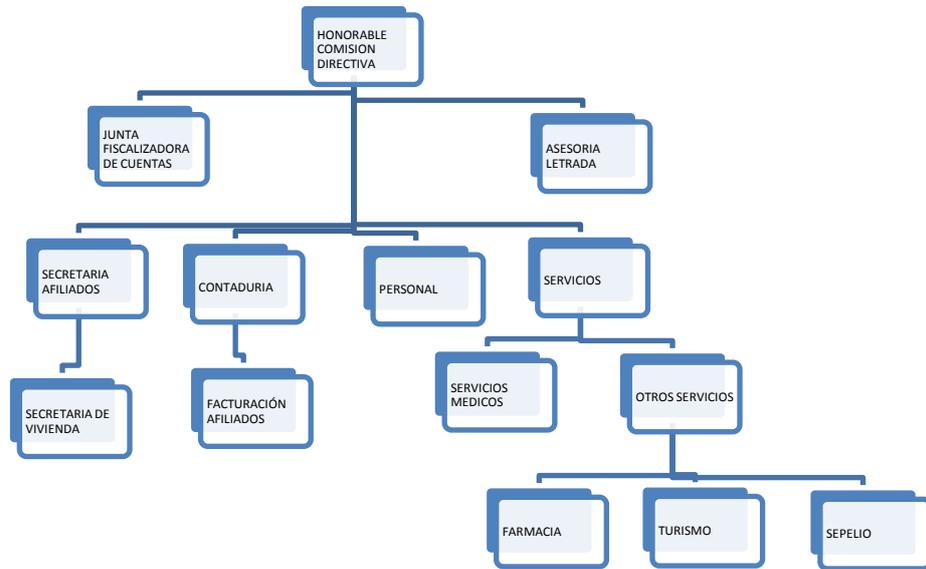
VII. Organigramas:

En el organigrama se señala la ubicación jerárquica de los componentes individuales del sistema y la forma como se espera que se interrelacionen entre sí. Las líneas que les unen señalan la manera como se espera que los mensajes fluyan en el interior de la institución.

Organigrama de Honorable Comisión Directiva



Organigrama General



### **VIII. La mutual y su funcionamiento**

La mutual de Empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba se rige por el estatuto mencionado previamente (Ver anexo I), y por la ley orgánica de mutualidades N°20.321.

#### Órgano Directivo:

El Consejo Directivo estará integrado por:

- ✓ Presidente
- ✓ Tesorero
- ✓ Secretario
- ✓ Cuatro Vocales Titulares y vocales suplentes.

Los deberes y atribuciones son:

- a) Ejecutar las resoluciones de las Asambleas, cumplir y hacer cumplir el estatuto y los reglamentos;
- b) Ejercer en general todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la Sociedad, quedando facultado a este respecto para resolver por sí los casos no previstos en el estatuto, interpretándolo si fuera necesario, con cargo de dar cuenta a la asamblea más próxima que se celebre;
- c) Convocar a Asambleas;
- d) Resolver sobre la admisión, exclusión, o expulsión de socios;
- e) Crear o suprimir empleos, fijar su remuneración, adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupen, contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales;
- f) Presentar a la Asamblea General Ordinaria: la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe del Órgano de Fiscalización correspondiente al ejercicio fenecido;

- g) Establecer los servicios y beneficios sociales y sus modificaciones y dictar sus reglamentaciones que deberán ser aprobados por la Asamblea;
- h) Poner en conocimiento de los socios, en forma clara y directa, los estatutos y reglamentos aprobados por el Instituto Nacional de Acción Mutual.

#### **Comisión directiva**

Estará constituida por el Presidente, Secretario y Tesorero del Consejo Directivo y sus atribuciones serán exclusivamente adoptar decisiones, por unanimidad, sobre cuestiones que deban resolverse con carácter de urgente para asegurar la prestación de servicios esenciales a los asociados, ad-referéndum de la primera reunión de Consejo Directivo que se celebre.

#### **PRESIDENTE**

El presidente es el representante legal de la Mutual y sus deberes y atribuciones son:

- Convocar a las reuniones del Consejo Directivo
- Firmar las actas de sesiones que presida, como así también la correspondencia y demás documentos de la Mutual, juntamente con el secretario o el tesorero, según corresponda
- Velar por la fiel observancia del estatuto, los reglamentos y toda otra disposición legal, como así también por la buena marcha y administración de la Mutual
- Presidir las reuniones del Consejo Directivo y la Asamblea
- Autorizar con el tesorero los gastos de la Mutual

#### **SECRETARIO**

- Redactar actas de sesión del consejo directivo y asambleas
- Contestar correspondencia y mantener al día el archivo de la asociación
- Llevar el control de la mesa de entrada y salidas de la asociación

- Refrendar la firma del presidente
- Llevar el registro de los socios con sus altas y bajas

### **TESORERO**

- Percibir todas las entradas de fondos de la asociación
- Librar las órdenes de pago acordadas por el consejo directivo
- Hacer firmar por el presidente las ordenes de pagos acordadas
- Depositar los fondos que ingresan a la asociación pudiendo retener la atención del movimiento diario
- Rendir mensualmente o cuando lo requiera la junta fiscalizadora los fondos que han ingresado
- Llevar libros contables
- Presentar en Cd trimestralmente un balance en el que se asentara el acta de sesión

### **VOCALES TITULARES**

Son atribuciones y deberes de los vocales titulares:

- Asistir a las reuniones del Consejo Directivo, con voz y voto
- Asumir los reemplazos que correspondan, por su orden
- Realizar las tareas que les sean encomendadas

### **VOCALES SUPLENTE**

Los vocales Suplentes tienen la obligación de reemplazar a los Vocales Titulares con los mismos deberes y atribuciones que los vocales titulares. Sus funciones durarán por el término de la vacancia.

Si la ausencia del Vocal Titular fuere temporal, el Vocal suplente, al término del reemplazo, ocupará en la lista el orden de prelación que tenía, si fuese permanente, el reemplazo no podrá extenderse por tiempo mayor al de su mandato. Mientras mantengan el carácter de

suplentes, pueden integrar las Subcomisiones Internas y asistir a las reuniones del Consejo Directivo, con voz pero sin voto.

### **JUNTA FISCALIZADORA**

La Junta Fiscalizadora estará integrada por: un Presidente y dos Vocales. El mandato de los miembros titulares o suplentes de la Junta Fiscalizadora durará CUATRO (4) ejercicios. El Asociado que se desempeñare en cualquier cargo electivo, no podrá ser reelecto para el mismo cargo o de nivel inferior en la Junta Fiscalizadora, salvo después de haberse cumplido un intervalo de un ciclo completo desde la finalización de su último mandato, como mínimo.

Son deberes y atribuciones de la Junta Fiscalizadora:

- a) Fiscalizar la administración, comprobando mediante arqueos el estado de las disponibilidades en cajas y bancos;
- b) Examinar los libros y documentos, como asimismo efectuar el control de los ingresos, por períodos no mayores de tres meses;
- c) Asistir a las reuniones del Consejo Directivo y firmar las actas respectivas;
- d) Dictaminar sobre la memoria, balance general, inventario y cuenta de gastos y recursos;
- e) Convocar a la Asamblea ordinaria cuando omitiera hacerlo el Consejo Directivo;
- f) solicitar al Consejo Directivo la convocatoria a asamblea extraordinaria cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes a la autoridad de aplicación cuando ese órgano denegare la solicitud;
- g) verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, estatuto y reglamentos, en especial lo referente a los derechos y obligaciones de los asociados y las condiciones en que se prestan los servicios sociales.

La Junta Fiscalizadora cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpecer la regularidad de la administración social.

Si por cualquier causa la Junta Fiscalizadora quedara reducida a uno o ningún miembro, una vez incorporados los Vocales Suplentes, el consejo Directivo deberá convocar a Asamblea dentro de los TREINTA (30) días para su integración hasta la terminación del mandato de los cesantes.

La Junta Fiscalizadora deberá reunirse una vez al mes, por lo menos, para considerar los asuntos en trámite y lo referente al control previsto en el Estatuto. El acta con la constancia de lo actuado deberá ser transcripta en el libro respectivo dentro de los 15 (quince) días posteriores a la reunión. Estas deberán notificarse al Consejo Directivo.

**Reuniones:** (Res. 1129/81- Ex INAM)

El Estatuto de cada mutual establecerá que el Órgano Directivo deberá reunirse una vez por mes. Las actas de las reuniones deben ser asentadas en el libro respectivo dentro de los diez días corridos posteriores a la fecha de la sesión.

**Duración del mandato:** (según el Art 14 de la Ley 20.321)

El mandato no podrá exceder de cuatro años. Podrán ser reelectos por simple mayoría de **votos**. Los mandatos podrán ser revocados en Asamblea Extraordinaria convocada a tal efecto y por decisión de los 2/3 de los asociados asistentes a la misma.

La comisión directiva, debe realizar la rendición de Cuentas de su Gestión Administrativa anualmente.

El modelo estimativo de la memoria anual debe contener:

- ✓ Período comprendido, año de la gestión administrativa.
- ✓ Describir estado en que se recibe la institución o estado en que se dejara el ejercicio anterior.
- ✓ Cantidad de asociados: Al finalizar el ejercicio anterior y en la actualidad: total de asociados. (Activos, Adherentes, Participantes, etc.).
- ✓ Altas y bajas durante el ejercicio.

- ✓ Prestaciones: Enumerar el desarrollo de cada prestación de servicios y la forma como fue utilizada por los asociados, además señalar si la prestación está reglamentada.
- ✓ Gestiones:
  - Cantidad de reuniones del Consejo Directivo. Convenios firmados: enumerarlos, fecha de vigencia y condiciones.
  - Si los servicios fueron utilizados: si cubren las necesidades o no de la masa societaria.
  - Actividades socio-culturales.
- ✓ Cuotas Sociales.
- ✓ Varios:
  - Sanciones aplicadas a la entidad.
  - Cuestiones pendientes con la justicia.
  - Causas de realización de asamblea fuera de término.
  - Servicio de Ayuda económica: tasas de interés, plazos, etc.
  - Constitución de reservas especiales.
  - Causas de variaciones entre activo y pasivo.
  - Inventario y ventas de Bienes de uso; imposiciones a plazo fijo.
  - Referencias sobre revaluación de bienes y de activos gravados con hipoteca, prendas u otros derechos reales.
  - Explicaciones sobre gastos extraordinarios.
  - Avales y garantías a favor de terceros.
  - Relaciones con federaciones y confederaciones.
  - Retribuciones del Consejo Directivo y del Órgano de fiscalización.
  - Modificación de la situación financiera y/o económica; futuras operaciones o actividades socioculturales. Fecha, firma del Presidente y Secretario (aclarar firmas y cargos).

Nota: Tener presente al elaborar la Memoria, que ésta debe responder todas las preguntas que surjan de la lectura del Balance.

#### Órgano de Fiscalización:

Debe cuidar de ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social.

Deberes y atribuciones:

- a) Fiscalizar la administración, comprobando mediante arqueos el estado de las disponibilidades en caja y bancos;
- b) Examinar los libros y documentos de la asociación, como asimismo efectuar el control de los ingresos, por períodos no mayores de tres meses
- c) Asistir a las reuniones del Órgano Directivo y firmar las actas respectivas;
- d) Dictaminar sobre la Memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recursos presentados por el Órgano Directivo;
- e) Convocar a Asamblea Ordinaria cuando omitiera hacerlo el Órgano Directivo;
- f) Solicitar al Órgano Directivo la convocatoria a Asamblea Extraordinaria cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes al Instituto Nacional de Acción Mutua cuando dicho Órgano se negare a acceder a ello
- g) Verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, estatutos y reglamentos, en especial en lo referente a los derechos y obligaciones de los asociados y las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales. El Órgano de Fiscalización cuidará de ejercer sus funciones de modo que no entorpezca la regularidad de la administración social.

**Reuniones:** (Res. I 130/81 Ex INAM y Res. 729/78 - Anexo 3)

- ✓ Deberá reunirse una vez por mes como mínimo.
- ✓ Temas a considerar:
  - Arqueos y comprobaciones practicadas: fecha y resultados obtenidos.
  - Examen de libros y documentos: fecha y observaciones.
  - Control de ingresos; dictamen anual sobre memoria, balance, inventario y cuenta de gastos y recursos.
  - Verificación acerca del cumplimiento de las Leyes, resoluciones, estatuto, reglamentos y condiciones en que se otorgan beneficios sociales.

- Las actas deberán ser transcriptas en el libro correspondiente, dentro de los quince días posteriores a la reunión. Las mismas deberán ser notificadas al Órgano Directivo.
- Los miembros del Consejo Directivo y de la Junta Fiscalizadora, son solidariamente responsables del manejo e inversión de los fondos sociales y de la gestión administrativa durante el término de su mandato y ejercicio de sus funciones, salvo que existiera constancia fehaciente de su oposición al acto que perjudique los intereses de la asociación. Son responsables asimismo de las multas que se apliquen a la asociación, por cualquier infracción a la Ley 20.321 o a las resoluciones dictadas por el INACyM.

#### Elección de las autoridades

La elección y la renovación de las autoridades se efectuarán por voto secreto, en forma personal o por correo. En caso de lista única se proclamará directamente en el acto eleccionario.

Las listas de candidatos serán oficializadas por el Órgano Directivo con quince días hábiles de anticipación al acto eleccionario.

Se debe tener en cuenta que los candidatos reúnan las condiciones requeridas por el estatuto que hayan presentado su conformidad por escrito y estén apoyados con la firma de no menos del 1% de los socios con derecho a voto.

Las impugnaciones serán tratadas por la asamblea antes del acto eleccionario.

Las listas de candidatos serán oficializadas por el Consejo Directivo con treinta días hábiles de anticipación, a la fecha fijada para el cierre del comicio, teniendo en cuenta.

- a. Que los candidatos reúnan las condiciones requeridas por el Estatuto;
- b. Que hayan prestado su conformidad por escrito y estén apoyados con la firma de no menos del uno por ciento (1%) de los Asociados con derecho a voto.

La Junta Electoral será la encargada de la recepción de los votos emitidos en forma personal y los remitidos por correspondencia, su

fiscalización y el escrutinio. También considerará y resolverá las impugnaciones que se presenten. Las impugnaciones en grado de insistencia, serán tratadas por la Asamblea, antes de la proclamación de la lista ganadora.

El presidente de la Junta Electoral será elegido y designado por el Consejo Directivo y estará integrada por dos representantes por cada una de las listas oficializadas. La Junta Electoral tendrá a su cargo el control del proceso electoral desde la oficialización de las listas hasta su culminación y sus decisiones se adoptarán por la mayoría simple de votos de sus miembros, levantando acta de su cometido. El Presidente de la Junta Electoral producirá ante la Asamblea, un informe oral de lo actuado, del desarrollo de las elecciones y del resultado del escrutinio a fin de la proclamación de las listas con el nuevo Consejo Directivo y Junta Fiscalizadora de la Entidad.

#### Retribución a los miembros del consejo directivo y de la junta fiscalizadora

Cualquier tipo de retribución que se otorgue deberá responder a trabajos efectivamente realizados.

Las retribuciones y otros gastos serán resueltos en reunión de Comisión Directiva “*ad-referendum*” de la primera Asamblea General Ordinaria.

Los integrantes de la Junta Fiscalizadora deberán arbitrar los controles para que la asamblea de asociados se encuentre informada de que las retribuciones responden a trabajos efectivamente realizados.

#### Asambleas

La Asamblea es la autoridad máxima de la Mutual, siendo sus resoluciones obligatorias para todos los asociados. Las asambleas podrán ser: ordinarias o extraordinarias.

✓ *Asambleas Ordinarias:* se realizarán una vez por año, dentro de los cuatro meses posteriores a la clausura de cada ejercicio y en ella se deberá:

- Considerar el Inventario, Balance General, Cuenta de Gastos y Recursos, así como la Memoria presentada por el Órgano Directivo y el Informe del órgano de Fiscalización
- Elegir a los integrantes de los Órganos Sociales electivos que reemplacen a los que finalizan su mandato.
- Aprobar o ratificar toda retribución fijada a los miembros de los Órganos Directivo y de Fiscalización.
- Tratar cualquier otro asunto incluido en la convocatoria

✓ *Asambleas extraordinarias* serán convocadas siempre que el Consejo Directivo lo juzgue conveniente, cuando lo solicite la Junta Fiscalización o el 10% de los asociados con derecho a voto. Dichos pedidos serán comunicados al Instituto Nacional de Acción Mutua por el órgano Directivo dentro de los diez días hábiles de haberlo recibido; con la amplitud de detalles que la presentación tuviera. El consejo Directivo no podrá demorar su resolución más de treinta días hábiles de la fecha de su recepción. Si no tomase en consideración la solicitud o se negare infundadamente, la Autoridad de aplicación podrá intimar a las autoridades sociales para que efectúe la convocatoria dentro del plazo de cinco días hábiles.

Las asambleas constitutivas deberán contar con un número de asistentes en condiciones de adquirir la calidad de asociados activos, no inferior al doble de la suma de los miembros titulares de los órganos directivos y de fiscalización establecidos en el estatuto social. El llamado a asamblea se efectuará mediante la publicación de la convocatoria y orden del día en el Boletín Oficial o en uno de los periódicos de mayor circulación en la zona con 30 días de anticipación.

**Acta de asamblea:** Formalidades y contenido de las mismas

Número de acta y clase de asamblea

- ✓ Lugar, fecha y hora de celebración (hora de convocatoria y hora en que se inicia).
- ✓ Socios: Consignar cantidad con que cuenta la entidad para participar en la asamblea y cantidad de asistentes a la misma. (Indicar el folio del registro de asistencia a asambleas donde conste la firma de asociados presentes)
- ✓ Orden del día: Realizar su transcripción
- ✓ Asociados designados: Nombre y apellido de dos asociados designados en la asamblea para firmar el acta
- ✓ Consideraciones: Reseña de consideraciones vertidas por los participantes con relación al tratamiento del orden del día
- ✓ Votación: Forma y resultados obtenidos de cada punto tratado: cantidad de votos a favor, en contra y abstenciones. Cuando por Ley o estatutos se exija mayoría especial, se indicará el número de socios presentes en el momento de la votación.
- ✓ Abstención: indicar la abstención de los miembros del Consejo Directivo y de la Junta Fiscalizadora en aquellos puntos en que por ley están excluidos de hacerlo
- ✓ Memoria, Balance e Inventario, Cuadro demostrativo de Gastos y Recursos: Incluir los números de folios en que están asentados en los libros respectivos
- ✓ Estatutos y Reglamentos: Cuando se consideren y reformen, deberá transcribirse en el acta, en forma completa, el texto aprobado
- ✓ Acta firmada por: Presidente, Secretario y dos asociados designados por la asamblea a tal efecto
- ✓ Transcripción de Acta: deberá ser transcripta y firmada en el libro dentro de los diez días subsiguientes al acto.

#### **Cuarto intermedio en las asambleas**

Plazos:

Se puede resolver el pase a cuarto intermedio, una o más veces, dentro de los treinta días corridos a contar desde el día siguiente de la iniciación del acto.

- ✓ Dicho plazo podrá ser ampliado por una sola vez y por el mismo tiempo por la autoridad de aplicación cuando la entidad, por motivos fundados, lo solicite.
- ✓ Se dejará constancia en el acta: el día, la hora y el lugar de la reanudación.

Actas:

De cada reunión se confeccionará acta.

Lugar de asamblea:

Con el voto favorable de las tres cuartas partes de los asociados presentes se podrá continuar el acto en otro local. (Dentro de la jurisdicción del domicilio de la entidad)

Participación de asociados:

Pueden hacerlo los que no se encontraban presentes al iniciarse la asamblea y firmar el libro correspondiente. (Siempre que lo considere el estatuto o el reglamento)

Comunicación a asociados ausentes:

La asamblea resuelve si se cursa comunicación y el modo de hacerlo, dejando constancia en el acta

Comunicación al Organismo de Contralor:

Dentro de las 48 horas de haber dispuesto el cuarto intermedio, indicando: día, hora, lugar y los puntos pendientes del orden del día.

Los asociados participarán personalmente y con un solo voto en las asambleas, no siendo admisible el voto por poder. Los miembros del Órgano Directivo y el Órgano de Fiscalización no tendrán voto en los asuntos relacionados con su gestión. El quórum para cualquier tipo de asamblea será de la mitad más uno de los asociados con derecho a participar. En caso de no alcanzar este número a la hora fijada la asamblea podrá sesionar válidamente treinta minutos después con los socios presentes cuyo número no podrá ser menor que el de los miembros del Órgano Directivo y Órgano de Fiscalización. De no

conseguirse el quórum exigido la entidad deberá convocar a una nueva asamblea en el término de cinco días hábiles cumpliendo nuevamente lo establecido en el Art. 18 de la Ley 20.321.

Padrón de asociados:

Deberá estar en la mutual a disposición de los asociados y los datos mínimos que dicho padrón debe contener son:

- ✓ Nombre y apellido del asociado; número de asociado; fecha de ingreso a la mutual; número de documento de identidad; domicilio particular.
- ✓ Los datos podrán ser complementados con otros que considere necesario la entidad.
- ✓ Debe estar actualizado a la fecha

**IX. Principales áreas funcionales de la mutual**

**1. AREA SECRETARÍA DE AFILIADOS:** Esta área tiene como objetivo principal asistir desde el punto de vista personal al afiliado en todos aquellos servicios que la mutual le brinde.

- Asistir a los afiliados en todo trámite administrativo dentro de la Mutual
- Integrar los esfuerzos o las acciones de todas las reparticiones de la Mutual en beneficio del afiliado que lo precise.
- Coordinar los servicios específicos que brinda la Mutual para la resolución de los problemas de cada afiliado en particular, si la situación así lo amerita.
- Asistir personalmente a los afiliados en sucesos de emergencias fuera de la Mutual.
- Controlar, coordinar y asistir, conjuntamente con el área de servicios médicos el cumplimiento de las obligaciones y necesidades de los afiliados incluidos en los distintos planes de salud que brinda la Mutual
- Promover, gestionar y ofrecer distintos planes sociales relacionados con: el bienestar social y cultural de los afiliados.

- Difundir e instruir toda información referente a la Mutual, que tenga relación con los servicios, prestaciones, beneficios, particulares para los afiliados.
- ✓ **Secretaría de Vivienda**: Se encarga de elaborar, proponer y ejecutar programas de vivienda para los afiliados a la mutual, con el fin de proporcionar una mejor calidad de vida. Además se pueden emprender proyectos para el mejoramiento de viviendas usadas.

2. **ÁREA CONTADURIA**: Tiene por funciones recaudar, administrar y aplicar oportunamente los recursos obtenidos, es decir deben:

- Recaudar y controlar los ingresos, para satisfacer correctamente las necesidades de la mutual y cumplir con las obligaciones para con los afiliados.
- Diariamente verificar por sí mismo o por medio de sus subalternos, la recaudación.
- Cuidar la puntualidad de los cobros, de la exactitud de las liquidaciones, de la prontitud en el despacho de los asuntos de su competencia, del buen orden y debida comprobación de las cuentas de ingresos y egresos.
- Indefinidamente tener al día los registros y controles que sean necesarios para la debida captación resguardo y comprobación de los ingresos y egresos.
- Semestralmente tener bajo su cuidado y responsabilidad el manejo de los fondos de la Tesorería.
- Proporciona todos los datos e informes que sean necesarios para la formulación del presupuesto anual.

3. **ÁREA DE PERSONAL**: El departamento de personal se encarga de la administración de estos recursos que son los más importantes. Aquí se llevan a cabo tareas como: liquidación de haberes, trámites en AFIP, tramites y cuestiones de ART, libro de ART 52, manejo de legajos, obras sociales, sindicatos, control de ausentismo y reloj de marcaciones

y todas las tareas administrativas inherentes de los empleados de la organización.

La planificación que realizan en cuanto al personal disponible se hace en base al organigrama y las tareas que se llevan a cabo según el mismo, cabe aclarar que hace bastante tiempo que no tiene ingresos de nuevo personal.

Para la descripción de puestos también se basan en el organigrama, de acuerdo a su posición se presumen las tareas brevemente a realizar, no cuentan con un diseño formal de puestos de trabajo.

La selección de personal también se realiza sin un plan de acción, se tiene en cuenta el curriculum vitae presentado, las relaciones y las aspiraciones personales de cada postulante.

En cuanto a planes de capacitación, plan de carrera y evaluaciones de desempeño no cuentan con planes para desarrollar e implementar.

No se lleva a cabo capacitación, los ascensos que realizan son en base a eficiencia pero no se implementan mucho, se basa más en dar categorías de acuerdo al convenio. Y la evaluación de desempeño la hacen en base a la observación diaria.

Respecto a las remuneraciones recibidas, las mismas se basan de acuerdo a los siguientes convenios:

- 107/75 ATSA
- 430/05 ASTF
- 462/06 FEDEDAC Y UTEDYC

La motivación que se maneja en la organización se basa pura y exclusivamente en cuestiones económicas y laborales. De todos modos no se realizan encuestas para analizar la misma ni planes formales de motivación.

En nuestro estudio exploratorio nos encontramos con una organización que a nivel de gestión de Recursos Humanos solo cuenta con un departamento de personal compuesto por dos personas que se limita a tareas netamente administrativas.

4. **ÁREA DE SERVICIOS**: Tiene por fin, gestionar el correcto funcionamiento de los servicios que la mutual ofrece, a través de la interrelación con las demás áreas que posibilitan el éxito de los servicios.

Los servicios pueden ser:

- Servicios médicos
- Otros Servicios: Como turismo, farmacia, sepelio, boutique, gimnasio, etc.

#### **X. Cultura organizacional de la mutual**

Representa el modo como vive un grupo o sistema organizacional, transmitido generacionalmente de manera consciente o inconsciente.

Es la manera en que actúan, los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos.

La asociación Mutual de Policía de la Provincia de Córdoba, emprendió un ambicioso esfuerzo a largo plazo desde su creación allá por el año 1896, cuando su fundador Carlos Bouquet Roldán, comenzó con la misión: *“protección y socorro mutuos entre los empleados policiales de la provincia de Córdoba, atender las necesidades de los asociados y sus familiares, generando acciones concretas para mejorar la calidad de vida.”*

Es su momento, contó con el apoyo de 620 afiliados, que creyeron y apoyaron este emprendimiento.

Hoy en día con 3898 socios, la mutual se sigue manteniendo firme en la supervivencia y el crecimiento, centrandó su propósito en el servicio al asociado.

Actualmente, la Asociación tiene inserta en su cultura el objetivo de “Satisfacer y cuidar al asociado”, ofreciendo un amplio listado de especialidades médicas, con un staff de prestigiosos y reconocidos especialistas, información y capacitación permanente sobre salud,

aparatoología de última generación y atención personalizada. Podemos decir que también existe mucha cooperación entre las diferentes áreas.

En sí, la cultura de la Mutual de Policía, gira en torno a la idea de que el servicio a los asociados debe ser la base de todas las actividades; y además cuenta con un claro indicador de cultura fuerte: la poca rotación de personal en la organización (fluctuación), ya que quien trabaja a satisfacción en una organización de la cual se siente orgulloso y parte activa, difícilmente quiera dejarla.

Las culturas fuertes, como esta, evidencian un gran consenso entre los miembros respecto a los objetivos e ideales de la organización.

El resultado es un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, los que disminuyen la propensión a abandonar su trabajo.

Partiendo de lo expresado anteriormente, se puede decir que dentro de los tipos de cultura más generalizadas, la Asociación Mutual se encuadra en la Cultura de Clan.

### **Cultura Clan**

Se privilegia la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la amplia socialización, el trabajo en equipo, la autodeterminación e influencia social y exige ir más allá del intercambio trabajo-salario.

El compromiso a largo plazo del individuo con la organización (lealtad) se intercambia por el compromiso a largo plazo de la organización con el individuo (seguridad).

La cultura de clan implica un prolongado y exhaustivo esfuerzo de socialización. Los integrantes más antiguos del clan funcionan como mentores y modelos a seguir por los nuevos miembros; estas relaciones garantizan la perpetuación de los valores y normas de la organización en sucesivas generaciones de empleados. Se apoya mucho en sus orígenes, las tradiciones y ritos. Se comparte una sensación de orgullo y pertenencia y se favorece el trabajo en equipo, la participación y la toma de decisiones por consenso.

### **Tradiciones de la mutual**

El primer viernes de Diciembre, se festeja el Día del Médico y del Empleado de la Mutual, realizando un almuerzo en el sexto piso de la sede, para compartir el día con todo el personal. Ese día es feriado para la Asociación, por lo cual se cuenta con una guardia médica mínima, para atención de los asociados.

También se realizan saluciones en fechas especiales, como cumpleaños, Día de la Mujer, Día de la Secretaria, Día de la Madre, Día del Padre, Día del Abuelo, Día del Empleado de la Asociación, Día del Médico, Navidad y Año Nuevo.

Además se realizan pequeños actos, en los cuales se hace entrega de una plaqueta a los asociados que llevan mucho tiempo en la Mutual.

También se organizan salidas en conjunto a los campings que pertenecen a la Mutual, ya que así se manifiestan la Unión de la Familia, la camaradería y la integración en su totalidad.

Por otra parte, la dirección mantiene reuniones periódicas con el personal de planta y los médicos, para comunicarles lo que se está haciendo, o lo que se pretende modificar, para el mejor funcionamiento de la Mutual en su conjunto. Mensualmente tiene reuniones con el laboratorio "Astracénico", que les informa sobre nuevos lanzamientos de productos.

Es destacable también mencionar que la Asociación recibe estudiantes extranjeros, que cursan el último año de la carrera de medicina, para que realicen sus prácticas e intercambien conocimientos con el personal médico, para un enriquecimiento mutuo.

En general, se considera que la cultura brinda consistencia a la organización porque integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes. De hecho, algunos investigadores sostienen que la fuerza y la consistencia de la cultura de una organización, la claridad de su misión, la importancia que conceda a la participación de los empleados en la toma de decisiones y su capacidad para propiciar una

respuesta positiva ante el cambio organizacional sirven para pronosticar la eficacia de la organización.

## **XI. Clima laboral de la mutual**

Es el conjunto de percepciones, compartidas por los empleados respecto a factores de su entorno laboral. (Sentido de pertenencia colectiva)

Los expertos Litwin y Stinger (1968) plantean nueve dimensiones que conforman el clima organizacional son:

- Estructura
- Responsabilidad individual
- Remuneración o recompensas
- Desafío
- Relaciones sociales
- Cooperación
- Estándares
- Conflictos
- Identidad o identificación

De acuerdo a la información obtenida a través de las observaciones realizadas, de charlas informales y de la percepción se llegó a las siguientes afirmaciones:

En la Asociación Mutual de Policía de la Provincia de Córdoba, el ambiente laboral es ameno, se percibe un sentimiento de pertenencia y un gran compromiso con la tarea que realizan sin observarse competitividad alguna.

En cada área se vislumbra la calidez humana entre todos sus miembros (empleados, médicos, jefes de áreas y directivos); manifiestan que el fruto de la buena relación, es la cooperación satisfactoria entre los distintos departamentos.

Existe un marcado respeto por el cumplimiento de las normas y comunicación interna. Cubren sin presentar ningún tipo de inconveniente, cualquier puesto de trabajo en el sector que se lo soliciten ante la ausencia de un compañero; esto demuestra la

cooperación y el gran compañerismo que existe entre todos. Esto indica también, la baja rotación de personal que existe en la mutual.

Si sale a la luz alguna inquietud o algún problema, los empleados se reúnen en el sector que ocurra el hecho, para dilucidar las distintas opiniones y posiciones al respecto y llegar a la conclusión o solución satisfactoria para todos; si es necesario realizan una nota la cual es firmada por todos y finalmente entregada a secretaría para que sea analizada y obtener una respuesta por parte del directorio, sobre lo acontecido.

Se muestran muy involucrados con la Asociación, tanto así que revelan su posición de colocarse la camiseta de la mutual todos los días y lo dicen con orgullo.

El clima organizacional en la Asociación, permitió conocer la personalidad y las prácticas de la Mutual obteniendo una apreciación positiva por parte de los empleados, quienes se consideran a sí mismos como parte activa de las prácticas organizacionales.

Existe un clima total de armonía entre las distintas dependencias, donde no hay cabida para la competencia, pero si para la comunión, la unidad, el respeto la cooperación el compañerismo, la pertenencia y la solidaridad.

## **XII.FODA Institucional**

El método FODA se orienta principalmente al análisis y resolución de problemas y se lleva a cabo para identificar y analizar las fortalezas y debilidades de la organización, así como las oportunidades (aprovechadas y no aprovechadas) y amenazas reveladas por la información obtenida del contexto externo.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concreción de contratos de locación de servicios con médicos, que trabajan en la mutual</li> <li>• Rubricación de contrato con la Federación de Empresas Funerarias, lo cual permite que los socios posean servicios de sepelios, en cualquier punto de la provincia</li> <li>• Firma de acuerdo con otras mutuales para la atención de sus afiliados en la Asociación Mutua de Policías</li> <li>• Poseen farmacia propia</li> <li>• Camping propios</li> <li>• Óptica totalmente gratuita</li> <li>• Ambulancia propia</li> <li>• Cuentan con consultorios de especialidades médicas, con equipamiento de última generación</li> <li>• Los asociados cuentan con descuentos en la compra de medicamentos</li> <li>• Poseen gimnasio para sus asociados para rehabilitación</li> <li>• Cuentan con boutique (descuento por planilla).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectivización de los créditos concursales</li> <li>• Posibilidad de recuperar un predio actualmente usurpado en Cruz del Eje, a través de intervención judicial</li> <li>• Concretar la compra de un local céntrico, para brindar alojamiento a los hijos de los empleados de la policía</li> <li>• Seguir manteniendo reuniones con los empleados por temas salariales</li> <li>• Posibilidad de concluir en forma definitiva las deudas atrasadas y homologadas ante el Ministerio de Trabajo</li> <li>• Números de socios</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La asociación se encuentra con el concurso homologado</li> <li>• Venta de la clínica por problemas financieros</li> <li>• Discrepancias por parte de los socios, en las asambleas que se realizan</li> <li>• Escasos recursos informáticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentarse a quiebra por no poder cumplimentar con el concurso</li> <li>• Ruptura de las conversaciones mantenidas hasta el momento, por problemas salariales.</li> <li>• Venta de la clínica por no tener solución en los problemas edilicios.</li> <li>• Oposición de los afiliados, ante la</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Problemas edilicios en la organización</li> </ul>	<p>intención manifestada por la comisión directiva de la Mutual</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras mutuales</li> <li>• Cambios en la legislación</li> <li>• Tendencias desfavorables de mercado</li> <li>• Políticas y normativas exigidas por organismos gubernamentales.</li> </ul>
--	---

**XIII. FODA de Recursos Humanos**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta con un importante número de empleados</li> <li>• Compromiso de los empleados con la organización</li> <li>• Estabilidad laboral para los empleados, poca rotación</li> <li>• Respaldados por ATSA (Asociación de trabajadores de la salud de Argentina)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuentan con Recursos humanos con potencial hacia el futuro</li> <li>• Incrementos de tendencias del mercado relacionadas a los recursos humanos</li> <li>• Tiene una remuneración adecuada comparada con el entorno.</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• La mutual se encuentra saliendo de un concurso preventivo, por lo que está económicamente frágil, teniendo que tener recaudos a la hora de tomar decisiones que impliquen una inversión o un gasto.</li> <li>• Realizan tareas solo tareas administrativas en el departamento de personal</li> <li>• Desconocimiento de actividades que pueden llevar a cabo para mejorar la gestión de sus recursos humanos y a la vez de la gestión en general</li> <li>• El personal solo se encuentra motivado económicamente</li> <li>• No existe planes formales de capacitación, desarrollo de carrera, evaluaciones de desempeño, motivación, entre otras cosas.</li> <li>• Consideran que la descripción de puesto está comprendida en el organigrama</li> <li>• No cuentan con un proceso de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución constante de la tecnología y los sistemas para la cual los empleados deben estar capacitados y preparados</li> <li>• Avance constante de nuevos procedimientos a llevar a cabo en el departamento de personal</li> <li>• Problemas económicos que pueden debilitar la relación con los empleados</li> <li>• Fuentes de trabajo con mejores sueldos en organismos de salud</li> </ul>



<p>selección formalizado</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La evaluación de desempeño se valora solo por observación, no existe formalización alguna</li><li>• Escasa capacitación y desarrollo de los empleados.</li></ul>	
---	--

## **PARTE II**

# **DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

## I. Recolección de Datos

El objetivo que persigue el siguiente análisis para nuestro trabajo de intervención es el de realizar una aproximación de la mutual, conocer sus características, su funcionamiento, sus prestaciones y analizar la calidad de servicio que se brinda y la satisfacción del cliente.

El análisis se desarrolló considerando el servicio en su totalidad, con todas las prestaciones que posee actualmente la mutual, para obtener una valoración global, y luego nos dedicamos específicamente al servicio médico.

Para poder recabar información fidedigna efectuamos un estudio de campo de carácter descriptivo, en el cual la muestra se encuentra constituida por trescientos cincuenta (350) asociados y cuarenta (40) empleados a todos los cuales se les realizó las respectivas encuestas y entrevistas a la HCD y departamento de personal (Ver Anexo II). Todos ellos son actores indispensables que conforman y dan cuenta del escenario completo del funcionamiento de la mutual.

Para llevar a cabo dicho análisis tuvimos que utilizar dos instancias; la muestra de asociados fue utilizada para ambas.

En la primera instancia, se diseñaron dos cuestionarios uno aplicado a los clientes internos que consta de 9 ítems y el segundo aplicado a los clientes externos y que conforman 10 ítems. Una vez aplicados ambos instrumentos, los resultados fueron presentados a través de gráficos de torta, tablas de frecuencias y gráficos de barras, con valores absolutos y porcentuales, del cual pudimos obtener conclusiones, que expondremos a continuación.

La segunda instancia de análisis consistió, en un cuestionario de Likert para sacar el índice Servqual, que consiste en dos cuestionarios uno de expectativas y otro de percepciones que se administró a la muestra representativa de afiliados a la mutual, para valorar el servicio médico. Con el análisis de los mismos, pudimos detectar el Índice de Calidad del Servicio y en base a ello se determinó lo cerca o lejos que

los asociados se encuentran respecto a la satisfacción del servicio recibido.

Cabe aclarar que nos focalizamos en el servicio de atención médica, porque mediante las encuestas realizadas a los asociados, y el análisis de las mismas, pudimos detectar que es el servicio más importante que ofrece la mutual, al cual el asociado le da mayor atención.

Mediante la recopilación de información y análisis, se realizó un diagnóstico para determinar si la mutual objeto de estudio cuenta con capacidad para prestar un servicio de calidad al cliente, detectando posibles fallas que pudieran existir y así proponer los lineamientos estratégicos que contribuyan con el mejoramiento continuo y la satisfacción de los mismos, logrando diferenciarse en el medio.

## II. Organización y Análisis de la Información

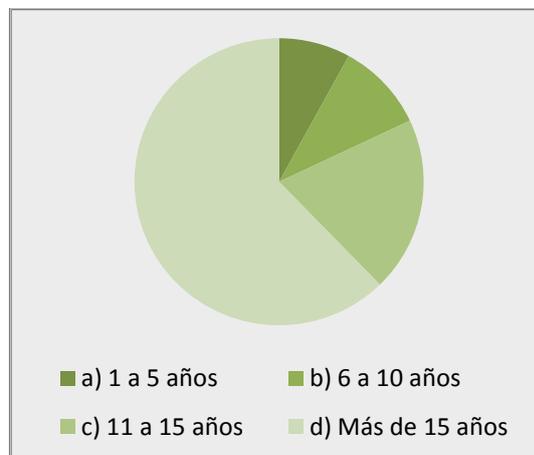
### Encuestas suministradas a la muestra de afiliados

(Ver Modelo de encuesta en Anexo III)

A continuación detallamos los resultados obtenidos en las encuestas realizadas a la muestra representativa de los asociados de la mutual.

#### 1. ¿Hace cuánto que está asociado a la mutual?

Opciones	Nº	%
a) 1 a 5 años	28	8
b) 6 a 10 años	35	10
c) 11 a 15 años	69	19,71
d) Más de 15 años	218	62,28
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



#### 2. ¿Cuál es el servicio que ofrece la mutual, que usted más utiliza?

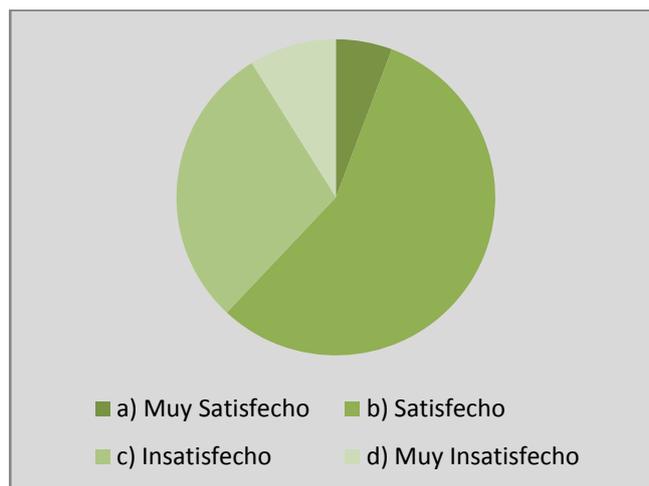
Opciones	Nº	%
a) Gimnasio	10	2,86
b) Farmacia	53	15,14
c) Boutique	4	1,15
d) Servicio Médico	265	75,71
e) Servicio Turístico	15	4,28
f) Asesoría Legal	3	0,86
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



**3. Brinde una puntuación a la prestación del servicio que más**

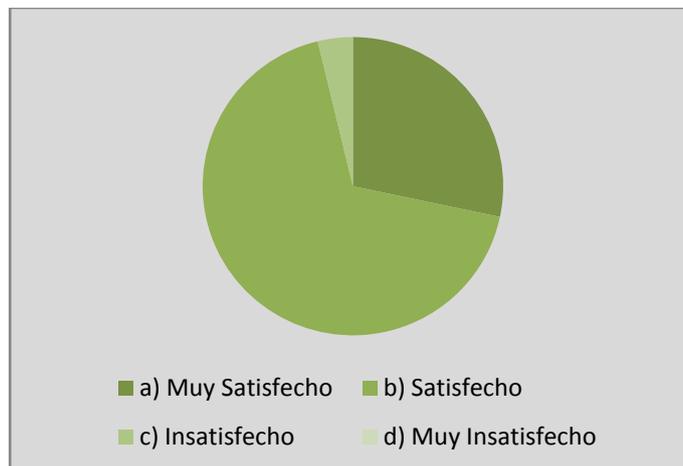
**Utiliza.**

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	20	5,71
b) Satisfecho	197	56,29
c) Insatisfecho	102	29,14
d) Muy Insatisfecho	31	8,86
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



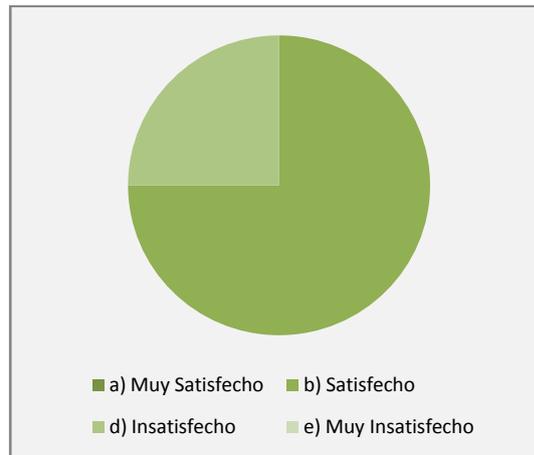
De los 53 afiliados de la muestra que consideran que el servicio que más utilizan es el de **Farmacia**, la puntuación que le han brindado al mismo, es la siguiente:

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	15	28,30
b) Satisfecho	36	67,93
c) Insatisfecho	2	3,77
d) Muy Insatisfecho	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>53</b>	<b>100%</b>



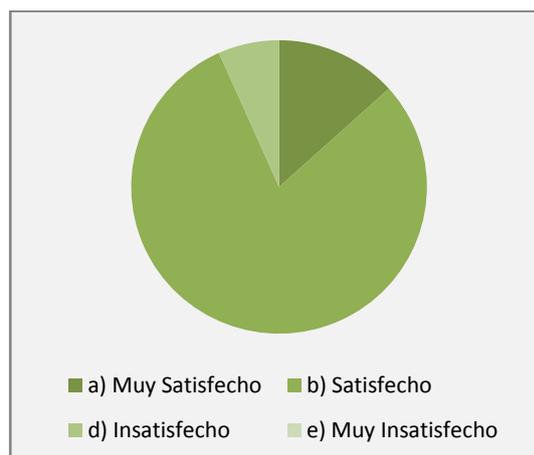
De los 4 afiliados de la muestra que consideran que el servicio que más utilizan es el de **Boutique**, la puntuación que le han brindado al mismo, es la siguiente:

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	0	0
b) Satisfecho	3	75
d) Insatisfecho	1	25
e) Muy Insatisfecho	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>100%</b>



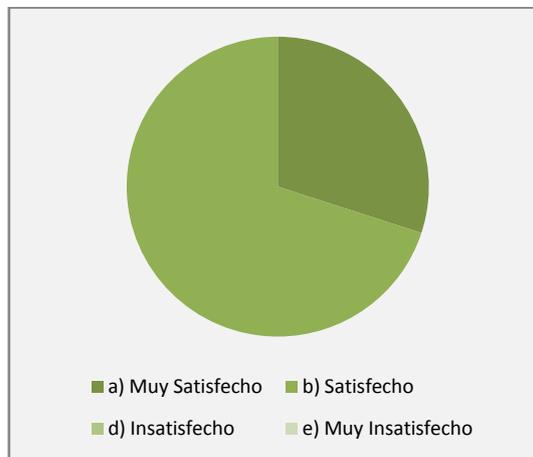
De los 15 afiliados de la muestra que consideran que el servicio que más utilizan es el de **Servicio turístico**, la puntuación que le han brindado al mismo, es la siguiente:

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	2	13,33
b) Satisfecho	12	80
d) Insatisfecho	1	6,67
e) Muy Insatisfecho	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>



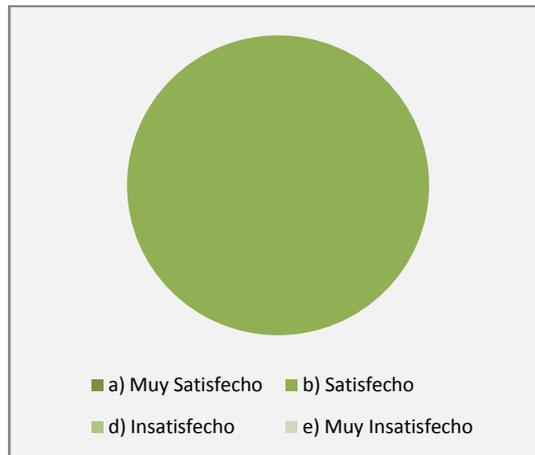
De los 10 afiliados de la muestra que consideran que el servicio que más utilizan es el de **gimnasio**, la puntuación que le han brindado al mismo, es la siguiente:

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	3	30
b) Satisfecho	7	70
d) Insatisfecho	0	0
e) Muy Insatisfecho	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>	<b>100%</b>



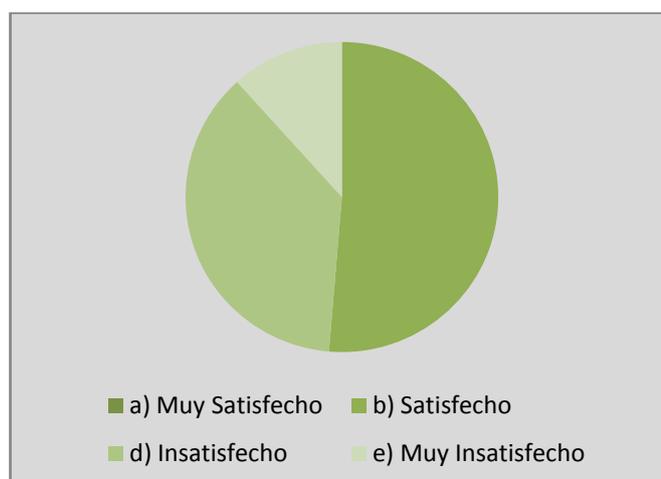
De los 3 afiliados de la muestra que consideran que el servicio que más utilizan es el de **Asesoría legal** la puntuación que le han brindado al mismo, es la siguiente:

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	0	0
b) Satisfecho	3	100
c) Insatisfecho	0	0
d) Muy Insatisfecho	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>



De los 265 de afiliados de la muestra que consideran que el servicio que más utilizan es el **servicio médico** la puntuación que le han brindado al mismo, es la siguiente:

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	0	0
b) Satisfecho	136	51,32
c) Insatisfecho	98	36,98
d) Muy Insatisfecho	31	11,70
<b>TOTAL</b>	<b>265</b>	<b>100%</b>

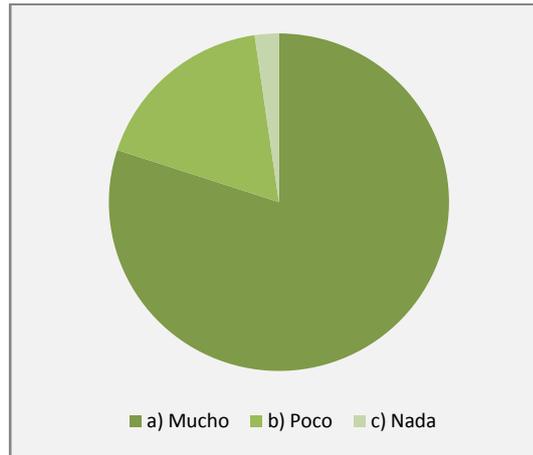


#### 4. ¿Cuán beneficioso es para usted estar asociado a la mutual?

De una muestra de 350 afiliados el resultado fue el siguiente

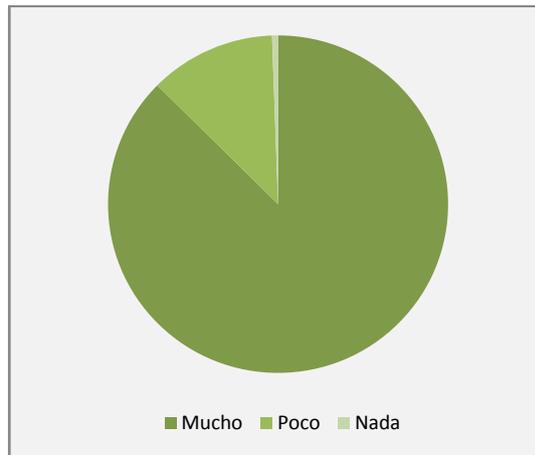


Opciones	Nº	%
a) Mucho	280	80
b) Poco	62	17,71
c) Nada	8	2,29
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100</b>



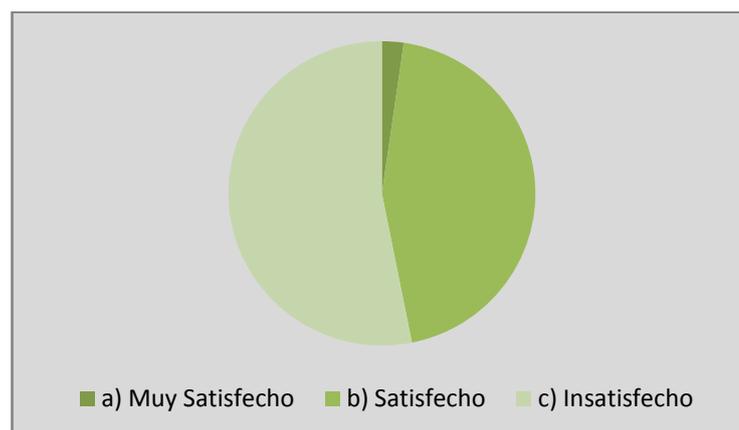
**4. ¿Con que Frecuencia utiliza el servicio médico de la mutual?**

Opciones	Nº	%
a) Mucho	306	87,42
b) Poco	42	12
c) Nada	2	0,57
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



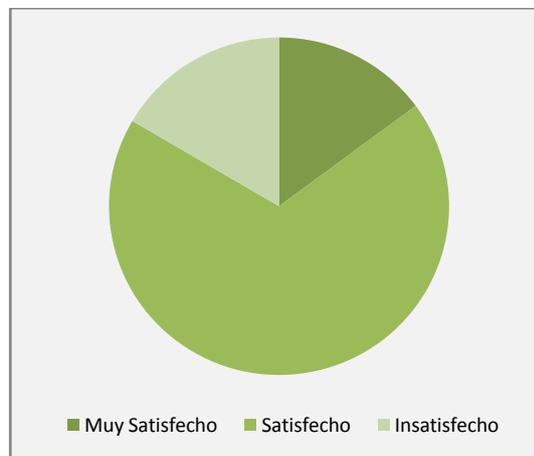
5. ¿Cuán satisfecho está con la prestación del servicio médico de la mutual?

Opciones	Nº	%
a)Muy Satisfecho	8	2,29
b)Satisfecho	156	44,57
c)Insatisfecho	186	53,14
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



**6. ¿Cuán Satisfecho está con los demás servicios que presta la asociación?**

Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	52	14,85
b) Satisfecho	240	68,57
c) Insatisfecho	58	16,57
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



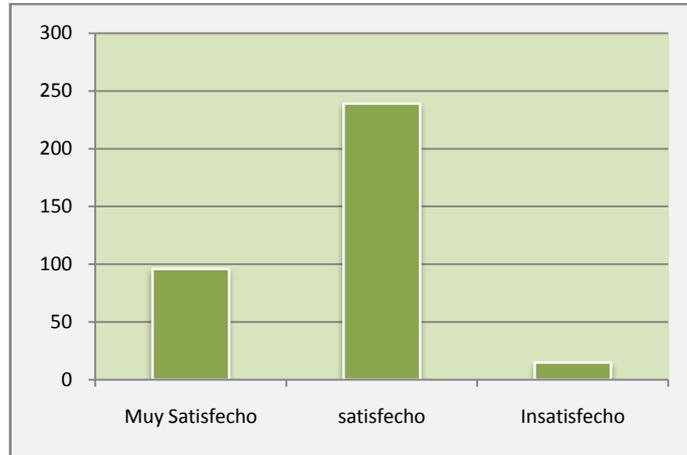
**7. De su puntuación en cuanto a las instalaciones de la mutual donde:**

**Referencias:**

<b>1- Muy satisfecho</b>
<b>2- Satisfecho</b>
<b>3- Insatisfecho</b>

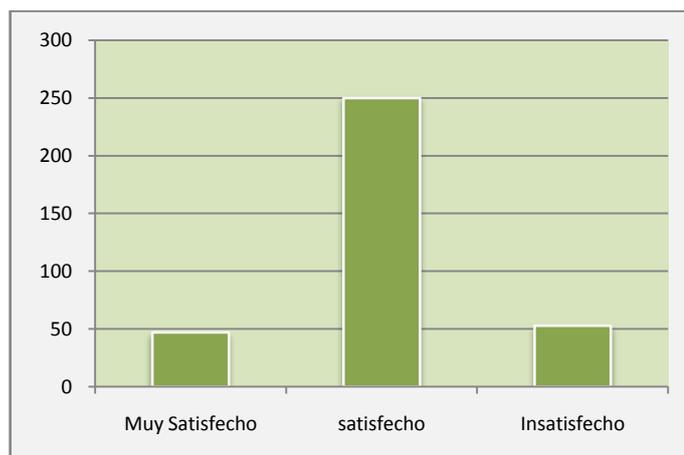
**ESTADO GENERAL**

Opciones	Nº	%
1	96	27.42
2	239	68.28
3	15	4.28
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



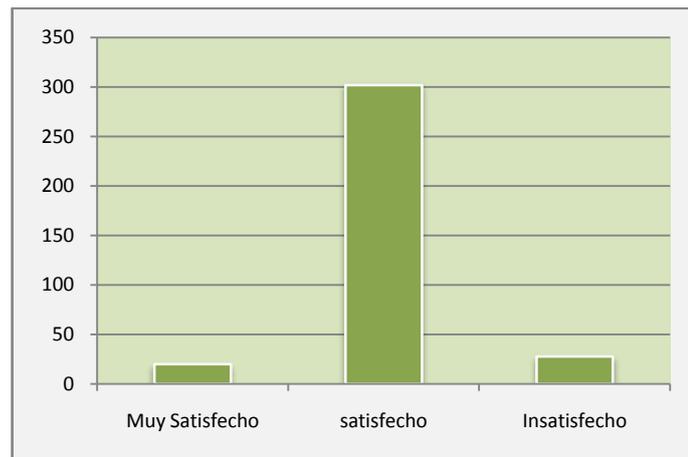
**COMODIDAD**

Opciones	Nº	%
1	47	13.43
2	250	71.42
3	53	15.14
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

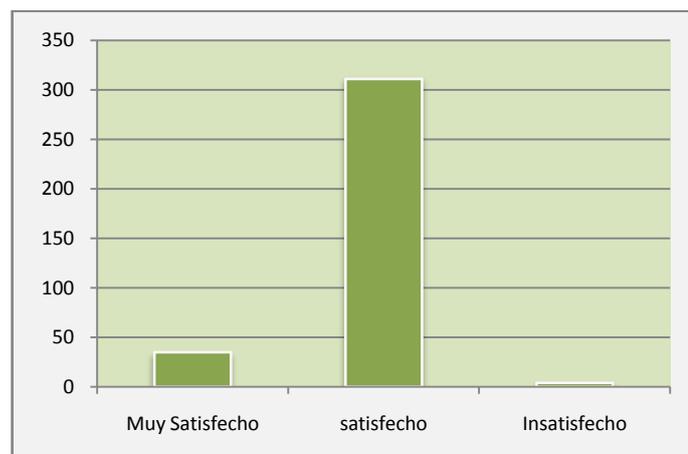


**LIMPIEZA**

Opciones	Nº	%
1	20	5.71
2	302	86.28
3	28	8
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>

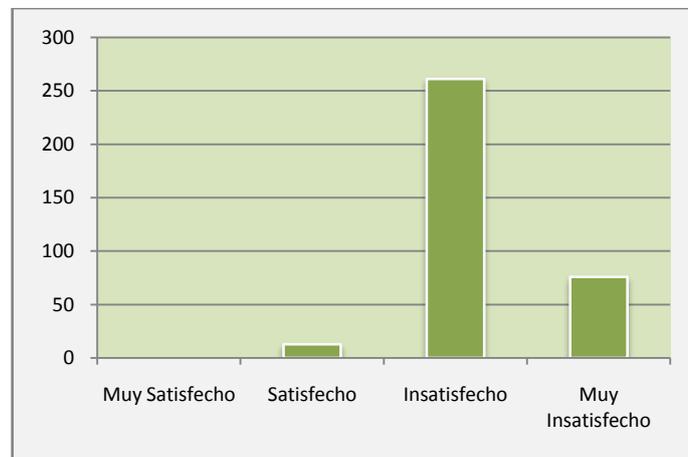

**UBICACIÓN**

Opciones	Nº	%
1	35	10
2	311	88.85
3	4	1.14
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



**8. Como clasificaría su grado de conformidad con respecto al personal que se desempeña en la organización.**

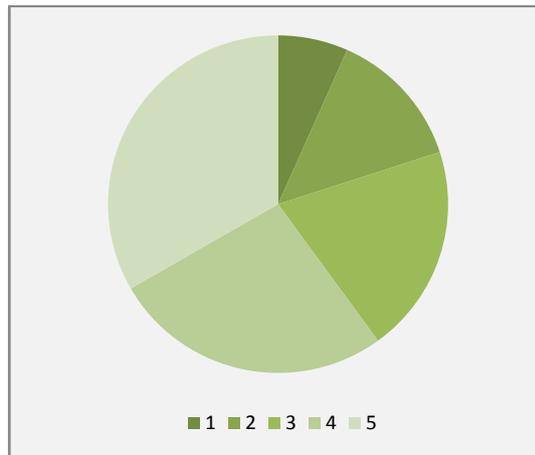
Opciones	Nº	%
a) Muy Satisfecho	0	0
b) Satisfecho	13	3.72
c) Insatisfecho	261	74.57
d) Muy Insatisfecho	76	21.71
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



**9. Marque con una cruz la clasificación que le brindaría a la asociación de manera general**

Siendo 1 el máximo y 5 el mínimo.

Opciones	Nº	%
1	33	9.42
2	20	5.71
3	212	60.57
4	29	8.28
5	56	16
<b>TOTAL</b>	<b>350</b>	<b>100%</b>



**Encuestas a la muestra representativa de los empleados de la mutual**

(Ver modelo de encuesta en Anexo IV)

**1. ¿Hace cuánto tiempo es empleado de esta asociación?**

Opciones	Nº	%
a) entre 1 y 5 años	8	20
b) entre 6 y 10 años	11	27.50
c) entre 11 y 15 años	19	47.50
d) más de 15 años	2	5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>



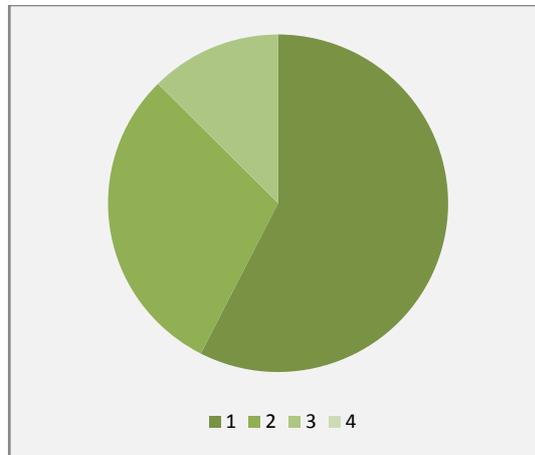
**2. ¿Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos, tenga en cuenta que:**

- 1) Muy satisfecho
- 2) Satisfecho
- 3) Insatisfecho
- 4) Muy insatisfecho

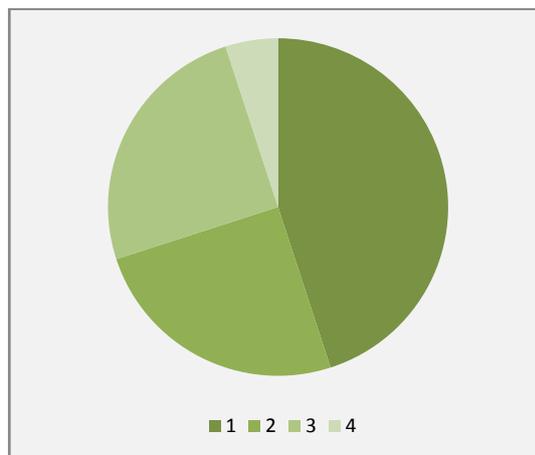
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>Puesto en el que se desempeña</b>	23	12	5	0
<b>Flexibilidad en el horario</b>	18	10	10	2
<b>Remuneración recibida</b>	2	27	11	0
<b>Beneficios Sociales e incentivos</b>	2	27	11	0
<b>Posibilidad de ascensos</b>	0	15	15	10
<b>Estabilidad laboral</b>	40	0	0	0
<b>Carga horaria</b>	0	29	11	0
<b>Capacitaciones que se brindan</b>	0	9	28	3
<b>Motivación en el puesto</b>	2	7	25	6



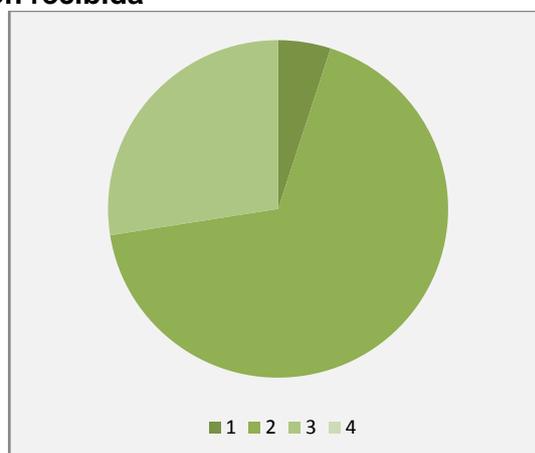
### Puesto en el que se desempeña



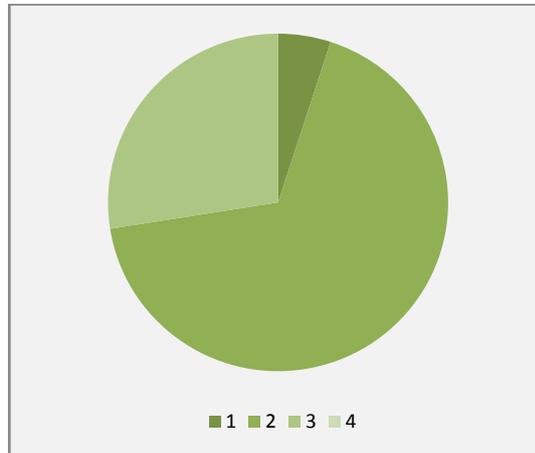
### Flexibilidad en el horario



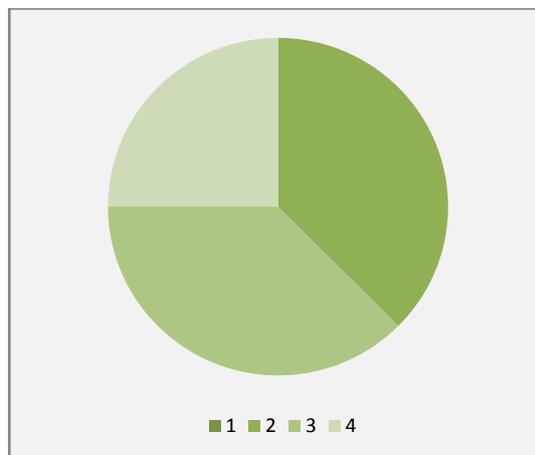
### Remuneración recibida



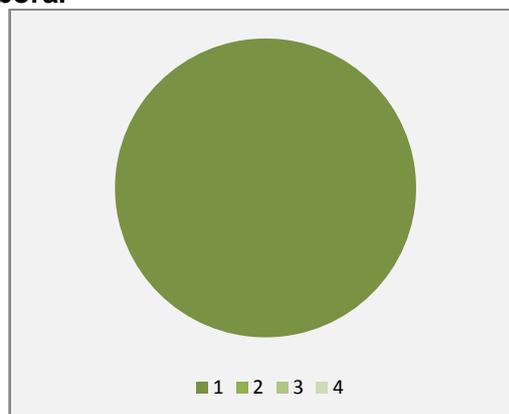
### Beneficios Sociales e incentivos



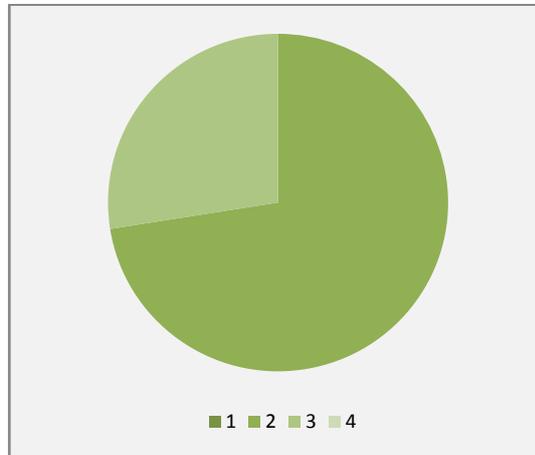
### Posibilidad de ascensos



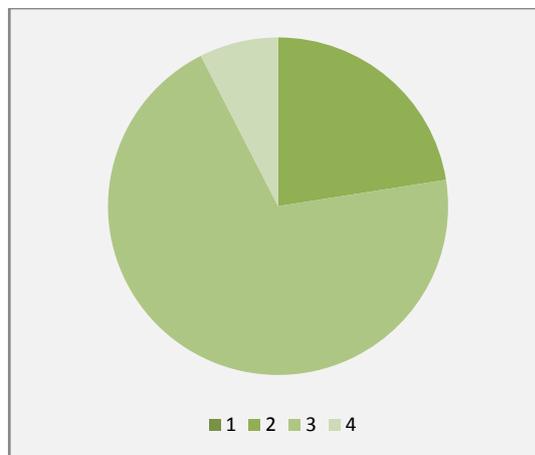
### Estabilidad laboral



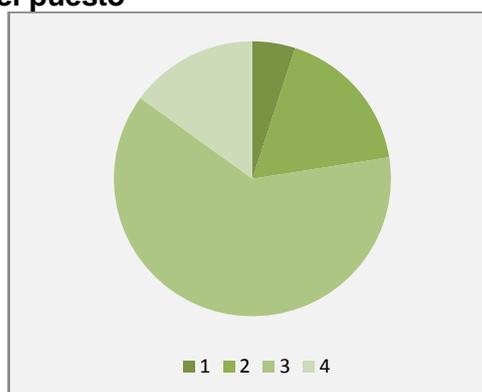
### Carga horaria



### Capacitaciones que se brindan



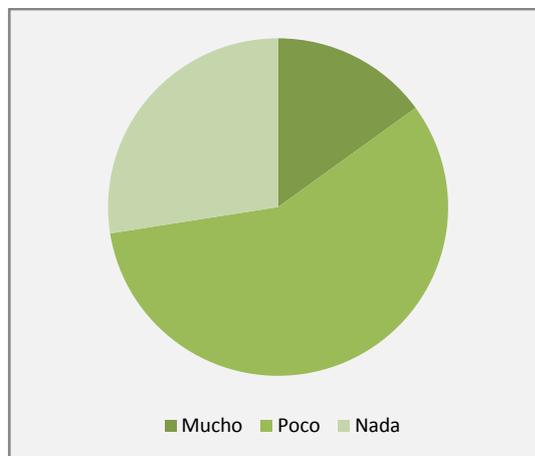
### Motivación en el puesto



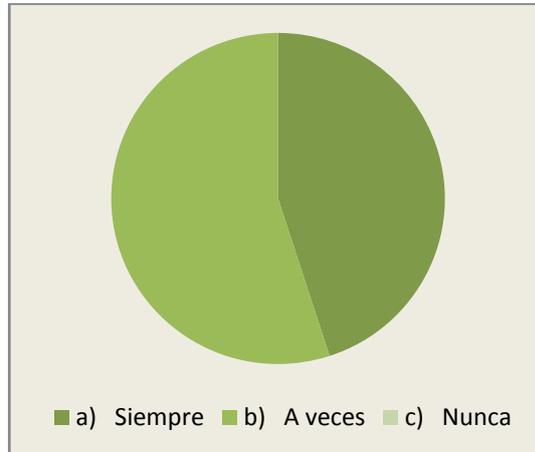
**3. En su puesto de trabajo, las funciones y tareas están definidas:**

- a- Mucho
- b- Poco
- c- Nada

Opciones	Nº	%
a) Mucho	2	5
b) Poco	32	80
c) Nada	6	15
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>


**4. En su puesto de trabajo Ud.: ¿puede desempeñar sus habilidades y capacidades?**

Opciones	Nº	%
a) Siempre	18	45
b) A veces	22	55
c) Nunca	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>



5. ¿Recibe información sobre su desempeño en su puesto de trabajo?

Opciones	Nº	%
Siempre	13	26
A veces	35	70
Nunca	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>	<b>100%</b>



**6. En este último tiempo:**

- a- Ha asistido a alguna actividad de formación organizada por la asociación
- b- Ha asistido a alguna actividad de formación organizada por otra entidad
- c- Ha asistido a alguna actividad formativa por su cuenta
- d- No ha asistido

Opciones	Nº	%
De la asociación	0	0
De otra entidad	10	25
Por su cuenta	17	42,5
No ha asistido	13	32,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>


**7. Si ha recibido algún plan de capacitación por parte de la organización, evalúe la calidad del mismo:**

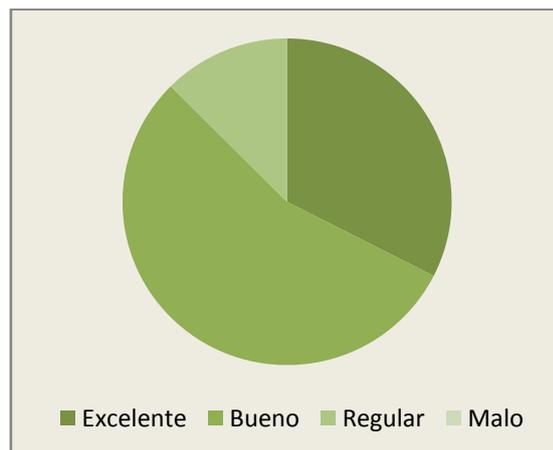
- a- Excelente
- b- Buena
- c- Regular
- d- Mala

**Ninguna de las personas encuestadas contesto haber recibido capacitación.**

**8. ¿Cómo es el clima organizacional en la actividad diaria?**

- a- Excelente
- b- Bueno
- c- Regular
- d- Malo

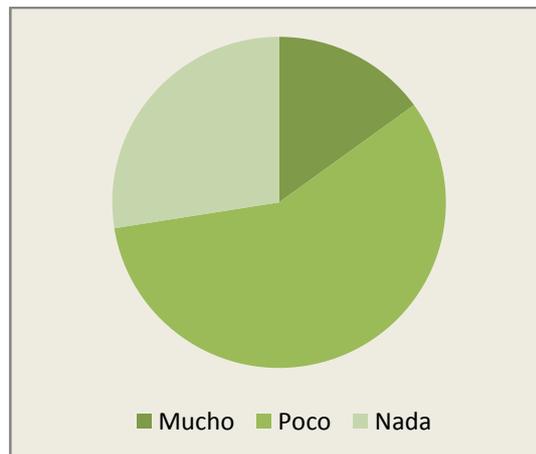
Opciones	Nº	%
Excelente	13	32,5
Bueno	22	55
Regular	5	12,5
Malo	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>



**9. ¿Se siente motivado/a en su puesto de trabajo y en la organización?**

- a- Mucho
- b- Poco
- c- Nada

Opciones	Nº	%
Mucho	6	15
Poco	23	57,5
Nada	11	27,5
<b>TOTAL</b>	<b>40</b>	<b>100%</b>



**III. Índice de Calidad**

El éxito en la calidad del servicio ofrecido, depende del grado de satisfacción de los asociados con el servicio prestado por la mutual. Lo que se puede reflejar luego en el incremento de asociados por recomendación y en la permanencia de los asociados actuales. Siempre hay que tener en cuenta que un cliente insatisfecho comunica su experiencia a ocho o diez personas de su entorno.

## Las brechas del modelo SERVQUAL

Las brechas que proponen los autores del SERVQUAL indican diferencias entre los aspectos importantes de un servicio, como los son las necesidades de los clientes, la experiencia misma del servicio y las percepciones que tienen los empleados de la empresa con respecto a los requerimientos de los clientes. A continuación se presentan las cinco brechas principales en la calidad de los servicios:

✓ **Brecha 1:** evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el personal (generalmente el gerente) tiene de éstas. Es importante analizar esta brecha, ya que generalmente los gerentes consideran el grado de satisfacción o insatisfacción de sus clientes en base a las quejas que reciben. Sin embargo, ese es un pésimo indicador, ya que se ha estudiado que la relación entre los clientes que se quejan y los clientes insatisfechos es mínima. Por eso se recomienda a las empresas tener una buena comunicación con el personal que está en contacto directo el cliente, ya que es éste el que mejor puede identificar sus actitudes y comportamiento.

✓ **Brecha 2:** ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos de la empresa. Se estudia esta brecha debido a que en muchos casos las normas no son claras para el personal, lo cual crea cierta incongruencia con los objetivos del servicio.

✓ **Brecha 3:** se presenta entre lo especificado en las normas del servicio y el servicio prestado. La principal causa de esta brecha es la falta de conocimiento específico de las normas hacia las necesidades del cliente, lo cual se ve reflejado directamente en un servicio pobre y de mala calidad

✓ **Brecha 4:** se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Esto ocurre principalmente como resultado de una

mala promoción y publicidad, en la que el mensaje que se transmite al consumidor no es el correcto.

✓ **Brecha 5:** esta brecha representa la diferencia entre las expectativas que se generan los clientes antes de recibir el servicio, y la percepción que obtienen del mismo una vez recibido.

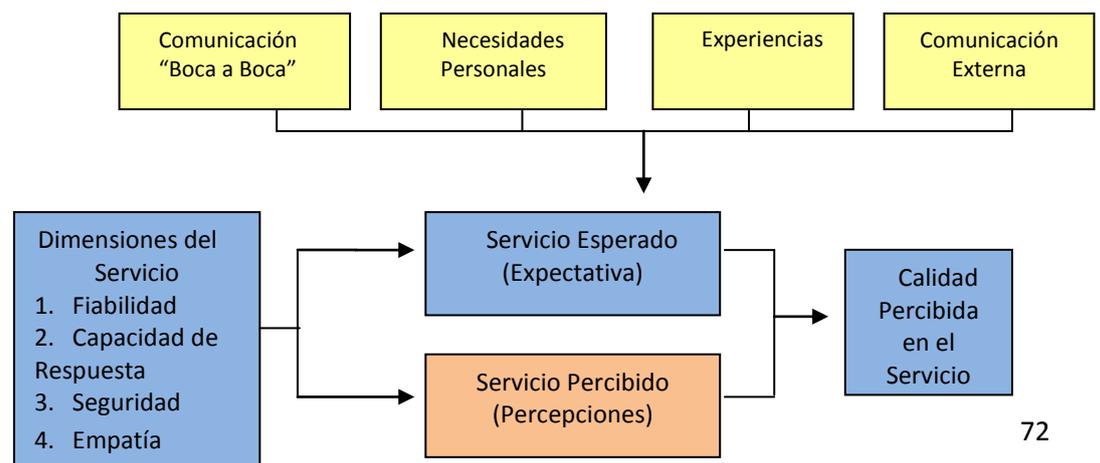
Todas estas brechas ayudan a identificar y medir las ineficiencias en la gestión de los servicios. Cada empresa debe orientar sus estudios hacia donde los principales “síntomas” lo indiquen. Sin embargo, una brecha que se debe analizar y tomar en consideración en todos los casos es la brecha 5, ya que permite determinar los niveles de satisfacción de los clientes.

Es muy importante realizar periódicamente una medición de la calidad de servicios ofrecidos, para identificar la posición actual en que nos encontramos.

Servqual es un instrumento de medida de la calidad desde el punto de vista del usuario, tal cual como el mismo la percibe.

Antes de entrar al detalle del modelo es conveniente precisar dos términos:

- **Percepción:** se entiende como la valoración que el cliente hace del servicio recibido.
- **Expectativa:** es lo que el cliente espera que le ofrezca el servicio para quedar satisfecho



El cuestionario SERVQUAL está basado en el modelo clásico de evaluación al cliente, que considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas **expectativas** del servicio que va a recibir a través de distintos canales y una vez recibido hay una serie de dimensiones, que le permite tener una **percepción** del servicio recibido.

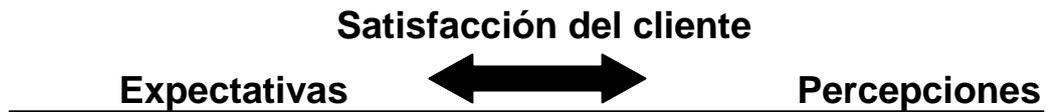
### FUENTES DE PERCEPCIONES Y EXPECTATIVAS



La diferencia entre ambas actitudes es el Índice de Satisfacción del Cliente y es el indicador que se obtiene mediante el tratamiento adecuado de la información recabada por esta herramienta.

Al aplicar este instrumento se pueden comparar las discrepancias entre las expectativas y las percepciones, en cada una de las dimensiones evaluadas.

Del análisis de los resultados del cuestionario SERVQUAL se obtiene un Índice de Calidad del Servicio y en base al mismo se podrá determinar lo cerca o lejos que los clientes se encuentran respecto a la satisfacción del servicio recibido. Es decir con este modelo podemos inferir el “**Nivel de Calidad**”.



**Escenarios para el análisis de la calidad en los servicios**

**Expectativas = Percepciones  $\Rightarrow$  Calidad óptima**

**Expectativas > Percepciones  $\Rightarrow$  Déficit de Calidad**

**Expectativas < Percepciones  $\Rightarrow$  Derroche o Exceso de Calidad**



Utilizaremos el modelo SERVQUAL para la medición y análisis cuantitativo del nivel de satisfacción de los clientes. El modelo se basa en la determinación de:

- a) Las expectativas que nuestros clientes tienen respecto del nivel de servicio que debiera entregar un proveedor de nuestro tipo, y
- b) La percepción que nuestros clientes tienen respecto del nivel de servicio que nosotros les estamos entregando actualmente.

Todo esto desde la perspectiva de 5 dimensiones:

**1. Elementos Tangibles:** La apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación.

**2. Confiabilidad:** La aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura, confiable y precisa.

**3. Respuesta:** La predisposición y rapidez para ayudar a sus clientes.

**4. Seguridad:** El conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad.

**5. Empatía:** El cuidado y atención individual que se le proporciona a los clientes.

La puesta en práctica de este instrumento consiste en seleccionar una muestra representativa de clientes del servicio, los cuales responderán a un cuestionario clasificado en dos bloques. En el primero se incluirán los 22 ítems relacionados todos con las expectativas del cliente (Ver Modelo de Cuestionario en Anexo V) donde evaluaremos tanto el servicio "deseado" como el "adecuado". En el segundo bloque, estas 22 afirmaciones serán relativas a la calidad percibida (Ver Modelo de Cuestionario en Anexo VI). Nos focalizamos en analizar la calidad del servicio médico, porque mediante las encuestas realizadas a los asociados, y el análisis posterior, pudimos detectar que es el servicio más importante que ofrece la mutual, al cual el asociado le da mayor atención.

Con dicho cuestionario pudimos medir las percepciones frente a las expectativas, y la importancia relativa de las dimensiones de la calidad.

Los cuestionarios se inician con una breve explicación al cliente para que determine en una escala, las expectativas que ha tenido del servicio. Dicha escala se denomina Likert y es usada para medir actitudes, sobre los enunciados el entrevistado mostrará su nivel de acuerdo o desacuerdo, señalando un grado entre 1 y 5.

Este instrumento consiste en una afirmación y se pide a una persona entrevistada que plasme su opinión teniendo como opción cada uno de los cinco puntos de la escala en cuestión. A cada punto se le debe asignar un valor numérico y de esta forma se obtienen las puntuaciones sumando los valores asignados a cada frase.

Las afirmaciones de cada dimensión, forman las expectativas de la asociación que son confirmadas o rechazadas a través de la ponderación que realiza el asociado con el cuestionario.

**Implementación del Modelo**

**SERVQUAL**

Primero vamos a sacar una muestra de la población de los afiliados de la mutual para ver cuántas personas serán necesarias para responder y luego implementamos los cuestionarios.

Tenemos una población de 3898 afiliados, vamos a hallar una muestra para obtener la información que necesitamos con un error estándar de 0,05 y 95% de confiabilidad.

La fórmula para hallar la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{(Z)^2 (S)^2 N}{(e)^2 (N-1) + (Z)^2 (S)^2}$$

N: POBLACION 3898

S: DESVIACION ESTANDAR DE LA POBLACION 0,5

Z: 1,96 (95% DE CONFIABILIDAD)

E: 0,05 LIMITE ERROR MUESTRAL

$$n = \frac{3898 \cdot (0,5)^2 \cdot (1,96)^2}{(0,05)^2 \cdot (3898-1) + (1,96)^2 \cdot (0,5)^2}$$

$$n = \frac{3743,64}{9,7425 + 0,9604}$$

$$n = \frac{3743,64}{10,7029} = 350$$

**Tabla de respuestas de cuestionarios**

<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para tangibles	5	Percepciones promedio para tangibles	4,5	-0,5
Que los consultorios cuenten con equipos y materiales necesarios para su atención.	5	Los consultorios poseen equipos y materiales necesarios para la atención.	5	0
Que las salas de espera y consultorios sean cómodas, atractivas, limpias y organizadas.	5	Las salas de espera y consultorios son cómodas, atractivas, limpias y organizadas.	5	0
Que la señalización de los consultorios (carteles, letreros y flechas), sean adecuadas para orientar a los pacientes y acompañantes.	5	La señalización de los consultorios (carteles, letreros y flechas), son adecuadas para orientar a los pacientes y acompañantes.	4	-1
Que el consultorio cuente con personal capacitado para informar y orientar a los pacientes y acompañantes.	5	El consultorio cuenta con personal capacitado para informar y orientar a los pacientes y acompañantes.	4	-1

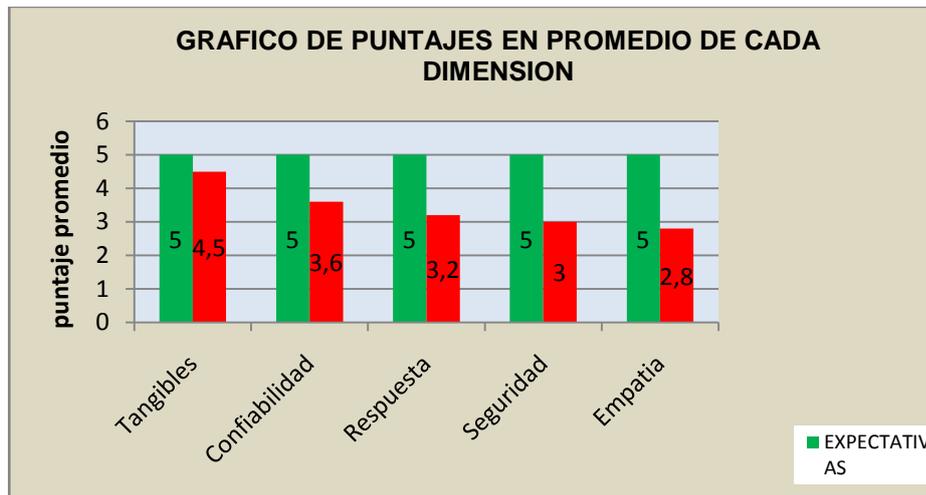
<b>FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD</b>				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para fiabilidad y confiabilidad	5	Percepciones promedio para fiabilidad y confiabilidad	3,6	-1,4
Que cuando la asociación prometa hacer algo, en cierto tiempo lo hagan	5	Cuando la asociación promete hacer algo, en cierto tiempo lo hacen	3	-2
Que el otorgamiento de turnos para un especialista sea inmediato cuando se solicita	5	Cuando se solicita un turno para un especialista, el otorgamiento es inmediato	5	0
Que cuando el paciente presente un problema con el servicio, la mutual se ocupe de solucionarlo	5	Cuando tuve un problema con el servicio, la mutual se ocupó de solucionarlo	4	-1
Que la consulta con el médico se realice en el horario programado	5	La consulta con el médico se realizó en el horario programado	3	-2
Que la atención se realice respetando la programación y orden de llegada del paciente.	5	La consulta se realizó respetando la programación y orden de llegada.	3	-2

<b>RESPONSABILIDAD O CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>				
<b>Expectativas</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Percepciones</b>	<b>Puntaje</b>	<b>Brecha</b>
Expectativas promedio para responsabilidad	5	Percepciones promedio para responsabilidad	3,2	-1,8
Que se informe puntualmente sobre las condiciones de la prestación del servicio	5	Se informa puntualmente sobre las condiciones de la prestación del servicio	3	-2
Que los empleados logren que el servicio ofrecido sea rápido, ágil y eficiente	5	La prestación del servicio ofrecido es rápido, ágil y eficiente	3	-2
Que los empleados siempre estén dispuestos a dar respuesta a los clientes, cuando posean un inconveniente	5	Los empleados siempre están dispuestos a dar respuesta a los clientes, cuando posean un inconveniente	3	-2
Que cuando haya un problema en el servicio ofrecido, se solucione rápida y eficazmente	5	Cuando se me presento un problema con el servicio ofrecido, se solucionó rápida y eficazmente	3	-2
Que el tiempo de espera para ser atendido sea adecuado y no excesivo	5	El tiempo de espera para ser atendido es adecuado	4	-1

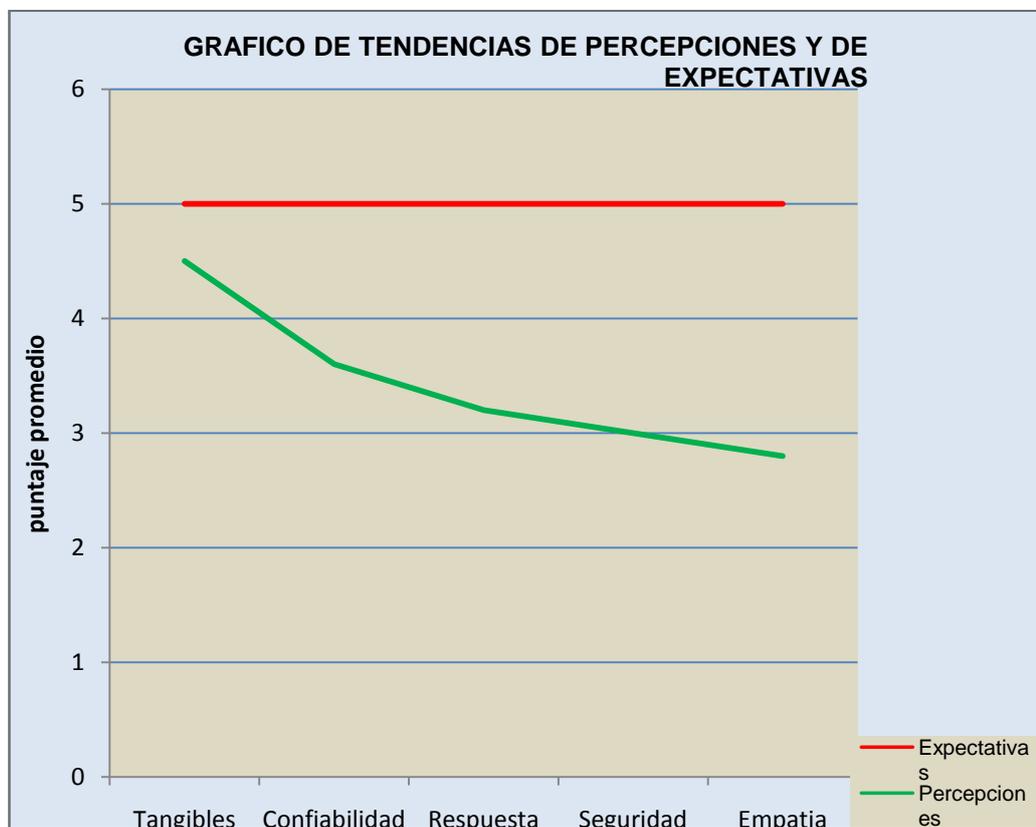
<b>SEGURIDAD</b>				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para seguridad	5	Percepciones promedio para seguridad	3	-2
Que el comportamiento de los empleados, y los profesionales médicos transmita confianza a los asociados.	5	Los empleados y profesionales médicos me inspiran confianza	4	-1
Que el asociado se siente seguro con el servicio ofrecido por la mutual	5	Me siento seguro con el servicio ofrecido por la mutual	3	-2
Que la mutual se muestre con capacidad de organización, para la prestación adecuada del servicio, en tiempo y forma.	5	La mutual es organizada, el servicio se presta, en tiempo y forma.	3	-2
Que el personal de la mutual se encuentre capacitado para prestar el servicio adecuadamente	5	Todo el personal de la mutual se encuentra capacitado para prestar el servicio	2	-3

<b>EMPATÍA</b>				
Expectativas	Puntaje	Percepciones	Puntaje	Brecha
Expectativas promedio para empatía	5	Percepciones promedio para empatía	2,8	-2,2
Que el servicio médico cuente con horarios flexibles y convenientes para cada persona.	5	La mutual cuenta con horarios flexibles y convenientes para todos	3	-2
Que Usted considera que puede obtener un servicio personalizado	5	Siento que la mutual me ofrece un servicio personalizado	2	-3
Que todo el personal del servicio médico lo escuche atentamente y trate con amabilidad respeto y paciencia.	5	El personal me escucha atentamente y trata con amabilidad respeto y paciencia.	3	-2
Que el médico que lo atienda demuestre interés en solucionar su problema de salud	5	El médico que me atendió demostró interés en solucionar mi problema de salud.	3	-2
Que el médico le explique a Ud. o sus familiares con palabras fáciles de entender los procedimientos o análisis a realizar.	5	El médico me explico con palabras fáciles de entender los procedimientos o análisis a realizar.	3	-2

En este grafico vamos a comparar los puntajes que obtuvimos en promedio de cada dimensión tanto para las expectativas como para las percepciones.



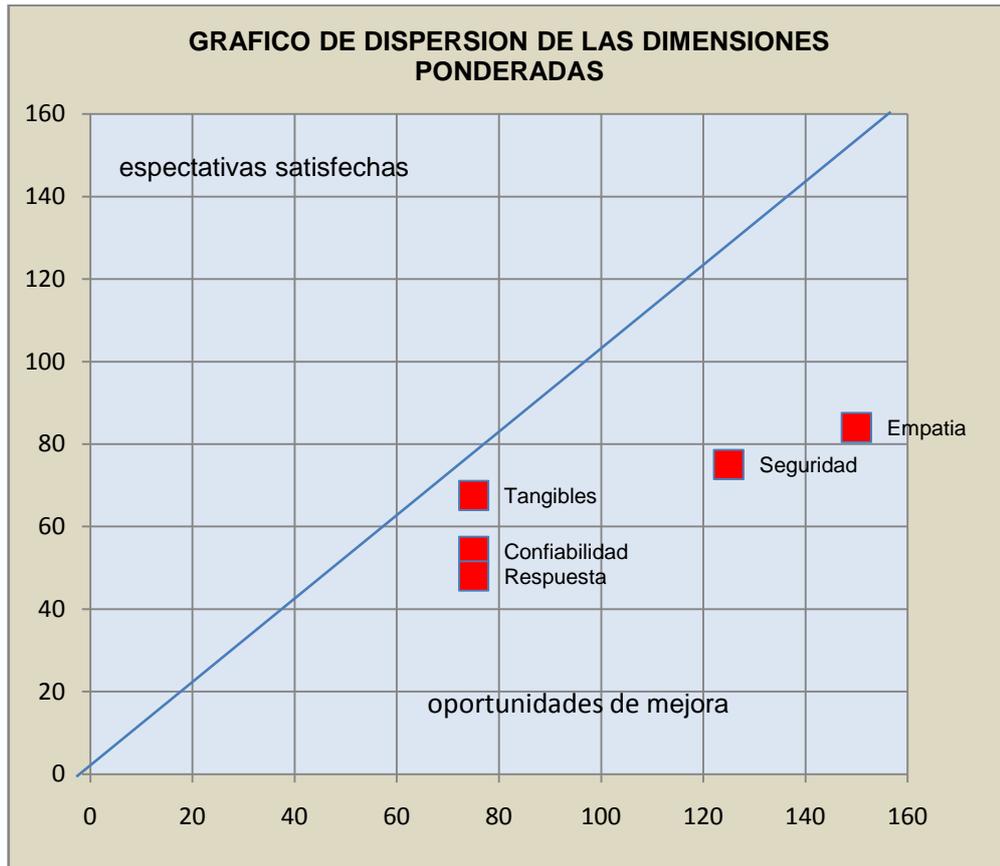
En este grafico comparamos las tendencias de los puntajes que obtuvimos en promedio de cada dimensión tanto para las expectativas como para las percepciones.



**Licenciatura en Recursos Humanos**

DIMENSIONES SERVQUAL		PONDERACION	PUNTAJES OBTENIDOS			PUNTAJES PONDERADOS			
Dimensión	Descripción	Peso	Expectativas	Percepciones	Brecha	Expectativas	Percepciones	Brecha	
Tangibles	La apariencia de las instalaciones, equipamiento, personal y material de comunicación	15	5	4,5	-0,5	75	67,5	-7,5	
Confiabilidad	La aptitud para entregar el servicio prometido de forma segura, confiable y precisa	15	5	3,6	-1,4	75	54	-21	
Respuesta	La predisposición y rapidez para ayudar a sus clientes	15	5	3,2	-1,8	75	48	-27	
Seguridad	El conocimiento, cortesía y aptitud para transmitir confianza y seguridad	25	5	3	-2	125	75	-50	
Empatía	El cuidado y atención individual que se le proporciona a los clientes	30	5	2,8	-2,2	150	84	-66	
		100							<b>-34,3</b>

En este grafico comparamos los puntajes promedios obtenidos en cada dimensión tanto para las expectativas como para las percepciones, ponderados por el valor que se le dio según su importancia.



Todas aquellas dimensiones que se encuentran por debajo del umbral de satisfacción (representado en el gráfico por la línea que parte de la intersección de los ejes) representan aspectos del servicio que están por debajo de las expectativas de nuestros clientes, mientras que en los casos en que las dimensiones se encuentren por sobre este umbral, estaremos en presencia de aspectos del servicio que superan las expectativas de calidad de servicio. Es importante resaltar que aquí también se utilizan los valores ajustados por la ponderación.

#### IV. Interpretación de la información

##### Resultados de las Encuestas y Entrevistas

El siguiente informe, tiene por objeto exponer información sobresaliente e importante, recabada a través de las encuestas aplicadas a la muestra de asociados y empleados y entrevistas a HCD y al departamento de personal.

Mediante las entrevistas efectuadas a la HCD, pudimos obtener información necesaria para conocer la Mutual, desde su nacimiento y a lo largo de sus 116 años de existencia.

La HCD, conformada por el presidente, secretario y tesorero de la asociación, nos recibieron y respondieron a todas las preguntas que les efectuamos, nos hablaron de sus tareas y responsabilidades, de la dotación de personal que posee, de la cantidad de asociados activos, y de la cantidad de profesionales médicos contratados y de los proyectos futuros que posee la mutual.

Toda esta información nos permitió obtener una aproximación a la asociación, conocer su funcionamiento, las características de las mutuales, como se rigen y administran, etc.

Con las entrevistas efectuadas y la información recabada pudimos darnos cuenta de todo lo que ha podido crecer a lo largo de su evolución la asociación.

Los aspectos más sobresalientes de las mismas fueron los siguientes:

La mutual se rige con valores, y todos están orientados a proteger el bienestar de los asociados ante todo, y promover el espíritu mutualista que proteja el bien común ante todo del asociado y su familia.

Toda la HCD coincidió en que el servicio más fuerte que posee la mutual es el médico, lo que pudimos confirmar luego con las encuestas suministradas a los asociados.

En lo que respecta a la evaluación de los servicios que presta la mutual, nos revelaron que se solucionan “sobre la marcha” los inconvenientes que se van presentando, lo que nos indica que no hay un procedimiento preventivo, sino sólo correctivo no permitiendo el aseguramiento de la calidad en los servicios prestados.

La mutual emprende campañas periódicas para aumentar el número de afiliados en distintos organismos o reparticiones públicas en donde sus dependientes son adheridos al APROSS.

En lo que respecta a la calidad de los servicios que se ofrecen, manifiestan que es buena, “se trata de cubrir todas las expectativas posibles del asociado y subsanar cualquier inconveniente que se presente en la prestación”, sin embargo esto es sólo una percepción que los directivos poseen, puesto que no evalúan periódicamente la calidad de los mismos, entre sus destinatarios, esto es, los beneficiarios

En comparación a las encuestas efectuadas a los afiliados, hemos detectado que existen muchas falencias en los servicios prestados a los mismos que no están siendo atendidas, porque la mutual las desconoce, por no poseer un sistema de medición y seguimiento de la calidad.

En lo que respecta a la entrevista efectuada al departamento de personal y a la información proporcionada por la HCD sobre los Recursos Humanos, manifiestan otorgarle gran importancia al bienestar de los mismos, a pesar de no poseer un área de definida.

Hemos podido descubrir que creen que el desempeño del personal es primordial, pero solo en la teoría, porque en el día a día, no lo ponen en práctica.

- Sólo desarrollan la parte HARD con respecto a los empleados; es decir se focalizan en atender a los requisitos mínimos legales tareas administrativas dirigidas al personal (Liquidación de sueldos, control de ausentismo, ART, manejo de legajos, cargas sociales, vacaciones, y otras tareas mínimas de control)
- No existe ninguna planificación de la cantidad óptima de empleados que necesitarían, para brindar un servicio de alta calidad.
- No hay descripción de puestos, donde las tareas sean claras y permitan que las mismas no se repitan. Solo se basan en el organigrama de la asociación.
- No se ha desarrollado la parte SOFT de recursos humanos.

- No existe un procedimiento formalizado de selección de personal, las incorporaciones se realizan por relaciones, y CV recomendados.
- No existen planes de Capacitación.
- No existe un procedimiento formalizado para ascensos y promociones, solo utilizan un criterio de “eficiencia” que puede ser bastante subjetivo y difícil de evaluar.
- La evaluación de desempeño es solo a través de la observación directa lo cual puede ser bastante relativo, ya que no existe un procedimiento formal para valorar.
- Manifiestan que las remuneraciones percibidas son acordes al puesto, sin embargo no existe una técnica de medición para evaluar si los salarios son acordes al mercado laboral.
- Creen que la motivación solo pasa por el salario que perciben y descuidan otros métodos de motivación no convencionales que contribuirían al bienestar del empleado.

En todas las Organizaciones, y en especial en las de Servicios, donde las personas tienen un papel esencial, ya que son la cara visible de la organización, los RRHH, son de vital importancia para el logro de políticas, metas y objetivos organizacionales, son factores que pueden hacer a las organizaciones productivas y competitivas y por ende exitosas, de allí se desprende la importancia de desarrollar una Gestión de Recursos Humanos, que garantice la disponibilidad del personal capacitado, competente, actualizado motivado hacia el trabajo que realiza y comprometido con el futuro de la organización.

La primera de las cuestiones planteadas en las encuestas a los asociados fue la antigüedad de afiliación en la asociación. De una muestra de 350 asociados, se observa que el 62.28% de los beneficiarios cuentan con más de 15 años de antigüedad en la mutual, el 19.17% de 11 a 15 años de afiliación, el 10% de 6 a 10 años, y el 8% de 1 a 5 años de afiliación. La gran antigüedad nos demuestra que hay una permanencia de afiliación, creemos que esto se debe a una cuota social accesible y hay un grado de satisfacción aceptable con respecto al servicio en general.

Se observa en las encuestas, que de una muestra de 350 afiliados, el 75.71%, respondió que el servicio que más utiliza es el médico, lo que nos

indica, que este es el servicio estrella que presta la mutual porque es el más valorado por los afiliados, asimismo; se observa que el 15.14%, también le asigna importancia al servicio de Farmacia, no sucede lo mismo, con los demás servicios que han recibido porcentajes menores y similares entre sí.

Con respecto a la valoración de los servicios recibidos manifiestan que hay aspectos que deben mejorarse para que la prestación sea óptima.

De los 265 afiliados de la muestra, que respondieron que el servicio que más utilizan en el médico, 136 consideran que es Satisfactorio, lo que representa un 51,32%, 98 Insatisfechos que representa un 36,98% y 31 Muy insatisfechos, lo que representa un 11,70%. Se puede observar, un porcentaje muy alto de insatisfechos lo que se considera muy negativo para la mutual.

De manera general, en los demás servicios hemos detectado que el grado de complacencia es sólo “satisfactorio”, pudiendo mejorar en muchos aspectos.

Pudimos obtener también que el 80% de las personas creen que estar asociado a la mutual es beneficioso, lo que consideramos positivo, y creemos que es una oportunidad de mejora ya que toda la población considera a la mutual como una prestadora de servicios de gran utilidad.

En cuanto al personal que brinda los servicios, los asociados se encuentran insatisfechos en un 74.57% y pocos satisfechos en un 38 %, siendo estos valores muy altos. Esta sería una variable a tener en cuenta para implementar una acción correctiva y lograr una mejora en la atención, ya que los empleados son la cara visible y tienen contacto directo con el afiliado.

En conclusión se deben emprender acciones que contribuyan al mejoramiento de los servicios, en especial lo relativo al servicio médico (aspectos complementarios del servicio, o sea, la forma como el servicio es prestado) ya que es el más utilizado por todos los afiliados. Realizar un análisis para detectar que dirección tomar, como cambiar, que es lo que se está haciendo mal y que es lo que no se está haciendo.

Es cuanto a las encuestas a los empleados de la mutual, podemos inferir gran satisfacción con respecto al puesto en el que se desempeñan, como también de estabilidad laboral con la que cuentan. Manifiestan trabajar en un clima laboral favorable.

Hemos detectado que existe poca satisfacción en temas como:

- 1- Flexibilidad en el puesto
- 2- Beneficios sociales
- 3- Posibilidad de ascenso
- 4- Carga horaria
- 5- Capacitaciones que se brindan, detectamos que la asociación no ha brindado eventos formativos ni se ha considerado que los mismo demuestran interés en hacerlos según lo han manifestado en las encuestas, asistiendo a eventos por cuenta propia o de otras instituciones
- 6- Motivación en el puesto; los empleados han demostrado sentirse poco motivados en aspectos que no tengan relación con la remuneración.

Por último, se ha demostrado falencias en la descripción de las tareas y funciones, ya que las mismas no se encuentran definidas formalmente, los empleados se desempeñan en base a la rutina diaria pero sin un manual que clarifique y delimite cada función.

### **Resultados del Índice de Calidad**

Si el valor de la brecha (diferencia entre percepciones y expectativas) es positivo, se puede concluir que las expectativas de los afiliados fueron superadas, si la brecha es negativa las percepciones se encuentran por debajo de las expectativas. Esto es un indicador clave respecto a ciertas deficiencias en los servicios y por lo tanto se les debe prestar atención para trabajar en ellas e incrementar así los niveles de satisfacción de los clientes.

Entonces, ahora se procede a analizar las brechas obtenidas en el estudio realizado, las cuales representan aspectos particulares de los servicios que presenta. Para ello se hará un análisis de cada dimensión e identificar los aspectos que se ven afectados, positiva o negativamente.

## **Dimensiones**

### **Elementos tangibles**

A grandes rasgos, la dimensión que representa la tangibilidad de los servicios presenta la brecha más positiva.

Esto se debe a que la mutual cuenta con una gran variedad de instalaciones, servicios y facilidades que permiten al afiliado tener acceso a todo lo necesario para brindar una buena atención.

Aparentemente los afiliados se encuentran satisfechos con la apariencia de los consultorios, equipamiento y consideran que las salas de espera son cómodas atractivas y limpias. Sin embargo hay aspectos que deben ser revisados y atendidos, como ser la señalización que hace a la orientación correcta del paciente, así como también la apariencia que poseen los empleados. De revertir estos ítems, conseguiremos un resultado positivo en esta dimensión y nos acercaremos a la satisfacción del afiliado.

### **Confiabilidad**

Las percepciones sobre confiabilidad son muy importantes para la reputación de los prestadores del servicio, ya que expresan la capacidad de cumplir con las promesas de servicios básicos de manera segura y precisa.

Esta dimensión obtuvo resultados negativos, lo que nos indica que no se encuentran totalmente satisfechos, sin embargo la brecha no se encuentra muy lejana al 0 que sería el óptimo, pero si se observa disconformidad. Esta disconformidad seguramente está relacionada con la falta de cumplimiento de tiempos, y de lo “prometido”.

Al no cumplir con dichas promesas, el proveedor puede ser calificado como incumplido y hasta estafador por parte del cliente.

Se recomienda mejorar los tiempos de respuesta, estar al servicio del cliente y de lo que el mismo solicite, no prometer cosas irreales que no se pueden cumplir, solucionar los problemas presentados en el menor tiempo posible, y hacerle saber al cliente que se encuentran trabajando en su solución.

Esta dimensión se encuentra fuertemente relacionada con la empatía, debido a que la actitud atenta y personalizada de los empleados crea un

sentimiento de confort y seguridad de que en todo momento recibirán un servicio de calidad.

### **Capacidad de respuesta**

La capacidad de respuesta implica la prontitud y habilidad que tienen los empleados de la mutual para resolver tanto situaciones que se presentan en el día a día, como casos extraordinarios. Los resultados muestran que el personal no logra responder de manera eficiente a estos requerimientos.

Hay un aspecto en que la mutual debe prestar especial atención; cuando se presenta una de esas situaciones en que el asociado requiere algo, no se le es informado con prontitud y precisión.

Para el afiliado es importante sentir que se está prestando atención a su asunto, por lo que hay que disminuir en la mayor medida posible el sentimiento de espera que se genera con la expectativa de que se solucione su situación.

Es recomendable que el personal esté capacitado, sea sensible y tenga actitud de servicio, que sea capaz de generar respuestas rápidas y atentas y además de inspirar seguridad.

### **Seguridad**

Es importante analizar la seguridad que los empleados transmiten a los afiliados, el cual depende de cómo se comporten durante la prestación del servicio. Esto se encuentra relacionado también con el atuendo, expresiones corporales, conocimientos sobre el servicio, actitud. Es decir lograr una excelente seguridad por parte del asociado asegura la lealtad del mismo.

La brecha de la dimensión seguridad resultó negativa, el sentimiento de la seguridad es algo muy subjetivo, que varía de persona a persona, y existen aspectos que pueden influir positiva o negativamente en el sentimiento que se genera en las personas.

## **Empatía**

Esta dimensión obtuvo resultados negativos, es la brecha más lejana a la calidad óptima, este es un elemento muy importante a la hora de prestar un servicio, y se encuentra totalmente relacionado con el Recurso Humano que se desempeña en la mutual.

Es recomendable hacer sentir al asociado que es importante y especial y que la mutual se preocupa por ellos, por sus necesidades, intereses y por su bienestar.

La empatía se convierte en un vínculo virtuoso que beneficia tanto a la empresa como al cliente al obtener un trato especial, reconocimiento social y la oportunidad de obtener descuentos o beneficios adicionales.

En la medida que el paciente se encuentre satisfecho, se sienta que lo reconocen y tratan cordialmente, la organización asegura afiliados satisfechos y además recomendaciones para incrementar el nivel de afiliados por la comunicación del boca en boca. Es importante que el asociado sienta un trato individualizado, y lograr sensibilizar al personal para que siempre se encuentre dispuesto a ayudar y atender a los reclamos del afiliado.

El resultado de un servicio no puede depender únicamente del ánimo, actuación y voluntad de los empleados para atender al afiliado, dado que esto se encuentra supeditado a fallas en todo momento, por lo cual se recomienda que el servicio debe estar basado en tecnología dura y blanda y así minimizar la dependencia hacia el ser humano, es importante que exista equilibrio entre la tecnología y el Recurso Humano, ambos administrados eficazmente.

### **Conclusión del Índice de Calidad**

Este indicador surge como resultado de calcular el promedio de las brechas ponderadas para cada una de las dimensiones. Un indicador negativo indica que las expectativas del afiliado no están siendo cubiertas por la percepción que éste tiene del servicio que se le está brindando. A medida que este indicador se acerca a cero (viniendo de un valor negativo), podemos entender que la percepción del servicio se va acercando a las expectativas. Cuando tenemos un indicador positivo se está estamos superando las expectativas de los afiliados.

En nuestro caso podemos ver que el resultado nos da -34,3, este número es negativo lo que nos dice que las expectativas en general no están siendo cubiertas. Si bien todas las dimensiones arrojan un valor negativo, en algunas se debe poner especial atención ya que la brecha es mucho más marcada.

Los resultados arrojaron que la calidad prestada en el servicio ofrecido por la mutual es media, es decir que en ciertos aspectos los afiliados se encuentran disconformes con el servicio prestado.

Con la información obtenida podemos afirmar que los afiliados se encuentran disconformes con el “modo de prestar el servicio”, y no con el servicio en sí. Esto se encuentra reflejado en los factores de Empatía, Capacidad de respuesta, confiabilidad y seguridad, donde los mismos tienen una gran brecha con respecto al óptimo. Estos cuatro factores, están relacionados con la atención recibida por parte de los Recursos Humanos en la organización.

## **Parte III**

# **DETECCIÓN DE PROBLEMAS**

El análisis efectuado en nuestro trabajo final tuvo como fin evaluar la calidad en la prestación de los servicios que la mutual ofrece, desde la perspectiva de los asociados.

Los instrumentos que hemos utilizado para la recolección de los datos, fueron las encuestas a la muestra de asociados y el análisis SERVQUAL.

La Calidad en la prestación del servicio, se encuentra fuertemente relacionado con el desempeño de los Recursos Humanos, que tienen contacto directo con los asociados. Para que el desempeño sea efectivo, e incida positivamente en la calidad se necesita contar con personal altamente “Capacitado, motivado y eficiente”, que se encuentre en el puesto para el cual es competente, que posea buen desempeño, compromiso, involucramiento, dedicación y responsabilidad.

El desempeño efectivo del trabajador está íntimamente ligado al “poder, querer y saber”, que forman los tres pilares del éxito, si alguno de estos falla, influirá en los comportamientos de los Recursos Humanos, y en consecuencia repercutirá en la calidad del servicio prestado.

Una empresa está compuesta de personas que se unen para beneficio mutuo, y la organización se forma o se destruye por la calidad o el comportamiento de su gente. **“Sólo es a través de los humanos que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad”.**

Por lo que afirmamos que si se quiere lograr una mejoría en la Calidad de los servicios prestados, es necesario trabajar sobre los pilares fundamentales del éxito que influyen positivamente en el desempeño de los Recursos Humanos.

Se debe tener en cuenta que para lograr una mejoría en la calidad se necesita además un cambio comportamental de la cultura de la organización (desde la cúpula hasta las bases) y en la filosofía de gestión de la misma, en todos los niveles, se debe buscar el perfeccionamiento continuo.

Desde la perspectiva de la Gestión de los Recursos Humanos, hemos podido identificar problemas generales y específicos por factor, que afectan el desempeño de los empleados.

### Problemas a Nivel General

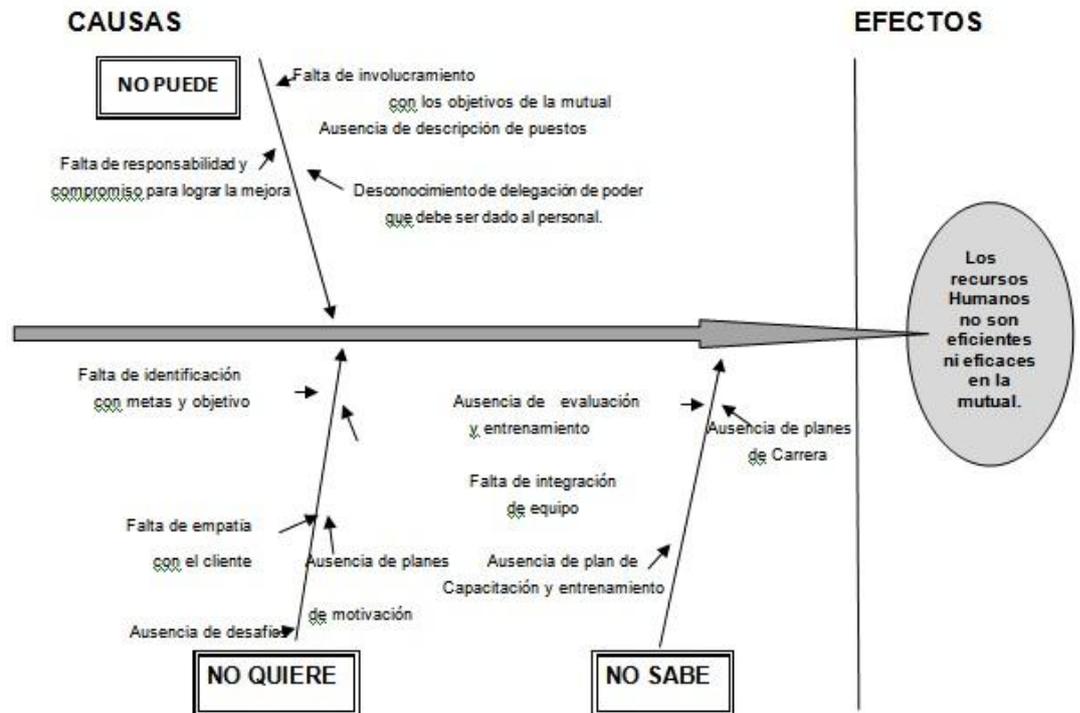
Los mismos fueron extraídos de las entrevistas realizadas a los miembros de la HCD, de la observación efectuada y conversaciones informales con los miembros de la mutual a lo largo de todo el análisis.

- ✓ La mutual no cuenta con un área definida de Recursos Humanos.
- ✓ Falta de planeación de Recursos Humanos: que permita anticipar y prevenir el movimiento de personal, hacia el interior de la organización, dentro de esta o hacia afuera.
- ✓ Ausencia de reconocimiento por parte de la HCD de la necesidad de un cambio organizacional que permita alinear los Recursos Humanos con las estrategias organizacionales en post del objetivo.
- ✓ Falencia en el Proceso de Reclutamiento y Selección de personal

Una vez identificados los problemas generales del área de Recursos Humanos, procedimos a efectuar un diagrama causa y efecto, con el fin de identificar las causales que originan la falta de eficiencia de los Recursos Humanos en la mutual. El análisis Servqual ya efectuado, determinó que los afiliados no se encuentran satisfechos con el modo de prestar el servicio, lo cual se encuentra fuertemente relacionado con el desempeño de los Recursos Humanos de la mutual.

El diagrama causa y efecto, se encuentra encuadrado dentro de las herramientas blandas de calidad. Este permite representar varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).

El uso de esta herramienta, hace posible estudiar las diferentes ideas desde distintos puntos de vista. Este resulta más efectivo después de haber descrito el proceso y definido correctamente el problema.



### ELECCION DE LOS PROBLEMAS A ABORDAR

De acuerdo a las causas del problema identificadas en el diagrama, efectuamos una lluvia de ideas a fin de determinar las raíces principales que originan el problema y poder atacarlas.

Elegimos esta herramienta blanda ya que la misma permite que las tres nos involucremos en el proceso exponiendo nuestros diferentes puntos de vista y fundamentándolos con la teoría adquirida a lo largo de la carrera para identificar oportunidades que permitan a la mutual mejorar.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

- Desconocimiento de las capacidades de los recursos humanos que la mutual posee, no permitiendo, el aprovechamiento de los mismos en pos del mejoramiento continuo de la mutual.
- Falencias en las Evaluaciones de desempeño.
- Ausencia de Planes de Capacitación.
- Ausencia de Planes de Motivación.

La prioridad dada para el tratamiento de las causas seleccionadas para atacar en una primera instancia, la fundamentaremos en el plan de intervención, de acuerdo a la situación actual que la mutual posee.



## **PARTE IV PLAN DE INTERVENCIÓN**

## I. Justificación en base al diagnóstico

Tras el relevamiento de la información recabada y su posterior interpretación, hemos utilizado distintas herramientas para determinar los posibles planes de acción.

Empleamos métodos cualitativos de detección de problemas grupales intercambiando opiniones y precepciones, que fueron fundadas a través de la realidad actual que la mutual posee conocida a través de la investigación efectuada, la teoría vista a lo largo de la carrera más la experiencia laboral adquirida hasta el momento.

Las herramientas utilizadas fueron:

- ✓ Escucha Activa: Que consiste en la recogida sistematizada de opiniones de las demás participantes del grupo.
- ✓ Lluvia de ideas: Para efectuar la misma se llevaron a cabo los siguientes pasos:

- Se plantea la pregunta.
- Se realiza una intervención de cada una.
- No se hacen comentarios destructivos de lo opinado por otros
- Se realiza una lista con todo lo dicho

Con la utilización de las herramientas antes mencionadas elaboramos propuestas.

Es importante aclarar que como hemos mencionado anteriormente, la organización se encuentra saliendo de un concurso preventivo, por lo que es necesario que primero esta situación sea regularizada antes de emprender cualquier acción que genere un gasto o inversión. Siendo estas acciones primordiales para mejorar la situación global de la asociación.

Como primera medida es importante la concientización de la HCD respecto a las necesidades de un cambio organizacional. También creemos trascendental que se den a conocer a todos los integrantes de la mutual los posibles planes de acción que se decidan implementar.

Uno de los aspectos del cambio a largo plazo sería crear un área de Recursos Humanos que lleve a cabo todas las tareas que involucra una gestión completa de los Recursos Humanos, teniendo en cuenta que la parte Hard ya es llevada a cabo. Creemos que la eficiencia y eficacia en el departamento vendrá sólo de la mano de especialistas que establezcan todos los días planes de acción que faciliten la gestión global del área. Además es necesario efectuar una correcta planeación de Recursos Humanos, ya que el éxito de las estrategias de una organización depende de lograr tener a las personas adecuadas en los puestos y momento adecuados. Los objetivos y estrategias definidos por la Planeación, solo tienen sentido cuando se dispone de personas con las capacidades, habilidades y ambiciones apropiadas para llevar a cabo estas estrategias. Actualmente con las circunstancias de la mutual, no es factible que esto suceda en el corto plazo. Se necesita tiempo para formar al personal que se desempeña en la mutual para que pueda hacerse cargo de la Gestión correcta de los Recursos Humanos. Por lo que recomendamos que el siguiente plan de acción se efectuó de forma tercerizada, lo que permitirá preparar el escenario para lograr un área de Recursos Humanos eficaz y eficiente.

Inicialmente para poder emprender acciones de mejora, se necesita efectuar un relevamiento y ordenamiento de todos los recursos humanos con los que se cuenta para prestar el servicio correctamente. Esto lo lograremos a través del inventario de Recursos Humanos que consta de una base de datos lo más completa posible de todo el personal con que se cuenta, con información que entre otras cuestiones contiene averiguación básica familiar, experiencia laboral, intereses profesionales y personales, metas, expectativas, capacidades adicionales, habilidades, profesión principal (en caso que ocupe otra), roles y labores diarios, etc.

La información recabada, permitirá aprovechar creativamente el capital humano para el cambio que se necesita implementar, en beneficio tanto de ellos como de la organización, favoreciendo así el sentido de pertenencia, identidad y colaboración interna con la mutual. Es decir, el inventario, permitirá a la mutual realizar una adecuada planeación de la carrera del empleado, facilitando su integración al equipo de trabajo,

mejorando el clima organizacional y logrando mayor congruencia entre las metas personales y organizacionales.

Hemos podido detectar, que la deficiencia producida en el desempeño de los trabajadores de la mutual se debe a la falta de motivación en el puesto, al no haber planes de motivación ni métodos de ascensos no se esfuerzan por mejorar el desempeño. Además, también existe falta de adecuación persona puesto, esto se debe a que hay personas que se encuentran sobre calificadas para un puesto, y otras que necesitan recibir capacitación.

## RECOMENDACIONES

- Luego de determinar con que personal cuenta la mutual, a través del inventario se debe establecer en qué condiciones se encuentran, esto se logrará a través de la **Evaluación de desempeño**.

- La evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en la evaluación de la calidad de los servicios ofrecidos por la mutual permitirá que se conozcan en mayor detalle cuales son las **Necesidades de capacitación** que poseen los empleados y en pos de ello emprender actividades continuas de formación que permita el mejoramiento del desempeño de los Recursos Humanos.

Ya que es necesario invertir tiempo y esfuerzo en entrenar al personal, capacitarlo y brindarle las herramientas para que pueda llegar al cliente.

- Además de brindar las necesidades de capacitación, las evaluaciones permitirán establecer posibles **planes de carrera o ascensos**, que definimos como progreso del personal.

- Tanto la capacitación como los planes de carrera y ascensos inciden directamente en la **motivación**. Lo que quiere decir que con estas acciones y otras recomendaciones esenciales a tener en cuenta se logrará una mejora en la motivación de los empleados de la mutual. Cabe aclarar que la motivación es un factor que creemos bastante personal, lo que puede motivar a una persona puede no hacerlo en otra, pero opinamos que hay características generalizadas y simples que contribuyen a motivar a los empleados en su día a día.

Con esta propuesta esperamos que la mutual pueda mejorar paulatinamente y lograr a largo plazo, con la implementación del área, una eficiente Gestión de Recursos Humanos, y así contar con el personal idóneo motivado y capacitado para cada puesto de trabajo.

*“La permanente intención de crear nuevos desafíos, es de esencial importancia.”*

## II. Marco Teórico General

### LAS ORGANIZACIONES

Los seres humanos no podemos vivir solos, necesitamos apoyo tarde o temprano , es por ello que el ser humano es eminentemente social y forma grupos para realizar tareas que resultaría imposible realizarlas solo.

El individuo debe tener interacción con sus semejantes, tienen que cooperar unos con otros, por sus restricciones personales, y deben constituir organizaciones que les permitan lograr algunos objetivos que en trabajo individual no alcanzaría a realizar.

Podemos decir que las sociedades en todos los países incluyen en su seno múltiples organizaciones. Vemos que los esfuerzos y actividades van dirigidos hacia la producción de bienes o a la prestación de servicios y tienen lugar normalmente dentro de las organizaciones. Tanto así que podemos afirmar que los seres humanos nacen, crecen, se desarrollan, trabajan, divierten, curan, en organizaciones de diferentes tamaños, características y objetivos.

Las organizaciones han permitido cambiar a toda la humanidad gracias al desarrollo económico que producen y a la influencia sobre las personas. Influyen en la forma de vestir, comer, en los valores, las expectativas y en general en nuestra forma de vida así como también nosotros influimos en ellas.

Podemos definirla de varias maneras...

- 1- Una organización es una agrupación definida de personas para el logro de algún propósito específico.
- 2- Una organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos comunes es esencial para la subsistencia de la organización. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la misma y existe cuando:



- a. Hay personas capaces de comunicarse
- b. que estén dispuestas a actuar conjuntamente y con el contexto
- c. que tengan un objetivo en común, además que también tengan sus propios intereses
- d. algunas no tienen fines de lucro y otras sí, que son las que llamamos “empresas”.

3- Una organización es un sistema de actividades coordinadas de dos o más personas, el trabajo en equipo y la búsqueda de objetivos comunes es esencial para la subsistencia de la organización.

4- Se refiere al establecimiento y agrupación de actividades y recursos necesarios que interactúen entre sí a través de una coordinación horizontal y vertical para el cumplimiento de los objetivos contemplados en la estructura de la empresa.

La finalidad primaria de una organización es fijar un objetivo –la visión y misión-, e inmediatamente después, “organizarse”. *Y la Organización no funciona bien del todo, si el conjunto de personas que realizan una serie de actividades por medio de los recursos que la organización pone a disposición de los mismos, no conocen claramente dichos objetivos.*

Existen varias formas de describir la VISION...

- I. Es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio, significa visualizar en términos del resultado final que se desea alcanzar.
- II. Es la imagen que la organización tiene respecto de si misma y de su futuro. En general la visión se orienta más a lo que la organización pretende ser, que a lo que realmente es. Desde esta perspectiva, muchas organizaciones colocan la visión como el proyecto de lo que quieren ser dentro de un cierto plazo y el camino futuro que pretenden seguir hasta lograrlo.

Una visión claramente definida, permite que la dirección se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente.

*“La falta de una visión de negocios es perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros”.*

La MISION viene a ser la expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional, es decir trata de distinguir a una empresa de las demás.

“El enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos, así como los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización, es lo que se denomina Misión. El objetivo de la Misión es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno, por lo que se la define considerando cuatro aspectos: estrategia, propósito, valores, políticas y normas, luego determinar qué recursos y que actividades se requieren para alcanzar los objetivos o la misión ordenada o dispuesta; lo que se quiere lograr, esto sería lo ideal”.<sup>1</sup>

La definición de la misión organizacional, debe ser formal y escrita para que sirva de recordatorio periódico, que indique a los empleados hacia dónde y cómo conducir el negocio, además debe responder a tres preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué hacemos lo que hacemos?

La misión debe ser objetiva, clara, posible y sobre todo impulsora e inspiradora, debe reflejar el consenso interno de la organización y sea comprendida con facilidad por las personas de afuera.

Debe traducir la filosofía de la organización, formulada generalmente por sus fundadores a través de sus comportamientos y acciones, esta filosofía incluye los valores y creencias centrales, que representan los principios básicos de la organización y orientan su conducta ética, su responsabilidad social y sus respuestas a las necesidades del ambiente.

Los valores y creencias centrales se deben enfocar en los empleados, los clientes, los proveedores, la sociedad en general y los socios involucrados directa e indirectamente en el negocio.

Con el tiempo las organizaciones han comprendido que su misión es servir al cliente, atender sus necesidades y aspiraciones y además atraerlos y sobrepasar sus expectativas. Es importante que la misión sea actualizada con el transcurrir del tiempo y el cambio en el negocio.

---

<sup>1</sup> Lic. Asunción Anca García “Visión, misión, valores y compromiso con la organización” [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)

Una vez que la organización tiene definida su misión y visión, debe definir los OBJETIVOS ORGANIZACIONALES que orientan el camino hacia el fin concreto.

Los Objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en un determinado periodo.

En conclusión:

“La misión define cual es el negocio de la organización, la visión proporciona la imagen de lo que quiere ser la organización y los objetivos establecen resultados concretos que se desean alcanzar en un plazo específico”.

La misión y visión solo se alcanza cuando todos en la organización trabajan en conjunto de manera integrada y coherente para que esto ocurra efectivamente.

Posteriormente a fijar la visión y misión de la organización, se debe diseñar un Organigrama que es la representación gráfica de la estructura organizativa de una Organización. Representa las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competentes de la organización.

### **La organización como sistema:**

Desde el punto de vista Sistémico, reconocemos que las organizaciones sociales tienen componentes y estructura.

Una persona, un grupo, un departamento dentro de la organización o una empresa son sistemas, pues se componen de órganos o partes que deben funcionar coordinada e integradamente para lograr los objetivos trazados para dentro de la organización.

Existen dos tipos de sistemas:

#### **1. Sistema Abierto**

Conjunto de elementos dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito, operando

con datos, energía, materia, unidos al ambiente que rodea el sistema y para suministrar información, energía, materia.

Posee numerosas entradas y salidas. Para relacionarse con el ambiente externo, sus relaciones de causa y efecto son indeterminadas. Un sistema consta de cuatro elementos primordiales:

- a. Entradas: Mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su alimentación y nutrición.
- b. Procesamiento: Con la utilización de Recursos, transforma las entradas en salidas o resultados
- c. Salidas: Resultado de la operación del sistema. Por medio de ella el sistema envía el producto resultante al ambiente externo.
- d. Retroalimentación: Constituye una acción de retorno; es positiva cuando la salida por ser mayor estimula y amplía las entradas para incrementar el funcionamiento del sistema, es negativa cuando la salida por ser menor restringe y reduce la entrada para disminuir la marcha del sistema.

## 2. Sistema Cerrado

Tienen pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo, que son bien conocidas y guardan entre sí una razón de causa y efecto: a una entrada determinada (causa) sigue una salida determinada (efecto). Denominado también mecánico o determinista.

No existe un sistema totalmente cerrado, ni uno totalmente abierto, todo sistema depende en alguna medida del ambiente.

## Estructura Organizacional

“Estructura, es la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización”.<sup>2</sup>

La estructura organizacional juega el papel primordial, involucrando el esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión,

---

<sup>2</sup>Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005): *Administración*. México DF: Pearson Education.

procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de unidades, factores materiales y funciones con vista a la consecución de objetivos.

Debe diseñarse para determinar quién realizará cuales tareas y quien será responsable de que resultados; para eliminar los obstáculos al desempeño que resulta ante la confusión e incertidumbre respecto a la asignación de actividades y para tender redes en cuanto a la toma de decisiones y comunicación que respondan y sirvan de apoyo a los objetivos empresariales.

Esa estructura puede ser abierta y flexible, sin una delineación clara y precisa de los deberes de cada empleado ni una adhesión estricta a distribuciones explícitas del trabajo (en otras palabras, una red simple de relaciones de trabajo informales), o la estructura puede ser más tradicional, con reglas, reglamentos y descripciones de puestos clara, y cuidadosamente definidos, identificando a algunos como jefes los cuales tiene autoridad sobre otros.

#### Diseño de la estructura

El diseño de la estructura es una actividad extremadamente compleja. No se trata de una función ocasional, sino más bien de una labor permanente, que implica el continuo ajuste entre los componentes estructurales y los requerimientos de eficiencia y eficacia inevitables en cualquier organización que esté abierta a las necesidades de los clientes.

La estructura, debe permitir a los empleados realizar su trabajo con efectividad, economía y eficiencia, para alcanzar las metas y objetivos de su unidad y la de toda la organización.

La organización se compone de dimensiones estructurales:

**I. Complejidad:** Se refiere a la multiplicidad de unidades estructurales en las que se agrupan los miembros de una organización. La complejidad comprende tres formas de diferenciación:

- Diferenciación Horizontal o grado de separación horizontal entre las unidades, a mayor unidades aumenta la complejidad porque las diversas orientaciones dificultan la comunicación de los

integrantes y lo mismo sucede con la coordinación de las actividades de gerencia.

- Diferenciación Vertical o la profundidad de la jerarquía organizacional, cuanto más niveles existan entre la dirección y los operarios, mayor complejidad existe ya que hay más probabilidades de distorsión en la comunicación.
- Diferenciación espacial o grado de dispersión en la ubicación de las instalaciones y el personal. A medida que aumenta la diferenciación espacial, aumenta la complejidad, ya que la comunicación, coordinación y el control se hacen más difícil.

En conclusión, entre más sea la división del trabajo en una empresa, más niveles verticales habrá en la jerarquía y entre más dispersas estén las unidades geográficas de la organización, más difícil o complejas serán actividades que realicen las personas.

**II. Formalización:** Se refiere al grado en que los roles están definidos y las normas e instrucciones que hayan sido fijadas.

En organizaciones bien formalizadas se cuenta con descripciones de puestos explícitas, reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan todos los procesos de trabajo. Los empleados saben que tienen que hacer, cuando debe hacerse y como debe llevarse a cabo.

Cuando la formalización es baja, el comportamiento en los puestos no está estructurado y los empleados gozan de mucha libertad para elegir la forma en que harán su trabajo.

**III. Centralización:** Se da cuando los gerentes desarrollan o cambian en función de la toma de decisiones. Es decir se tiene muy centralizado cualquier aspecto en los niveles superiores de la gerencia, fluyendo los problemas hasta los altos ejecutivos que deciden lo que debe hacerse.

De hecho una estructura no está totalmente centralizada ni descentralizada, ya que esto establece la eficacia en el cómo se deben manejar, ya que pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomaran únicamente un grupo selecto de los más altos niveles gerenciales; pero tampoco podrían funcionar eficazmente y eficientemente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de

los niveles inferiores de la Organización. Por eso es que la delegación de actividades adquiere suma importancia.

La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

Los gerentes deciden cuanta autoridad debería delegarse a cada cargo y a cada ocupante de cada puesto.

La autoridad se refiere al derecho de los individuos de tomar decisiones sin previa aprobación por la alta gerencia y de exigir obediencia de otros. La delegación de autoridad se refiere a la toma de decisiones de las personas, no al cargo. El grado de autoridad delegada puede ser relativamente alta o relativamente baja.

### **Tipos de Organizaciones**

Las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, por tanto, dan lugar a una amplia variedad de organizaciones.

Las podemos dividir de esta forma:

I. Según sus fines: Según el principal motivo que tienen para realizar sus actividades.

a. Organizaciones con fines de lucro: llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines (si no es el único) generar una determinada ganancia o utilidad para sus propietarios o accionistas, es decir el lucro

b. Sin fines de lucro: se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello. Comunitaria, religiosas, culturales, políticas, deportivas, gremiales, educativas.

### **II. Según su formalidad**

a. Formal: Es la estructura de funciones en una empresa formalmente organizada. Este tipo de organizaciones se caracteriza por tener estructuras y sistemas formales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Se comprenden aquí organización, rutinas, procedimientos y todos aquellos aspectos que expresan como serán las relaciones entre los

órganos, cargos y ocupante para alcanzar los objetivos y mantener el equilibrio interno. Las organizaciones formales, pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- Organización Lineal: Constituye la forma estructural más simple y antigua, pues tiene su origen en la organización de los antiguos ejércitos y en la organización eclesiástica de los tiempos medievales.

El nombre organización lineal significa que existen líneas directas y únicas de autoridad y responsabilidad entre superior y subordinados. De ahí su formato piramidal.

Cada gerente recibe y transmite todo lo que pasa en su área de competencia, pues las líneas de comunicación son estrictamente establecidas. Es una forma de organización típica de pequeñas empresas o en sus etapas iniciales.

- Organización Funcional: Es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones. Muchas organizaciones de la antigüedad utilizaban el principio funcional para la diferenciación de actividades o funciones. Separa, distingue y especializa.

- Organización Línea-Staff: Es el resultado de la combinación de los tipos de organización lineal y funcional, buscando incrementar las ventajas de esos dos tipos de organización y reducir sus desventajas.

En la organización línea-staff, existen características del tipo lineal y del tipo funcional, reunidas para proporcionar un tipo organizacional más complejo y completo. Coexisten órganos de línea (órganos de ejecución) y de asesoría (órganos de apoyo y de consultoría) manteniendo relaciones entre sí.

- Comités: reciben una variedad de denominaciones: comités, juntas, consejos, grupos de trabajo. No existe uniformidad de criterios al respecto de su naturaleza y contenido. Algunos Comités desempeñan funciones administrativas, otras funciones técnicas.

b. Informal: Es una red de relaciones personales y sociales no establecidas ni requeridas por una organización formal pero que surge espontáneamente

de la asociación entre sí de las personas. Es decir, es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal. Este tipo de organización se puede observar en cinco niveles diferentes:

- Organización Informal Total, considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la empresa
- Grupos informales fundados en la similitud de labores y relacionados más o menos íntimamente.
- Grupos pequeños de tres y cuatro personas relacionados íntimamente.
- Individuos aislados que raramente participan en actividades sociales.

### III. Según su principal Actividad

a. Empresas fabricantes: Producen la transformación de las materias primas o componentes, en productos, que luego venden, buscando tener un beneficio. Las empresas que hacen mercancías físicas, como los electrodomésticos o las pinturas, se consideran fabricantes.

b. Empresas de Servicios: Son empresas que ofrecen bienes o servicios intangibles y en general obtienen un beneficio mediante el cobro de mano de obra u otros servicios prestados al gobierno, a otras empresas o consumidores. Las organizaciones clasifican en este tipo de empresas las que van desde los decoradores de viviendas, pasando por las empresas de consultoría, restaurantes e incluso los animadores.

c. Distribuidores y minoristas: Actúan como intermediarios entre los consumidores y los fabricantes, gracias a ellos es posible que el usuario de a pie consiga fácilmente los artículos, los distribuidores y minoristas generan beneficio como resultado de las ventas o prestación de servicios de distribución. La mayoría de las tiendas o ventas de catálogo orientadas al consumidor final son empresas distribuidoras o minoristas.

d. Agricultura y Minería: Son las empresas interesadas en la producción de materias primas, tales como plantas o explotación de minerales.

- e. Empresas financieras: Incluyen bancos y empresas que generan beneficios a través de la inversión y la gestión del capital.
- f. Empresas de Información: Generan beneficios principalmente de la reventa de la propiedad intelectual, en estas se incluyen los estudios cinematográficos, editoriales y empresas de software empaquetado.
- g. Empresas de Servicios Públicos: Producen servicios públicos, tales como gas, electricidad, o de tratamiento de aguas residuales, telecomunicaciones. En muchos países y regiones estas empresas son propiedad del Estado o de capital mixto.
- h. Inmobiliarias: Son las empresas que generan ganancias de la venta, alquiler, y el desarrollo de propiedades, casas, y los edificios.
- i. Empresas Educativas: Se dedican a la enseñanza en cualquier nivel, y tipo de enseñanza, generan beneficios del costo de la educación.
- j. Empresas de Transportes: Se trata de las empresas que se dedican al transporte de mercancías y personas de un lugar a otro, generando un beneficio de los costos de transporte.
- k. Empresas Constructoras: Se dedican a la construcción de edificaciones o infraestructuras.

Hay muchas otras divisiones y subdivisiones de las empresas...

**IV. Según la integración del capital:**

- a. Privadas: Los dueños son particulares, el capital es propiedad de inversionistas privados.
- b. Estatales: El dueño es el estado.
- c. Mixtas: Los dueños son los particulares

**V. La forma jurídica: como está conformada desde el derecho en cuanto a la forma legal de su representatividad ante terceros.**

- a. Unipersonal: La figura jurídica de un dueño único responsable de los actos jurídicos de esa organización
- b. Colegiada: Las diferentes personas jurídicas están identificadas en nuestra legislación sobre sociedades pero todas tienen una característica común y es que se trata de personas jurídicas pluripersonales que ejercen en conjunto la responsabilidad por los actos jurídicos de la organización.

- ✓ Sociedad Anónima
- ✓ Sociedad de Responsabilidad Limitada
- ✓ Sociedad Colectiva
- ✓ Sociedad en Comandita
- ✓ Cooperativa
- ✓ Asociación Civil

**VI.** Según el origen del capital: Se refiere a si el capital es aportado para el funcionamiento de la organización proviene del país o del extranjero.

- a. Nacional
- b. Internacional
- c. Mixta

**VII.** Según el tamaño: Es el dimensionamiento de la organización. Son muchas las variables que se tienen en cuenta para definir el tamaño.

- a. Grandes
- b. Medianas
- c. Pequeñas

**VIII.** Según el alcance geográfico: Se refiere a la zona de influencia o de actividad de la organización

- a. Locales: su actividad involucra la zona de su sede
- b. Nacionales: Su actividad involucra a buena parte del país
- c. Multinacionales: Su actividad se radica en varios países
- d. Globales: Su actividad está distribuida por gran parte del

mundo

**IX.** Según su duración: Esto es el grado de permanencia

- a. Temporales
- b. Permanentes

## **Ambiente de las organizaciones**

Es necesario conocer en qué contexto existen y funcionan las organizaciones, ya que no están solas en el mundo ni existen en el vacío. Como sistemas abiertos las organizaciones están inmersas en un ambiente que las envuelve y rodea.

Se denomina ambiente a todo lo que rodea la organización, el contexto dentro del cual existe. Se pueden definir dos estratos ambientales:

**a) Ambiente General:** o también denominado microambiente, se halla constituido por todos los factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos, legales, culturales, demográficos, etc., que ocurren en el mundo y la sociedad en general. Estos factores conforman un campo dinámico de fuerzas intrínsecas, que se cruzan, chocan, se juntan, se oponen, se multiplican, se anulan y se potencian provocando acciones, reacciones, inestabilidad, cambio y por consiguiente complejidad e incertidumbre respecto a las situaciones y circunstancias creadas.

**b) Ambiente específico o Microambiente:** Es el ambiente más próximo e inmediato a la organización. Cada organización tiene su propio ambiente de tarea, del cual obtiene sus entradas y en el cual sitúa sus salidas. Aquí se hallan los proveedores de recursos y servicios, los clientes o consumidores, y además los competidores y organismos reguladores que imponen restricciones, condiciones y limitaciones a la actividad organizacional.

*En conclusión la organización es un proceso encaminado a lograr un fin, el cual fue previamente fijado y de esto se derivan la diversidad de actividades y recursos necesarios para alcanzarlos.*

Para llegar a una estructura lógica, hay que considerar dos componentes fundamentales, las partes y las relaciones.

Las partes pueden considerarse como unidades trabajo-personas, cada una de las cuáles, se forma por las tareas que es necesario realizar y por las personas designadas para hacerlos. Las relaciones tienen lugar

como el resultado de la importancia comparativa que se da a cada unidad orgánica, y la operación de la persona que ejecuta estas tareas respectivas.

La acción de organizar es de gran importancia para todo organismo, dado que es la función por la cual los administradores darán un uso metódico a los recursos del sistema administrativo.

### **Recursos Organizacionales**

“La organización crea y mantiene relaciones entre todos los recursos, indicando que recursos serán usados para actividades específicas, y cuando, donde y como se usarán estos recursos”.<sup>3</sup>Presentaremos algunas definiciones sobre el término recursos:

- ✓ Todos aquellos elementos que se requieren para llevar a cabo la acción
- ✓ Todos los activos disponibles, para que una administración genere productos
- ✓ Aquellos medios, a través de los cuáles una organización puede cambiar insumos en productos.

Para que la organización pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con esta serie de recursos que, coordinados, contribuyan a un funcionamiento eficaz y eficiente.

Algunas clasificaciones de los recursos desarrolladas por los autores neoclásicos en las décadas del 50 y 60:

- ✓ Mercadológicos: comprenden todas las actividades de investigación de mercado, el sistema de ventas, promoción, publicidad, distribución de los productos a través de los canales adecuados, desarrollo de nuevos productos o servicios, fijación de precios, asistencia técnica al consumidor, etc.
- ✓ Físicos o materiales: necesarios para efectuar las operaciones básicas de la organización.
- ✓ Humanos: las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización. Constituyen el único recurso vivo y dinámico y el que decide el manejo de los demás.

---

<sup>3</sup>Certo, Samuel C (1994). *Administración Moderna*. México: McGraw-Hill

- ✓ Financieros: se refiere al dinero que está disponible de manera inmediata o mediata para hacer frente a los compromisos de la organización. Estos garantizan los medios para adquirir los demás recursos que se necesitan.
- ✓ Administrativos: los medios con los cuales se planifica, organiza, dirige y controla las actividades organizacionales.

*Tenemos que admitir que los **Recursos Humanos** son un factor clave en cualquier organización y por lo tanto también se requiere de una buena administración de estos recursos.*

### **ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de Recursos Humanos, tiene como una de sus misiones fundamentales, proporcionar las capacidades humanas requeridas por la Organización y desarrollar habilidades y aptitudes del individuo para hacerlas más satisfactorias a sí mismo y a la sociedad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su éxito, esencialmente del elemento humano con que cuenta. Puede decirse, sin exageración, que una organización son los miembros que la componen.

La administración de recursos humanos es el proceso de planificación, desarrollo, coordinación y control de técnicas y procedimientos capaces de promover el desempeño eficaz y eficiente de todo el personal de una organización contribuyendo a la productividad de la misma.

Un departamento que gestione los recursos humanos tiene como objetivo ayudar a las personas y a las organizaciones a alcanzar sus objetivos. Al mismo tiempo enfrenta innúmeros desafíos, que se derivan de las demandas y necesidades de los empleados, de la organización y del contexto social.

Dentro de ese contexto, es la misión del departamento de recursos humanos contribuir a los resultados y objetivos de la organización, de una manera siempre ética y socialmente responsable.

Los objetivos los podemos clasificar en...

- a. Sociales: contribuir positivamente a satisfacer las necesidades y demandas de carácter social.
- b. De la organización: propiciar desde la gestión de recursos humanos el logro de los objetivos globales de la organización.
- c. Funcionales: mantener el aporte de los recursos humanos en un nivel adecuado a las necesidades de la organización
- d. Individuales: coadyuvar al logro de las metas que cada persona se ha fijado como miembro de la organización.

Las organizaciones son capaces de obtener ventaja competitiva sostenida a través del personal si son capaces de satisfacer los siguientes criterios:

- ✓ Los recursos deben ser valiosos: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando mejoran la eficiencia o eficacia de la empresa.
- ✓ Los recursos deben ser únicos: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus habilidades, conocimientos y capacidades no están al alcance de la competencia.
- ✓ Los recursos deben ser difíciles de imitar: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando los demás no pueden imitar sus capacidades y contribuciones.
- ✓ Los recursos deben estar organizados: las personas son una fuente de ventaja competitiva cuando sus talentos pueden combinarse y desplegarse para trabajar en nuevas tareas en cuanto sea necesario.

Estos criterios muestran la importancia de las personas y muestran la proximidad de la administración de recursos humanos a la administración estratégica.

### **Funciones del Departamento de Recursos Humanos**

Estas funciones integradas unas a otras conforman el sistema de administración de recursos humanos, este a su vez se debe integrar a una estrategia empresarial coherente.

El departamento de Recursos Humanos, está formado por subsistemas:

#### **I. Subsistema de Previsión**

✓ Análisis de puestos: un puesto o cargo puede ser definido como una posición de la estructura organizacional que conlleva ciertas funciones o responsabilidades que la identifican y distinguen de las restantes. El análisis de puestos es el procedimiento que tiene por objeto definir las características de los puestos y los atributos que deben reunir las personas que los habrán de ocupar.

Proporciona dos tipos de elementos para la administración de personal:

- **Descripción de puestos**: que detalla los objetivos, funciones, atribuciones y responsabilidades inherentes a cada puesto, es decir, lo que se conoce como contenido del cargo.
- **Especificación del puesto**: que establece las aptitudes y condiciones que deben reunir las personas que habrán de cubrirlos.

Los objetivos de este análisis se centran principalmente en su uso como base para el reclutamiento, selección, remuneración, evaluación de desempeño, capacitación y promoción del personal.

✓ Planeación de recursos humanos: es el proceso de anticipar y prevenir el movimiento de personas hacia el interior de la organización, dentro de esta y hacia afuera. Su propósito es utilizar estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, a fin de alcanzar las metas de la organización.

#### **Propósitos:**

- Utilizar todos estos recursos con tanta eficacia como sea posible, donde y cuando se necesiten, al fin de alcanzar las metas de la organización.

- Anticipar periodos de escasez y de sobre oferta de mano de obra.
- Proporcionar mayores oportunidades de empleo a las mujeres, a las minorías y a los discapacitados.
- Organizar los programas de capacitación de empleados.

**Ventajas:**

- Mejorar la utilización de recursos humanos
- Permitir la coincidencia de esfuerzos del departamento de personal con los objetivos globales de la organización
- Economizar en las contrataciones
- Expandir la base de datos del personal, para apoyar otros campos.
- Coadyuvar a la coordinación de varios programas, como la obtención de mejores niveles de productividad mediante la aportación de personal

**II. Subsistema de Provisión**

✓ Reclutamiento: es el conjunto de acciones que se realizan con el objeto de atraer candidatos potencialmente calificados, a fin de que se incorporen a la organización.

Con ese propósito se recurre al mercado de trabajo, que está constituido por los candidatos disponibles y los que están trabajando en otro lado.

**Algunas fuentes de reclutamiento son:**

- Contactos personales
- Archivos
- Anuncios
- Firms especializadas
- Servicios de empleo
- Ofertas a personas
- Cursos de acción, entre otras

También puede optarse por el reclutamiento interno. Esta alternativa además de resultar más económica y orientarse a lo conocido, evita el desaliento que origina entre el personal la incorporación de gente de afuera para ocupar cargos para los que muchos empleados pueden sentirse capacitados.

✓ Selección: Es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. Es un proceso continuo, el número y secuencia de los pasos varía, no solo dentro de una organización sino de acuerdo con el tipo y nivel de puestos por cubrir. Generalmente la secuencia de pasos es la siguiente:

1. Solicitud de empleo
2. Entrevistas
3. Pruebas de empleo
4. Investigación de antecedentes
5. Selección preliminar
6. Entrevista supervisor
7. Examen médico
8. Decisión final

La mayoría de las organizaciones exige que los postulantes llenen una solicitud porque son un medio rápido y sistemático de obtener una diversidad de información sobre los mismos. Se trata de un formulario que completa el postulante detallando sus datos personales y una serie de informaciones útiles para la selección. Generalmente se forma un legajo con ella.

La solicitud tiene varios propósitos; da información que permite decidir si un solicitante cumple con los requerimientos mínimos de experiencia, escolaridad, etc.; asimismo proporciona al entrevistador una base de información sobre los antecedentes del solicitante; también recaban fuentes para solicitar referencias, entre otras.

Con respecto a las entrevistas de selección, los objetivos principales a cubrir son procurar un buen clima para la misma, conducirla en función de objetivos previamente identificados, evitar cualquier pregunta o comentario que pueda parecer discriminatorio, responder a las inquietudes del entrevistado y registrar todo por escrito.

Se trata de un contacto personal necesario para que ambas partes se conozcan y puedan inferir la conveniencia de establecer una relación laboral.

Las entrevistas han desempeñado un papel muy importante en el proceso de selección de candidatos. Según el tipo de puesto, quizá los

solicitantes sean entrevistados por una persona, pro miembros de un equipo de trabajo o por otras personas de la organización.

Permanece como un importante parte del proceso porque; es muy práctica cuando solo existe una pequeña cantidad de candidatos, sirve a otros propósitos y los entrevistadores tienen mucha fe y confianza en su criterio.

Por supuesto también puede estar repleta de problemas de subjetividad y prejuicios personales. Hay distintos tipo de entrevistas, algunas son:

- Entrevista estructurada
- Entrevista no dirigida
- Entrevista situacional
- Entrevista para describir comportamientos
- Entrevista de grupo
- Entrevista por computadora

Las cualidades aconsejables para los entrevistadores son: humildad, capacidad para pensar en forma objetiva, la madurez y la prestancia. Se debe evitar hablar demasiado, tener opiniones extremas y tener prejuicios.

Complementariamente con las entrevistas, se efectúan distintas pruebas al candidato, con el objeto de probar en la forma más exhaustiva posible, sus aptitudes para ocupar el puesto.

Una prueba de selección se trata de una medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento que se utiliza para evaluar el conocimiento, las capacidades, habilidades y otras características de un individuo en relación con otros.

Estas pruebas pueden clasificarse de distintas formas, por lo general se consideran como mediciones de aptitudes o conocimientos.

Las pruebas de aptitudes miden la capacidad de una persona para aprender o adquirir habilidades; las pruebas de rendimiento lo que el individuo sabe o puede hacer en ese momento.

Algunas pueden ser:

- Pruebas de habilidades cognoscitivas
- Inventario de personalidad e intereses
- Pruebas de capacidad física
- Pruebas de conocimiento técnicos

- Pruebas de conocimiento del puesto
- Pruebas a través de casos

Cuando el entrevistador queda convencido de que el solicitante puede estar calificado, se investiga la información sobre sus empleos anteriores y otros datos.

Se realiza:

- Verificación de referencias: es muy útil que el departamento de recursos humanos corrobore por escrito con el antiguo patrón la información relacionada con los nombres del puesto, las obligaciones o deberes y los niveles de retribución.
- Solicitudes firmadas para corroborar referencias, como protección legal para todas las partes involucradas, es importante pedir al solicitante que llene un formato que permita al patrón solicitar información de antiguos patrones y demás referencias.
- Investigaciones de crédito: llega más allá del terreno económico e incluye prácticamente toda compilación acerca de una persona que haya sido preparada por un tercero.

Luego se debe tomar una decisión preliminar, es una decisión muy importante ya que se acepta o rechaza un solicitante. Aquí es preciso considerar de manera sistemática toda la información adecuada de los solicitantes. Es común utilizar formas de resumen y listas de comprobación para asegurarse de incluir toda la información pertinente en la evaluación de los solicitantes.

La estrategia de toma de decisiones de personal es distinta según la categoría de puestos y el enfoque que se utilice.

Cuando el departamento de recursos humanos toma una decisión queda como últimos pasos el examen médico y la decisión final por parte del jefe directo.

El examen médico es uno de los últimos pasos debido a que puede ser costoso. Este permite asegurar que la salud del solicitante es adecuada para cumplir los requerimientos del puesto.

Después de la selección preliminar en el departamento de recursos humanos, los solicitantes más prometedores son presentados a los departamentos que tienen las vacantes. Allí son nuevamente entrevistados por la o las personas que tomarán la decisión final.

✓ Inducción: tomada la decisión acerca de los candidatos que se incorporaran, comienza el proceso de contratación e incorporación del nuevo empleado. Se trata de contemplar la documentación exigida por la ley, tanto para dar nacimiento al vínculo laboral, como también para dar cumplimiento a los organismos reguladores del derecho del trabajo y la seguridad social.

El ingreso del nuevo empleado a la empresa, suele ser crítico requiere una ambientación especial para que tanto el mismo como el grupo de trabajo logren una integración paulatina.

Es conveniente desarrollar un adecuado proceso de inducción del nuevo empleado, el área de recursos humanos debe contribuir de diversas formas a que el recién llegado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Se debe suministrar información de la empresa, lograr que el empleado se sienta a gusto, tratando de minimizar la natural ansiedad que un cambio de trabajo produce y neutralizar todo tipo de inseguridades.

Se utilizan folletos, películas, recorridas por los sectores, reuniones, cursos, entre otras cosas. Se puede realizar desde breves introducciones informales hasta programas extensos y minuciosos.

Habrà de procurarse que el personal que ingresa se identifique desde el comienzo con los objetivos de la organización y que aprenda los aspectos positivos de su cultura, estándares, valores y patrones de conducta.

### *III. Subsistema de Desarrollo*

✓ Capacitación: el diccionario de la real academia española define el termino capacitación como: “acción y efecto de capacitar o capacitarse” el mismo diccionario define capacitar como: “hacer a uno apto, habilitarlo para alguna cosa”.

El propósito de la capacitación radica en lograr el mejoramiento de las aptitudes de los empleados para el desempeño de su profesión u oficio y sus funciones actuales.

Algunos objetivos de la capacitación son:

- Cerrar la brecha que pudiera existir entre las capacidades y/o habilidades del personal de la empresa y las exigencias de esta y del medio en general.

- Mejorar la relación entre las características del empleado y los requisitos del puesto.
- Evitar la disonancia cognoscitiva que se pudiera producir en un ingresante entre sus expectativas y el perfil requerido del puesto a cubrir, a través de un proceso de capacitación inicial llamado socialización o introducción.
- Inducir a que los recursos humanos sean reconocidos como el capital humano, activo prioritario con que cuenta la empresa.
- Evitar la dispersión de esfuerzos de los empleados, orientándolos hacia la eficiente consecución de los objetivos organizacionales.
- Desarrollar la lealtad de los empleados hacia la firma.
- Maximizar la utilización de recursos tecnológicos con que se cuenta.

La razón fundamental de capacitar a los empleados nuevos es darles conocimientos, aptitudes y habilidades que requieren para lograr un desempeño satisfactorio. A medida que los empleados continúan en el puesto, la capacitación adicional les da la oportunidad de adquirir conocimientos y habilidades nuevas.

Debido a que la meta primaria de la capacitación es contribuir a las metas globales de la organización, es preciso desarrollar programas que no pierdan de vista las metas y estrategias organizacionales.

✓ Desarrollo profesional: implica un proceso de aprendizaje del empleado sobre comportamientos, habilidades, competencias que requieran para el futuro tanto el mismo como la organización para enfrentar los continuos cambios del medio.

Tiene por objetivos perfeccionar al empleado para su crecimiento profesional, buscando coincidencias de objetivos personales con los objetivos de la organización mediante un proceso educativo a largo plazo.

Un método común para el establecimiento de un programa de desarrollo profesional consiste en integrarlo a las funciones y estructuras de recursos humanos existentes en la organización. La integración del desarrollo profesional a otros programas de recursos humanos crea sinergias que refuerzan todos los aspectos de la administración de recursos humanos.

La planificación de carreras de los empleados es un elemento clave para el desarrollo personal, resultando una herramienta clave para ajustar los objetivos personales con los de la organización.

✓ Evaluación de desempeño: la mayoría de los empleados necesitan tener retroalimentación sobre la manera en que cumple con las tareas de su puesto.

Un buen sistema de evaluación de desempeño vincula los programas de planeación de carreras, desarrollo y capacitación y remuneraciones con las necesidades de recursos humanos.

#### *IV. Subsistema de Mantenimiento*

✓ Administración de sueldos y salarios: se trata de la contraprestación que recibe el empleado por su trabajo.

La planeación estratégica de la compensación es la que se da a los empleados en forma que aumenten la motivación y el crecimiento en tanto que también hace coincidir tales esfuerzos con los objetivos, filosofía y cultura de la organización.

A los fines de la ley se entiende por remuneración la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo.

El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque este no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel.

#### Aspectos de las compensaciones

- Obligatorios: aspectos impuestos por la legislación vigente en el país, como ley de contrato de trabajo 20.744, convenios colectivos, leyes provisionales, entre otras tantas.
- Optativos: una vez satisfechos los requisitos legales, la administración de recursos humanos debe entender que las compensaciones forman parte del plan estratégico general de la organización. Por lo tanto es necesario implementar un sistema abierto con la sinergia de la motivación y la satisfacción para

apoyar el crecimiento de la persona y de la organización al hacer coincidir objetivos y filosofía.

✓ Administración de incentivos y beneficios sociales: Una tendencia de la administración estratégica de las compensaciones es el crecimiento de los planes de incentivos, también llamados programas de pago variable. Estos programas fijan un umbral de desempeño que el empleado debe alcanzar para calificar para los pagos variables.

Tiene por objetivos:

- Vincular la remuneración al desempeño, la productividad y la calidad
- Reducir los costos de la compensación
- Incrementar participación y pertenencia del empleado
- Fomentar el trabajo en equipo y sentido de empresa en común

Con el transcurso del tiempo han surgido una amplia gama de prestaciones que no son propiamente salario, pero que resultan altamente atractivas a la hora de reclutar, seleccionar, mantener al personal, desalentar algún conflicto y satisfacer objetivos personales. Constituyen una forma indirecta de compensación que se propone mejorar la calidad de trabajo y de vida del empleado.

Estos beneficios sirven para reforzar actitudes deseadas por la organización y recompensar resultados obtenidos.

#### *V. Subsistema de ambiente interno y externo laboral*

✓ Seguridad e higiene: la seguridad industrial consiste en el conjunto de acciones que se adoptan a fin de evitar en la medida de lo posible, los accidentes laborales y reducir la gravedad de aquellos que se produzcan.

Hay tres principios fundamentales:

- Eliminar todos los riesgos físicos
- Cumplir las normas y reglamentos de seguridad vigentes
- Enseñar a todo el personal a realizar el trabajo de una manera segura.

La higiene industrial tiene por objetivo prevenir las llamadas enfermedades profesionales, que son aquellas originadas en el trabajo.

La ley 19587 es la que regula todas estas actividades, fue sancionada en 1972 y se aplica a todo el territorio de la república. Está dirigida a:

- Proteger la vida, preservar y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores.
- Prevenir, reducir y aislar los riesgos de los puestos de trabajo.
- Estimular y desarrollar una actitud positiva respecto a la prevención o enfermedades.

Entre otras responsabilidades esta ley determina, que el empleador debe:

- Disponer el examen pre-ocupacional y revisión médica periódica del personal.
- Promover la capacitación del personal en materia de prevención de riesgos.
- Denunciar enfermedades y accidentes del trabajo.
- Cuando se cuente con 150 o más empleados de producción se deberá tener un departamento de servicio de medicina del trabajo, servicio de seguridad e higiene en el trabajo. En menores cantidades se deberá contar con un servicio externo.

✓ Las relaciones laborales: Entre los trabajadores, los grupos y las organizaciones existen intereses contrapuestos que dan lugar a conflictos, en los cuales se presenta una asimetría entre las fuerzas de la organización y el individuo, poderosa la primera y débil el segundo.

Pues bien los trabajadores encontraron que la manera de equilibrar las cosas era a través de su sindicalización y dieron lugar así a una institución que experimento un crecimiento extraordinarios en todo el mundo en el siglo XX.

El sindicato es una asociación profesional voluntaria, de personas que se dedican a la misma actividad, profesión u oficio, o sea que pertenecen al mismo gremio, con el objetivo de defensa y promoción de sus intereses profesionales.

El gremio es el conjunto de personas que ejerce una misma actividad, por lo tanto, abarca a todos los de la misma profesión, afiliados o no a una asociación profesional.

Una de las actividades claves de la función de personal es mantener buenas relaciones con el personal y el sindicato.

**VI. Subsistema de Control de Recursos Humanos:** Para controlar y dar respuestas apropiadas y asegurar que las acciones se dirijan de acuerdo con los planes determinados y con los límites de la estructura organizacional disponible, la administración cuenta con dos herramientas:

- ✓ El control de gestión: proceso que se implanta en una organización para garantizar una movilización eficaz y permanente de energías y recursos, con el fin de conseguir los objetivos de la entidad. Este sistema de control busca una forma de medir.
- ✓ Auditoría: es la función de control de un sistema o conjunto de subsistemas mediante la revisión sistémica y organizada de los sistemas de funcionamiento, para ver si en ellos se verifican los objetivos planeados, la dirección del sistema con estos objetivos, el mantenimiento del sistema o subsistema y la eficiencia del sistema global.

La auditoría de recursos humanos es la actividad de control que se ejerce sobre actividades, prácticas y procedimientos, verificando la aplicación de las políticas diseñadas por la dirección para el logro de los objetivos de los recursos humanos.

Todos estos subsistemas son los que se debe llevar a cabo en el departamento de RR.HH. Es muy importante que esta gestión se realice correctamente para que los recursos que tenga la organización sean eficaces y eficientes, estas actividades deben realizarse en todas las organizaciones.

Vamos a enfocarnos ahora en las organizaciones prestadoras de servicios y en su calidad...

## **EMPRESAS PRESTADORAS DE SERVICIOS**

Podemos definir el servicio de varias formas:

- ✓ Todo acto o función que una parte puede ofrecer a otra y que es esencialmente intangible y no da como resultado ninguna propiedad. Su producción puede o no vincularse a un producto físico.<sup>4</sup>
- ✓ Un proceso, un conjunto de actividades encaminadas a atender y satisfacer al cliente; los productos son objetos, los servicios son realizaciones.<sup>5</sup>
- ✓ El conjunto de actitudes que determinan comportamientos orientados a satisfacer al cliente en relación con sus intereses, expectativas, necesidades y anhelos que originan una serie de procesos para satisfacer una necesidad, realizando diferentes funciones que el cliente no desea (no puede o no sabe) ejecutar y que está dispuesto a pagar a quien lo reemplace, este alguien analiza como satisfacer, en qué oportunidad, lugar y elementos y con qué personas.<sup>6</sup>

De acuerdo a los conceptos expresados por los diferentes autores, *“servicio es una actividad realizada para brindar un beneficio o satisfacer una necesidad”*.

### **Características de los servicios**

a. Intangibilidad: los servicios son intangibles, no se los puede ver, probar, palpar, oír ni oler antes de comprarlos.

El comprador debe tener fe en el suministrador del servicio. Es así como los suministradores del servicio pueden realizar acciones para conseguir la confianza del cliente.

b. Inseparabilidad: un servicio no puede existir sin sus suministradores. Los servicios requieren de cierto grado de interacción humana, es necesario que se establezca un contacto entre la organización y el cliente. Lo que conlleva a definir algunos aspectos:

---

<sup>4</sup> Kotler, Philip (1993). *Principios del Marketing* USA: Prentice Hall

<sup>5</sup> Berry, Leonard (1989). *Calidad del servicio* Madrid: Ediciones Díaz de Santos

<sup>6</sup> Albrecht, Karl (1998). *La Excelencia en el servicio* Bogotá: 3R Editores

- En algunos casos el cliente participa del servicio (le dice sus gustos, necesidades).
- La producción y el consumo son inseparables (se producen en el mismo momento en que el servicio se presta).
- Los servicios se prestan en presencia del cliente y lejos de la supervisión de los directivos de la organización.

c. Variabilidad: los servicios son sumamente variables, ya que dependen de quien los proporcione, cuando, como y donde. Los usuarios por lo general son conscientes de esta variabilidad y hablan o consultan con otros suministradores antes de contratar un servicio.

Es por esta alta variabilidad, que es muy difícil establecer un buen control de calidad:

- Los servicios están formados por funciones, al contrario de los bienes que están identificados por características, por lo tanto son difíciles de diseñar y estructurar la calidad y luego entregarla al cliente.
- La calidad de servicios no es una tarea fácil de estandarizar. Al ser prestados por diferentes personas, tienen diferentes comportamientos o actitudes, no pudiéndose conseguir que sean totalmente idénticos.
- En los servicios no hay posibilidad de devolución.

d. Carácter Perecedero: los servicios no se pueden almacenar para su venta o utilización posterior, esto no es un problema cuando la demanda es constante, ya que es fácil programar los servicios con anticipación, pero cuando la demanda fluctúa y crece, el proveedor de servicios se enfrenta a problemas difíciles.

### Clasificación de los servicios

Una forma de clasificar los servicios, es a partir de la oferta que realiza la empresa de servicios en el medio:

1. *El bien tangible puro*: la oferta consiste en un bien tangible, como jabón, dentífrico, etc., es decir, el producto no va acompañado de servicios.
2. *El bien tangible con servicios anexos*: la oferta consiste en un bien tangible acompañado por uno o más servicios. Por ejemplo: automóviles y computadoras que necesitan salas de exhibición, entrega, reparaciones, servicios de posventa, capacitación de operadores, asesoría en la instalación.
3. *El híbrido*: la oferta consiste en bienes y servicios por partes iguales. Por ejemplo: la gente que va a restaurantes tanto por los alimentos como por el servicio.
4. *Servicio principal con bienes y servicios secundarios anexos*: la oferta consiste en un servicio principal acompañado de servicios adicionales de apoyo. Por ejemplo: los pasajeros de una aerolínea, el viaje incluye bienes intangibles (alimento), requiere de un bien de capital intensivo (avión) para la prestación, pero el artículo principal es un servicio (traslado de pasajeros).
5. *Servicio puro*: la oferta consiste en un servicio, como ser cuidado de niños, la psicoterapeuta, los consultores de empresas, el arquitecto, etc.

Ahora conoceremos al “Cliente” pieza clave para cualquier organización, porque de él dependerá la existencia del negocio, y de todas aquellas personas que laboran en la empresa”. Los autores lo conceptualizan de diferentes formas:

- ✓ Un cliente es el receptor de uno o más resultados especificados de un proceso.<sup>7</sup>
- ✓ Es una persona con necesidades y preocupaciones, que seguramente no siempre tiene la razón, pero que siempre debe

---

<sup>7</sup>Shaw, James G (1997). *El cliente quiere calidad*. México: Prentice-Hall

estar en primer lugar, si un negocio quiere distinguirse entre la competencia por la calidad del servicio.<sup>8</sup>

*En conclusión, el cliente, es una persona que requiere satisfacer una necesidad adquiriendo un servicio.*

La importancia del Cliente según los principios de Karl Albert:

- Un cliente es la persona más importante en cualquier negocio
- Un cliente no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él.
- El cliente debe ser nuestro objetivo.
- El cliente debe ser la parte esencial de nuestro negocio
- El cliente merece nuestro tratamiento respetuoso
- El cliente merece toda nuestra atención, ya que es el alma de todo negocio.

### **Tipos de Clientes**

1. Cliente Interno: Es aquel que pertenece a la organización, y que no por estar en ella, deja de requerir de la prestación del servicio por parte de los demás empleados.

2. Cliente Externo: Es aquella persona que no pertenece a la empresa, es a quien está dirigida la atención de la empresa

Al tener dos tipos de clientes, es muy importante ser conscientes de que tenemos que satisfacer las necesidades que cada uno tenga, sin descuidar uno u otro.

Necesidades y expectativas de los clientes: los clientes no compran el servicio visualizando solamente aspectos técnicos si no porque quieren resolver un problema o por que le son útiles y con ello se sienten bien. Por lo tanto es necesario atender a dos aspectos de las necesidades de los clientes:

- El producto final del servicio
- El estilo operacional de brindar el servicio

---

<sup>8</sup>Albrecht, Karl (1998). *La Excelencia en el servicio* Bogotá: 3R Editores

Se debe ofrecer al cliente lo que él desea. Es importante tener en cuenta que a veces los clientes no saben definir su situación actual en forma clara y precisa.

Para conocer en detalle la situación del cliente debemos hacer preguntas simples en la determinación de los requisitos alentando y motivando al cliente para que defina al máximo sus necesidades y expectativas.

Al negociar cada compromiso de servicios con los clientes, el prestador de servicio debe definir con claridad el acuerdo el que luego deberá ser mutuamente comprendido y respetado.

El principio que debe guiar al proveedor del servicio es tener en claro las necesidades, expectativas, circunstancias, pensamientos, sentimientos, percepciones y temores del cliente respecto de la situación actual.

Es fundamental el conocimiento de los requisitos del cliente, ya que de esto dependerá la correcta definición de las especificaciones del servicio, lo que consecuentemente brinda calidad al mismo, a costos razonablemente bajos.

Es importante ayudar al cliente a tener expectativas reales de la naturaleza del servicio, los momentos de la verdad que experimentará y el resultado final que se conseguirá.

a) Debemos hacer que el cliente no piense que el prestador de servicios puede resolver todo, puesto que si se produce un error aparecerán frustraciones.

b) Es necesario identificar a ese tipo de clientes exigentes en extremo, porque ellos tienen dos tipos de comportamientos (los que piensan que el proveedor no puede equivocarse, los que piensan que el proveedor lo hace todo equivocadamente)

c) No se puede vender la luna, porque se la exigirán

d) El anticiparse a las expectativas de los clientes es una función que debe realizar el proveedor con mucho cuidado.

e) Aclarar al cliente la existencia de otros factores, ayudará mucho a la gestión porque existen algunos que escapan al control.

f) Educar al cliente y su entorno.

g) Estar en contacto con el cliente a lo largo de la prestación de servicios es una necesidad imperiosa, puesto que surgen aspectos que deben ser informados para tranquilidad de ellos.

Los clientes-usuarios-consumidores esperan que los productos/servicios:

- ✓ Funcionen adecuadamente para el propósito que han sido comprados;
- ✓ Durabilidad de los mismos durante un tiempo razonable;
- ✓ Que se ofrezca un Servicio posventa que proporcione mantenimiento futuro al producto/servicio;
- ✓ Que el precio sea razonable, de acuerdo a lo que se ofrece (costo más bajo);
- ✓ Y que la entrega se haga en el tiempo y cantidad convenida.

Para poder servir a nuestro cliente, debemos conocer sus necesidades, y estas son:

- ✓ Necesidad de ser comprendido: aquellos que eligen un servicio, necesitan sentir que se están interpretando en forma correcta los mensajes que envían las emociones, y tratar de impedir una comprensión inadecuada del beneficio que puede obtener nuestro cliente.
- ✓ Necesidad de ser bien recibido: ninguna persona que esté tratando con usted y se siente como un extraño, regresará. El cliente necesita sentir que usted se alegra de verlo y que es importante para usted.
- ✓ Necesidad de sentirse importante: el ego y la autoestima son poderosas necesidades humanas, a todos nos gusta sentirnos importantes, es por ello que cualquier cosa que se haga para

que el cliente se sienta especial, será un paso en la dirección correcta.

- ✓ Necesidad de comodidad; los clientes necesitan comodidad física, un lugar donde esperar, descansar, hablar, y también necesitan tener la seguridad de que se los atenderá en forma adecuada y la confianza en que el proveedor del servicio le podrá satisfacer sus necesidades.<sup>9</sup>

### Satisfacción de las Expectativas de los clientes:

Según Tom Petters

*“Sólo hay dos formas para ganar a los competidores. Primero, ocuparse de los clientes. Segundo, innovar y a continuación, mejorar permanentemente”.*

Por ello expresa la satisfacción del cliente como:

**S.C= SATISFACCIÓN DEL CLIENTE= ENTREGA/ EXPECTATIVA <=> 1**

Según esta fórmula, habría tres resultados posibles:

- a) Cuando la entrega es menor que la expectativa del cliente, se produce una insatisfacción. Se pierde indefectiblemente el cliente
- b) Cuando la entrega es igual que la expectativa, conseguimos sólo la satisfacción del cliente. Si algún otro proveedor le ofrece lo mismo que nosotros, el cliente puede cambiar de proveedor.
- c) Cuando la entrega es mayor que la expectativa, se produce el deleite del cliente. Esto significa que se siente emocionalmente endeudado con el proveedor e inmediatamente comienza a realizar el Marketing de él ¡gratis!

En productos es imperativo la satisfacción de las necesidades del consumidor, mientras que en servicios lo que prima es la satisfacción de las expectativas.

---

<sup>9</sup>Martín, William B (1991). *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*; México: Trillas.

Para conseguir un buen posicionamiento en el mercado es necesario que haya una diferenciación cualitativa de los servicios que se prestan. Crear una imagen cualitativa ayuda a las organización en atraer a todos aquellos clientes para los cuales está en mejores condiciones de servir.

La focalización centrada en el cliente debe ser una premisa constante en el trabajo grupal para alcanzar la mayor productividad en todo el conjunto del personal de los cuadros funcionales

Las ventajas mercadológicas que se consiguen cuando se logra posicionar correctamente a una organización están directamente relacionadas con:

1. Una tendencia de crecimiento positiva.
2. Un incremento de satisfacción en los clientes ya que el nivel cualitativo que se ofrece es el que los clientes procuran.
3. Una identidad cualitativa para la organización que es independiente de las personas que forman su dirección.
4. Una mayor y mejor respuesta que comparadas con la competencia, permite captar nuevos negocios y mantener los actuales.
5. Polariza y motiva sensiblemente al propio personal.

### **CALIDAD EN SERVICIOS**

La calidad en servicios, es cumplir con las expectativas que tiene el cliente, sobre que tan bien un servicio satisface sus necesidades.

Para la mayoría de los proveedores de servicios, la calidad tiene un significado técnico puesto que se implementa a partir del concepto de concebir un sistema para prevenir las fallas y errores. Dentro de esta concepción se considera negativo el punto de vista del proveedor respecto de la calidad de servicios. Lo que sucede en realidad es que los clientes no compran el servicio que las empresas les ofrecen, sino lo que esos servicios le proveerán. Para los clientes calidad de servicio es lo que el cliente obtiene de él y por lo tanto lo que está dispuesto a pagar por él. El concepto desde el punto de vista del cliente es positivo porque se orienta a su satisfacción y no para protegerlo de fallas o errores.

Como la calidad de servicio está relacionada con el nivel de satisfacción obtenida por los clientes es perceptible su medición.

Hay dos aspectos que deben ser analizados en referencia a la calidad de los servicios:

1. *Calidad Interna* se refiere a la calidad final del servicio que resulta tan importante para su evaluación y es aquello que el cliente recibe.
2. *Calidad externa* es la forma en que el cliente recibe el servicio (rapidez, amabilidad, respeto, deferencia, etc.).

### **Medición de la Calidad en los servicios**

Una organización debe interesarse genuina y seriamente por la percepción que poseen los consumidores de los servicios que presta, y entregarle al cliente justo lo que desea.

Por lo general todos los clientes se sienten importantes cuando se les pregunta sobre la calidad de servicio que esperan que se les preste. El sistema de retroalimentación que se use dependerá del nivel de recursos e inversión que la organización pueda disponer. Dicho sistema debe ser estudiado detalladamente para convertirlo en una verdadera herramienta de retroalimentación, para mejorar la calidad del servicio prestado.

Para recabar información sobre la calidad obtenida en la prestación de un servicio, se deben implementar las siguientes actividades:

- ✓ Es importante obtener información relevante por medio de entrevistas personales, encuestas de satisfacción del cliente, los datos del cliente sobre la calidad del producto entregado, las encuestas de opinión del usuario, el análisis de la pérdida de negocios, las felicitaciones, las garantías utilizadas, los informes de los agentes comerciales, etc.

- ✓ La etapa siguiente consiste en determinar los métodos más adecuados para utilizar la información obtenida en la etapa anterior, de manera de generar acciones que favorezcan la mejora de la satisfacción de los clientes.

### **CALIDAD Y RECURSOS HUMANOS**

En el campo de las organizaciones, las personas que están en contacto permanente con los procesos no siempre poseen los conocimientos, el poder y la motivación suficiente.

Los principales motivos, por los cuales los Recursos Humanos provocan falta de calidad son:

- No saber
- No poder
- No querer

A la hora de buscar posibles soluciones a estas causas, se presentan una gama de posibles acciones:

<b>MOTIVOS</b>	<b>ACCIONES</b>
✓ No Saber	Capacitación, establecer Objetivos, comunicación y monitoreo.
✓ No Poder	Estructura congruente al perfil de los Recursos Humanos.  Delegación de autoridad, autocontrol, confianza, responsabilidad, cooperación y participación.
✓ No Querer	Motivación, liderazgo, compromiso, pro acción, clima organizacional.

Para que las personas se encuentren en condiciones de lograr resultados de calidad, es necesario que posean los conocimientos y habilidades necesarias para enfrentar su trabajo. Es decir que los problemas asociados al SABER pueden solucionarse habitualmente realizando a una adecuada selección e inducción del personal, la capacitación requerida para este trabajo en particular

Pero ni el profesional técnicamente más capaz puede tener garantía de lograr la calidad si no se encuentra en conocimiento de los objetivos específicos de su función, sea en su actividad rutinaria o en la mejoría. Estos objetivos no sólo deben estar claros, sino que deben además especificar los parámetros a ser utilizados para medir su cumplimiento. Una adecuada comunicación permitirá el feed back necesario para ajustar las acciones y el monitoreo del progreso.

La capacitación auxilia a los miembros de la organización a desempeñar su trabajo actual, sus beneficios pueden prolongarse a toda su vida laboral y pueden contribuir al desarrollo de esa persona para cumplir futuras responsabilidades. Las actividades de desarrollo, por otra parte, ayudan al individuo en el manejo de las responsabilidades futuras, la diferencia entre capacitación y desarrollo no siempre es muy clara o nítida. Muchos programas que se inician solo para capacitar a un empleado concluyen ayudándolo a su desarrollo e incrementando su potencial como empleado de nivel ejecutivo.

Podemos decir que aun después de cursar un programa global de orientación, en pocas ocasiones los nuevos empleados están en posición de desempeñarse satisfactoriamente. Con mucha frecuencia es preciso entrenarlos en las labores para las que fueron contrataos. Incluso empleados con experiencia que son ubicados en nuevos puestos pueden necesitar capacitación para desempeñar en forma adecuada su trabajo.

El equilibrio entre la aptitud individual y las necesidades del puesto aumentan la aptitud de un empleado para un puesto.

“La Capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en Recursos Humanos para el personal de toda organización”

¿Cómo beneficia la capacitación a las organizaciones?

- Conduce a la rentabilidad más alta y a actitudes más positivas
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización
- Crea una mejor imagen
- Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
- Ayuda en la preparación de guías para el trabajo
- Es un poderoso auxiliar para la comprensión y adopción de nuevas políticas
- Agiliza a la toma de decisiones y la solución de problemas
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción
- Ayuda a mantener bajos los costos en muchas áreas
- Elimina los costos de recurrir a consultores externos
- Promueve la comunicación en toda la organización
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflicto

¿Cómo beneficia al individuo?

- Ayuda a la toma de decisiones
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo
- Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas
- Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
- Permite el logro de metas individuales
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual

¿Cuáles son los beneficios en relaciones humanas, relaciones internas e internas y adopción de políticas?

- Mejora la comunicación entre grupos y entre individuos
- Ayuda en la orientación de nuevos empleados
- Proporciona información de las disposiciones oficiales en muchos campos
- Hace viables las políticas de la organización
- Alienta la cohesión de los grupos

- Proporciona una buena atmosfera para el aprendizaje
- Convierte la empresa en un entorno de mejor calidad para trabajar y vivir en ella.

### Enfoque de sistemas para la capacitación

Desde la perspectiva más amplia, la meta de la capacitación es contribuir a las metas generales de la organización. Los programas de capacitación se deben desarrollar con esto en mente. Por desgracia, muchas organizaciones nunca establecen el vínculo entre sus objetivos estratégicos y sus programas de capacitación. En lugar de eso, las modas o lo que sea que haga la competencia pueden a veces ser los principales impulsores de la agenda de capacitación de una empresa. Como resultado, se puede desaprovechar mucha de su inversión, los programas de capacitación a menudo están mal dirigidos, diseñados de maneras deficientes y evaluadas de forma inadecuada, lo que tiene un efecto directo en el desempeño de la organización. Se debe utilizar un enfoque de sistemas para la capacitación, el cuál engloba cuatro fases:

I. Realización de la evaluación de necesidades: para asegurar que la capacitación se da en el momento oportuno y que se enfoca en los asuntos prioritarios, los gerentes deben enfocar la evaluación de necesidades de manera sistemática utilizando los tres diferentes tipos de análisis.

✓ Análisis de la organización: es el examen del ambiente, las estrategias y los recursos de la organización para determinar en donde se debe dar énfasis a la capacitación. Junto con las fuerzas que influyen en las necesidades de capacitación, el análisis de la organización implica un examen (tecnológico, financiero, humano) minucioso de los recursos disponibles para cumplir con los objetivos de la capacitación.

✓ Análisis de las tareas: proceso con el cual se determina el contenido de un programa de capacitación basándose en un estudio de las tareas y deberes implicados en el puesto. El propósito general es determinar el contenido exacto del programa de capacitación. Los tipos de habilidades y conocimientos del desempeño que los capacitadores necesitan pueden

determinarse mediante la observación y el planteamiento de preguntas a los empleados capacitados y mediante la revisión de las descripciones de los puestos. Esta información ayuda a los capacitadores a seleccionar el contenido de los programas y a elegir el método de capacitación más efectivo.

La evaluación de competencias se enfoca en los conjuntos de habilidades y conocimientos que los empleados necesitan para tener éxito, en particular para los puestos orientados a la toma de decisiones e intensivos de conocimiento.

✓ Análisis de las personas: Se determina las personas específicas que necesitan capacitación. Implica determinar que empleados requieren capacitación y cuáles no, de este modo se facilita a enfatizar las áreas en las que son deficientes. Los gerentes tienen que reunirse con los empleados para hablar acerca de las áreas en las que se puede mejorar, de tal forma que puedan determinar de manera conjunta los enfoques de desarrollo que tendrán un máximo beneficio.

II. Diseño del programa de capacitación: el éxito depende de tomar la información obtenida de los análisis de las necesidades y utilizarla para diseñar programas de capacitación de primera categoría. El diseño debe enfocarse en cuatro asuntos relacionados:

✓ Objetivos Institucionales: describen las habilidades o conocimientos que se van a adquirir y las actitudes que se van a cambiar. Una declaración transparente de los objetivos proporcionará una base firme para elegir los métodos y los materiales y seleccionar los medios con los cuáles evaluar si la instrucción tendrá éxito.

✓ Disposición y motivación de los instruidos: se refiere a sus factores de madurez y a su experiencia. Los capacitadores deben ser analizados a fondo para determinar que tengan los antecedentes del conocimiento y las habilidades necesarias para absorber los que les presentara La otra condición es la motivación de los instruidos, ellos mismos deben reconocer la necesidad de adquirir nuevos conocimientos o habilidades y deben tener el deseo de aprender a medida que progresa la capacitación.

✓ Principios de aprendizaje: la capacitación tiene que construir un puente entre los empleados y la organización. Un paso importante en esta transición es considerar por completo los principios psicológicos del

aprendizaje, es decir, las características de los programas de capacitación que ayudan a los empleados a entender el nuevo material, vincularlo con su vida personal y aplicarlo de nuevo en el puesto.

III. Implementación del programa de capacitación: al elegir entre varios métodos de capacitación lo principal es establecer cuáles son adecuados para los conocimientos, habilidades y capacidades que se deben aprender. Con el fin de organizar el análisis de los diversos métodos de capacitación, se clasificarán en dos grupos principales:

✓ Métodos para empleados no gerenciales: Para capacitar empleados en todos los niveles

a- Capacitación en el puesto: Método por el cual los empleados adquieren experiencia práctica con instrucciones de su supervisor o de otro capacitador. La ventaja es que proporciona ventajas prácticas en condiciones de trabajos habituales y la oportunidad de que el capacitador, un gerente o un empleado sénior, establezca buenas relaciones con los nuevos empleados. La desventaja es que suele ser la capacitación peor implementada ya sea por: falta de ambiente de capacitación bien organizada, deficiencia en las habilidades de capacitación de los gerentes y ausencia de criterios bien definidos del desempeño laboral.

b- Capacitación de aprendizaje práctico: Es el sistema de capacitación en el que un trabajador que ingresa en un oficio que requiere habilidades recibe instrucción y adquiere experiencia en los aspectos teóricos y prácticos del trabajo tanto dentro como fuera de él

c- Capacitación cooperativa, prácticas profesionales y capacitación gubernamental: Los Programas de capacitación combinan la experiencia práctica en el puesto con las clases formales. Las prácticas profesionales son programas patrocinados de manera conjunta por academias, universidades y otras organizaciones que ofrecen a los estudiantes la oportunidad de obtener experiencia real, mientras descubren cómo se desenvolverán en las empresas.

d- Instrucción en el aula: Este tipo de capacitación permite que un grupo grande de participantes sea dirigido por un grupo pequeño de instructores. Este método se presta sobre todo para el aprendizaje combinado, en el que

las conferencias y demostraciones se combinan con películas, DVD, videos o instrucción por computadora

e- Instrucción programada: Se hace referencias cada vez más como aprendizaje auto-dirigido para analizar el contenido del tema en secuencias muy organizadas y lógicas que exigen respuesta continua por parte del participante por lo general puede que no aumente la cantidad que una persona aprende, sino la velocidad con que se hace.

f- Métodos audiovisuales: Esto permite que un programa educativo sea transmitido a muchas ubicaciones de manera simultánea, así como la interacción inmediata entre los participantes. Esta es una herramienta muy eficaz para brindar educación continua y a distancia

g- E-learning o aprendizaje electrónico: Abarca una amplia variedad de aplicaciones, como capacitación en red y por computadora. Se transforma el aprendizaje de varias maneras: permite que la empresa lleve la capacitación a los empleados en vez de que ellos vayan a ella. También permite que los empleados busquen en un mar de información virtual para personalizar su aprendizaje a su propio ritmo y espacio

h- Método de simulación: hace Hincapié en el realismo del equipo y en su operación con un costo mínimo y la máxima seguridad.

✓ Métodos de capacitación para el desarrollo gerencial: el propósito es ampliar la experiencia de una persona y brindarle una visión a largo plazo del rol que cumplirá en la organización. Es útil para suministrar a los gerentes las habilidades y perspectivas que necesitan para tener éxito.

a- Experiencias en el puesto: Ciertas habilidades y conocimientos se obtienen mediante la práctica real y la experiencia. Da a los gerentes la oportunidad de desempeñarse bajo presión y aprender de sus errores. El desarrollo gerencial en el puesto debe estar bien organizado, supervisado y representar un reto para los participantes. También aportan experiencias valiosas para quienes se están preparando para otro tipo de posiciones dentro de la organización y se pueden complementar con otros métodos de desarrollo fuera del puesto.

b- Seminarios y conferencias: Se pueden utilizar para comunicar ideas, políticas o procedimientos, pero también para plantear temas de debate o analizar problemas que no tengan respuesta o solución determinada, por lo

general con la ayuda de un líder calificado. Se suelen utilizar cuando la meta es el cambio de actitud.

c- Estudios de caso: es empleado en situaciones de aprendizaje en el aula. Los participantes aprenden a analizar (separar) y sintetizar (unir) los hechos para tomar conciencia de las muchas variables en las cuáles se basan las decisiones de la administración y en general, para mejorar sus habilidades en la toma de decisiones.

d- Juegos de negocios: Las experiencias de la capacitación se animan y se vuelven más interesantes gracias a los juegos de negocios; en ellos los jugadores se enfrentan a la tarea de tomar una serie de decisiones que afectan a una organización Hipotética. A medida que ha aumentado el desarrollo de juegos para industrias específicas, han surgido más simulaciones para una amplia variedad de organizaciones

e- Desempeño o juego de roles: consiste en asumir la actitud y la conducta de otros, es decir, representar su papel, a menudo el de un supervisor y un subordinado, que están implicados en un problema particular. Mejoran su capacidad para entender y tratar a los demás y también enseñarles a aconsejar a los otros ayudándolos a ver la situación desde un punto de vista diferente. Puede aportar realismo y perspectiva a los dilemas y experiencias que no hubieran podido compartirse de otra manera.

f- Modelo de comportamiento: enfoque que muestra la conducta deseada y da a los aprendiz la oportunidad de que practiquen, hagan un juego de roles de esa conducta y reciban retroalimentación.

IV.Evaluación del programa de capacitación: la capacitación debe ser evaluada para establecer su efectividad. Existe una amplia variedad de métodos para determinar hasta qué grado los programas de capacitación mejoran el aprendizaje, influyen en el comportamiento en el trabajo y repercuten en el desempeño final de la organización. Hay cuatro criterios básicos:

a. Reacciones: Los participantes pueden hacer más que decir si les gusto o no el programa de capacitación. Pueden informar que contenidos y técnicas encontraron más útiles criticar a los instructores o hacer sugerencias sobre las interacciones de los participantes, al retroalimentación

- b. Aprendizaje: Hacer una prueba de sus conocimientos y habilidades antes de comenzar el programa proporciona una base estándar de los participantes, que puede medirse otra vez después de la capacitación para determinar la mejora. Sin embargo, pueden medirse estándares paralelos en personas de un grupo de control y compararlos con los de quienes recibieron la capacitación para asegurarse de que la mejora es el resultado de la capacitación y no de otro factor
- c. Comportamiento: La transferencia de la capacitación consiste en la aplicación efectiva de los principios aprendidos a lo que se requiere en el puesto. Existen varios métodos, los gerentes utilizan observaciones de los participantes una vez que regresan a sus posiciones normales, entrevistas con sus gerentes y exámenes de las evaluaciones de desempeño después de la capacitación. Después combinan los resultados de la evaluación para comprobar si la capacitación y el desarrollo influyeron en su comportamiento en el trabajo.
- d. Resultados o rendimiento sobre la inversión (ROI): Los gerentes tienen que demostrar que sus programas producen “resultados netos”. Hoy en día, casi todas las organizaciones miden su capacitación en términos de su retorno sobre la inversión, el cual también a veces se conoce como la utilidad que obtiene la empresa por la cantidad de dinero que invirtió en la capacitación. El ROI también se puede medir en términos de cuánto tiempo toma recoger los beneficios obtenidos.
- e. Benchmarking: Es el proceso de comparar los servicios y prácticas propios en relación con los de líderes reconocidos. Los gerentes deben definir con claridad las medidas de competencia y desempeño, evaluar de manera objetiva la situación actual e identificar las áreas a mejorar.

#### Evaluación y mejoramiento de desempeño (monitoreo)

En muchas organizaciones las evaluaciones del desempeño se llevan a cabo una vez por año, pero esto está cambiando, están empezando a llevarlas a cabo cada seis e incluso cada tres meses.

El objetivo de la evaluación del desempeño es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado realiza sus

labores y cumple con sus responsabilidades. A fin de lograr este objetivo, los sistemas de evaluación debe estar relacionados directamente con el puesto y ser prácticos y confiables. Se entiende que la evaluación es práctica cuando tanto los evaluadores como los empleados la comprenden con facilidad. Un sistema complicado puede conducir a confusión o generar suspicacias y conflictos.

Un sistema estandarizado para toda la organización es muy útil porque permite prácticas iguales y comparables.

Entre otros aspectos, este sistema es de gran utilidad legal porque corresponde al principio de igual compensación por igual labor que está en vigencia en la mayor parte de las legislaciones.

✓ Desarrollo de un programa de evaluación efectivo: cuando los empleados tienen la oportunidad de participar en el desarrollo del programa de evaluación del desempeño, hay más probabilidades de que acepten y estén satisfechos con el mismo.

#### Ventajas de la evaluación del desempeño

- Mejora el desempeño: los especialistas realizan las acciones adecuadas para mejorar el rendimiento de cada integrante de la organización.
- Políticas de compensación: muchas empresas conceden parte de sus incrementos con base en el mérito, que se determina principalmente mediante evaluaciones de desempeño.
- Decisiones de ubicación: a menudo las promociones son un reconocimiento del desempeño anterior.
- Necesidades de capacitación y desarrollo
- Planeación y desarrollo de la carrera profesional
- Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar que existen errores en la información de análisis de puesto.
- Errores en el diseño del puesto
- Desafíos externos

### ¿Qué son los estándares de desempeño?

Antes de realizar cualquier evaluación se deben definir con claridad los estándares con los que se evaluará el desempeño y comunicarlos a los empleados. Estos estándares deben basarse en los requisitos relacionados con el puesto. Cuando estos se establecen de manera apropiada, ayudan a traducir las metas y los objetivos de la organización en requerimientos del puesto que transmiten a los empleados niveles de desempeño aceptables y no aceptables. Se toman en cuenta cuatro consideraciones:

- 1- Relevancia estratégica: es el grado en que los estándares se relacionan con los objetivos estratégicos de la organización
- 2- Deficiencia de criterios: es cuando los estándares de desempeño se enfocan en un solo criterio y excluyen otras dimensiones importantes pero menos cuantificables del desempeño
- 3- Contaminación de criterios: Hay factores fuera de control que pueden influir. Podemos ser contaminados.
- 4- Confiabilidad: se refiere a la estabilidad o consistencia de un estándar o al grado al cuál las personas tienden a mantener un cierto nivel de desempeño con el tiempo. La confiabilidad puede medirse correlacionando dos conjuntos de evaluaciones hechas por un solo evaluador o por dos evaluadores diferentes.

### ¿Quién debe evaluar el desempeño?

- Evaluación por parte del supervisor o del gerente: en la mayoría de los casos los supervisores se encuentran en la mejor posición para realizar esta función, aunque no siempre les es posible hacerlo, ya que no disponen de tiempo.
- Autoevaluación: es beneficiosa cuando los gerentes buscan incrementar la participación del empleado en el proceso de revisión. Esto hace que el empleado piense en sus fortalezas y debilidades y puede llevar a que analice las barreras que le impiden desempeñarse con más efectividad. Si se usan con otros métodos son una fuerte fuente de información de evaluación.
- Evaluación de los subordinados: los subordinados se encuentran en buena posición para evaluar a sus gerentes debido a que están en contacto

frecuente con ellos y ocupan una posición única desde la que observan muchos comportamientos relacionados con el desempeño.

- Evaluación de los colegas: proporciona información que difiere en cierto punto de las evaluaciones de un superior, ya que a menudo los colegas ven diferentes dimensiones del desempeño. Cuando los colegas están en competencia unos con otros, no se recomienda utilizar este tipo de evaluaciones para decisiones de administración como salarios o bonos.
- Evaluación de equipos: se basa en conceptos de administración de la calidad total, que reconoce el logro del equipo en lugar del desempeño individual.
- Evaluación de los clientes: se basa también en conceptos de la calidad total que busca la evaluación tanto de clientes externos como de los internos.
- La suma de todo. Evaluación de 360 grados: los puestos tienen muchas facetas y diferentes personas ven diferentes cosas. Esta retroalimentación tiene el propósito de proporcionar a los empleados una visión lo más precisa posible de su desempeño con base en información obtenida desde todos los ángulos: supervisores, colegas, subordinados, clientes y otros. Luego de esto, los evaluadores pueden proporcionar comentarios resumidos en tres categorías: triunfos y logros, contratiempos y frustraciones y comentarios generales. Estos programas sólo deben implementarse después de un detallado examen de sus propósitos y se deben llevar a cabo de una planeación y una evaluación apropiada.

#### Desafío de la evaluación del desempeño

a- Elementos legales: para ser ética y legalmente aceptables, los sistemas de evaluación del desempeño de la organización deben partir de bases objetivas de medición de labores y resultados. No es válido introducir elementos en el sistema que no resulten transparentes para los auditores internos o externos, o para los observadores independientes, ni tampoco justificar las decisiones únicamente en la experiencia o el buen ojo del evaluador.

b- Prejuicios del evaluador: las mediciones subjetivas del desempeño pueden conducir a distorsiones de la calificación. Estas distorsiones suelen

ocurrir con mayor frecuencia cuando el calificador no conserva su imparcialidad en varios aspectos, entre los cuáles se cuentan:

- Elementos subjetivos: entran en juego las percepciones y opiniones personales
- Error por tendencia al promedio: algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas.
- Permisividad e inflexibilidad: algunos evaluadores se ven influenciados por factores psicológicos ya sea de conquistar o de imponer respeto y distancia
- Elementos culturales: inevitablemente todos los seres humanos juzgamos las situaciones que se nos presentan
- Prejuicios personales.

Los problemas asociados al PODER suelen ser evitados o al menos corregido a través de diversas metodologías, en las que podemos mencionar:

- Adecuada delegación del poder o Empowerment
- Posibilidad permanente del autocontrol, de forma que el monitoreo del desempeño se convierta en acciones concretas de mejoramiento.
- Contar con una adecuada estructura, que otorgue confianza necesaria para que un equipo humano trabaje como tal y el ejercicio de la responsabilidad, en el sentido de capacidad y habilitación para dar respuesta.

Estos y otros elementos son ingredientes necesarios para el establecimiento de sistemas de apoyo y cooperación, no simplemente como acto solidario, sino en términos de operar en conjunto, constituyendo las bases para una adecuada participación

El poder, evoca la posibilidad de ejercer influencia sobre alguien para obtener algo. Si se tiene en cuenta que, la definición más convencional de lo que es dirigir, es “obtener resultados a través de otros”, se comprende la atención que le prestan los especialistas del “Management”. El poder es un factor que influencia en la motivación de los empleados.

### Direcciones del poder

La influencia se puede dar en las mismas tres direcciones que la comunicación: descendente, ascendente, lateral. La mayor parte de los intentos por influir en la organización se dirigen hacia abajo. Los mandos medios, por ejemplo pueden girar órdenes directas a sus subalternos, establecer lineamientos para su toma de decisiones, autorizar o rechazar las decisiones de sus subalternos, o asignarles recursos.

Las personas también pueden ejercer influencia hacia arriba. Con el propósito de promover o de proteger sus intereses personales, tal vez controlen el tipo de información que transmiten a los superiores u oculten información que, en su opinión, podría ir en detrimento propio. De vez en cuando, los trabajadores castigan o recompensan a sus superiores, por ejemplo, realizando un esfuerzo laboral notorio o no.

También se puede presentar una influencia lateral. En ocasiones la influencia es positiva, como cuando las personas del mismo rango ofrecen consejos o algún servicio. En otras, los intentos por influir en entidades del mismo nivel, como en los departamentos funcionales, los grupos de mandos medios y personal de base, o los obreros y los mandos medios pueden provocar competencia. Una de las partes podría recurrir a la lucha por el poder tratando de fortalecer su poder ante el poder de la otra. No obstante, cuando aumenta la interdependencia de las partes, éstas no se pueden dar el lujo de un conflicto. Por tanto, tal vez recurran más a las negociaciones y a la cooperación que a las luchas de poder para resolver sus diferencias.

### Modelos de poder

Para entender el poder, podemos analizar diversos modelos de poder.

- ✓ Poder y dependencia: este modelo afirma que es posible diagnosticar el poder desde el principio midiendo el grado o peso de la dependencia inherente en la relación que abarca el comportamiento de poder. El poder que la persona A tiene sobre la B estará determinado por el grado en que B depende de A.
- ✓ La naturaleza de la dependencia: la dependencia se presenta cuando una persona, grupo u organización depende de otra persona, grupo u organización para realizar sus tareas. En una organización el subalterno

depende de su jefe para que le brinde instrucciones y recursos. A su vez, el administrador depende de sus subalternos para que le ayuden a ejecutar las tareas y a identificar los obstáculos que le impedirían que el grupo de trabajo llegue a la meta. La persona en la cual uno se apoya, o de la cual se depende, automáticamente tiene cierto poder, es decir, tiene la capacidad, real o en potencia de influir en otros

✓ El poder como intercambio: otro modelo considera que el poder es más bien una propiedad general de una relación social, y no sólo un contraataque contra la dependencia. Históricamente, el poder se ha considerado como un proceso de intercambio, en el cual la persona que domina algunos servicios que necesitan otros los intercambian por el cumplimiento de lo que ella solicita. Por ejemplo, un supervisor puede ofrecer tiempo libre a cambio del desempeño de gran calidad de los trabajadores.

En ocasiones, las personas o los grupos desarrollan una red de intercambios sociales que les ayuda a negociar la asignación de recursos valiosos. En estos casos, los mandos dedican una cantidad de tiempo superior a la normal a establecer acuerdos, a interactuar en diversos departamentos e incluso a intercambiar recursos más allá de los límites de la organización.

✓ El poder como necesidad individual o rasgo de la personalidad: el poder también se puede considerar una necesidad personal. La necesidad de poder es un motivador individual que lleva a la persona a buscar poder y a constituirlo. La personalidad del individuo también puede afectar la forma en que la persona ejerce el poder y la influencia.

La delegación de poder, es vital para el funcionamiento de los equipos de trabajo, los buenos responsables, utilizan todo el potencial de sus colaboradores para permitirles llegar al máximo rendimiento posible, mediante la correcta organización y asignación de tareas a los mismos.

Los gerentes hacen las cosas a través de las personas, como el tiempo y el conocimiento de los gerentes tienen límites, aquellos que quieren ser eficaces tienen que saber delegar. La delegación es la concesión de autoridad a otra persona para que ejecute ciertos deberes, faculta a los empleados para que tomen decisiones.

Quienes saben delegar muestran 5 formas de comportamiento:

1. Aclare la tarea: Determine que hay que delegar a quien, para lo cual es necesario identificar a la persona más capaz para hacer la tarea, y luego determinar si dicha persona tiene el tiempo y la motivación para hacerla.

Es decir para lograr que los empleados sean capaces se debe:

- ✓ Informar claramente sobre que se delega.
- ✓ Resultados esperados.
- ✓ Expectativas de tiempo y desempeño.

2. Especifique el margen de discreción del empleado: Toda delegación tiene restricciones, la autoridad que se delega no es ilimitada, sino que tiene ciertos parámetros, y es importante que los empleados conozcan cual es el margen de libertad.

3. Deje participar al empleado, en la decisión de cuanta autoridad se requiere para realizar una tarea.

4. Informe a los demás que ha delegado

5. Abrir canales de retroalimentación: Mediante el establecimiento de controles para verificar el desempeño de los trabajadores.

El modelo de *Empowerment* afirma que las personas y las organizaciones pueden adquirir más poder si lo comparten con otros. En un escenario común, los mandos proporcionan a los trabajadores la preparación y la autoridad que necesitan para actuar con mayor autonomía. En consecuencia, los trabajadores que han recibido más poder se sienten más comprometidos, extraen mayor satisfacción de su trabajo y es más probable que apoyen las metas del mando. Por consiguiente, la influencia del mando aumenta tanto dentro del grupo como dentro de la organización.

Hay diferentes actividades que pueden emprender los líderes para otorgar poder a sus subalternos.

Diferencias del proceso de Empowerment en función de un rol: comparación de líderes y mandos medios.

Proceso de Empowerment	Actividades del líder	Actividades del mando
Señalar el curso a seguir a seguidores/ subalternos	Por medio de ideales, una visión, un propósito elevado, metas súper ordenadas	Por medio de la participación de los subalternos en la definición de los caminos para alcanzar metas
Estimular a seguidores/ subalternos	Con ideas	Con acción, cosas por lograr.
Premiar a seguidores/ subalternos	Informal; reconocimiento personal	Formal; sistemas de incentivos.
Desarrollar a seguidores/ subalternos	Inspirándolos para que hagan más de lo que creían que podrían hacer	Haciéndolos participar en actividades para tomar decisiones importantes y proporcionándoles retroalimentación para que puedan aprender ofreciéndoles capacitación
Ser atractivo para las necesidades de los seguidores/subalternos	Atractivo para las necesidades de seguidores y dependientes	Atractivo para las necesidades de autonomía y dependencia

### Centralización y descentralización del poder

La centralización se refiere al grado en que la toma de decisiones, está concentrada en los altos niveles de la organización.

La descentralización es la transferencia de la autoridad de toma de decisiones a niveles más bajos dentro de una organización.

Cabe aclarar que una organización nunca se encuentra completamente centralizada o completamente descentralizada, ya que pocas organizaciones podrían funcionar con eficacia si todas las decisiones las tomaran únicamente un grupo selecto de los más altos gerentes; pero tampoco podrían funcionar eficazmente si todas las decisiones fueran delegadas a los empleados de los niveles más bajos.

Los gerentes deciden cuanta autoridad debería delegarse a cada cargo y a cada ocupante del puesto.

La autoridad se refiere al derecho de los individuos de tomar decisiones sin su previa aprobación por la alta gerencia y de exigir obediencia de otros.

La delegación de autoridad se refiere a la tomar de decisiones no al cargo. El grado de autoridad delegada puede ser relativamente alta o relativamente baja.

Dentro de las responsabilidades de la organización o de la alta gerencia, se encuentra la de diseñar y desarrollar la cultura del AUTOCONTROL Y AUTOEVALUACION en la organización, con el fin de optimizar los recursos y hacer más eficientes los procesos. El autocontrol, es una herramienta de control interno.

Se define al autocontrol como la capacidad que tiene un individuo de ajustar su comportamiento a factores situacionales externos. También señala que las personas con auto-monitoreo elevado son más atentas al comportamiento de los demás y reciben más promociones profesionales que los de bajo auto monitoreo<sup>10</sup>.

En reciprocidad, cualquier tipo de promoción será principalmente hacia aquellos que sepan laborar con situaciones bajas de supervisión. Los enfoques gerenciales modernos, piensan en el autocontrol como herramienta indispensable. Así los directivos se preocuparan por mantener áreas laborales adecuadas para generar ambientes de trabajo idóneos para incentivar la creatividad, la innovación y el autocontrol.

Por lo tanto lo que se requiere lograr es que exista autocontrol para que cada individuo ajuste su comportamiento a los diversos factores

---

<sup>10</sup> Stephen, Robbins & Mary, Couler (2005).Administración; México: Pearson Educación.

externos. El autocontrol es un factor clave en el desarrollo humano y organizacional.

Es recomendable llevar controles adecuados porque no existe una forma en la que se pueda tener un control absoluto de todas las cosas. Sin embargo, es común observar en las diversas organizaciones, tanto empresariales como sociales, que el líder pretende tener un control exagerado sobre todo lo que él pueda vislumbrar, también acostumbra a querer saber todo lo relativo a la organización y piensa que él único que puede hacer las actividades correctamente es él. Se puede decir que es difícil llevar un autocontrol de nuestro comportamiento, pero cuando notamos que este autocontrol repercute en las relaciones interpersonales con nuestros colaboradores, entonces sabemos que tenemos una herramienta que ayuda a crear climas adecuados para que existan condiciones propicias para una buena convivencia y por lo tanto, para organizaciones que sean integralmente humanas. El autocontrol se debe complementar con el monitoreo garantizando el buen desempeño de los empleados.

En toda organización es importante además lograr la confianza necesaria para que un equipo humano trabaje como tal y conseguir la responsabilidad mutua hacia las metas del equipo.

Un *equipo de trabajo* está constituido por personas que trabajan unidas en la ejecución de una actividad laboral.

Trabajar en equipo es algo difícil de lograr, y por lo tanto no todos los grupos de trabajo obtienen el éxito deseado. Esto se debe a que existen variables, tales como la capacidad de los miembros del grupo, el tamaño de éste, la intensidad de los conflictos a solucionar y las presiones internas para que los miembros sigan las normas establecidas.

Los requerimientos para que se pueda desarrollar el trabajo en equipo son:

- Participación: El primer condicionante para trabajar en equipo en una organización es el nivel de participación de sus miembros.
- Habilidades directivas o liderazgo: Trabajar en Equipo requiere de un líder formado adecuadamente. En algunos equipos de trabajo, en función de cada fase de desarrollo puede suceder que el rol de líder cambie de un participante a otro. Ser proactivo, conocer el objetivo y meta, saber

jerarquizar, crear situaciones de ganancia mutua, entender para ser entendido, cooperar para lograr sinergias, comprender las dimensiones físicas, emocionales, mentales y sociales de todo individuo, son características comunes de los líderes.

- Métodos, técnicas y soportes: El trabajo en equipo requiere necesariamente de unas herramientas que todo participante debe saber utilizar en mayor o menor grado.

Las metodologías de análisis y solución de problemas, pensamiento positivo, Tempestad de Ideas. Las técnicas de presentación en público, formas de reunirse, técnicas oratorias, entrevistas. Y los soportes físicos, como salas acondicionadas, disposición de pizarras, retroproyectors, computadoras, son imprescindibles para encarar un trabajo en equipo con todas las garantías.

- Espíritu de equipo: cada organización tiene sus valores, cultura, normas, pautas de comportamiento históricas y presentes que inciden directamente en los equipos de trabajo presentes y futuros. No se puede trabajar en equipo sin conocer el espíritu de la empresa respecto al trabajo en equipo. Este espíritu no tiene porque está escrito o formalizado
- Comunicación: Los participantes de un equipo de trabajo se comunican adecuadamente cuando el proceso de comunicación grupal es conocido y usado, existiendo una verdadera interacción personal. La importancia del Saber Escuchar es básica. Así como conocer las distintas culturas (americanos, japoneses, alemanes, latinos) de trabajo en equipo.
- Negociación: El trabajar en equipo requiere solucionar problemas y crisis que siempre aparecen en mayor o menor medida. Una buena negociación permite superar barreras y reanimar al equipo hacia la producción de sinergias y cumplimiento de objetivos y metas. Conocer las fases, actitudes y técnicas de obtención de acuerdos se hace necesario.
- Producción de sinergias: Se puede trabajar en grupo pero solo se consigue trabajar en equipo cuando existe una verdadera producción de sinergias, y los participantes y su entorno así lo perciben. Cada individuo observa como el equipo logra una eficiencia y eficacia por encima del desempeño de cualquiera de sus miembros, logrando una optimización de los resultados.

- **Objetivo/meta:** Los objetivos y metas deben ser conocidos por el equipo y sus participantes, éstos deben estar definidos tanto a nivel temporal, cuantitativo y cualitativo. Pueden existir algunos objetivos ocultos para los miembros del equipo pero conocidos por el líder o asesor.

Algo que es muy importante conocer es que los grupos laborales no están aislados. De hecho, forman parte de una organización mayor y, por consiguiente, todo equipo de trabajo está sujeto a las condiciones externas que se le imponen.

Dentro de estas condiciones están:

- ✓ **La estrategia de la organización:** la estrategia define las metas de la organización y los medios para alcanzarlas. Por consiguiente, en un momento dado, la estrategia de la organización podrá influir sobre el poder que tengan diversos grupos de trabajo, los cuales, a su vez, definirán los recursos que la alta dirección está dispuesta a asignarles para la realización de sus actividades.
- ✓ **Las estructuras de autoridad:** las estructuras de autoridad definen quién depende de quién, quién toma las decisiones y qué facultades tienen las personas o los grupos para tomar decisiones. Por lo tanto, aunque el equipo pueda estar dirigido por alguien surgido del interior del grupo de manera informal, el líder designado formalmente tendrá una autoridad que no tienen los demás miembros.
- ✓ **Los reglamentos formales:** cuantas más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los miembros del grupo de trabajo. Lo que es posibilitado a través de las descripciones y especificaciones de puestos.
- ✓ **Los recursos de la organización:** algunas organizaciones son grandes, rentables y tienen muchos recursos, pero, por otro lado, hay organizaciones que no presentan estas ventajas. Los logros reales de un grupo dependen, en gran medida, de su capacidad. El hecho de que tenga o carezca de recursos como dinero, tiempo, materias primas y equipo (asignados por la compañía) guarda estrecha relación con el comportamiento del grupo.
- ✓ **Los procesos de selección de personal:** los miembros de cualquier grupo de trabajo son, en primera instancia, miembros de la organización a la

cual pertenece el equipo. Por lo tanto, los criterios que aplica la organización para el proceso de selección determinarán el tipo de personas que formarán sus grupos de trabajo.

✓ La evaluación del rendimiento y el sistema de recompensas: otra variante de la organización que afecta a todos los empleados, y por consiguiente a los grupos de trabajo, es el sistema de evaluación del desempeño y las recompensas e incentivos. Como los grupos de trabajo forman parte del sistema general de la organización, la conducta de sus miembros estará condicionada por la forma en que la organización evalúe el rendimiento y las acciones que son recompensadas.

✓ La cultura organizacional: la cultura organizacional está constituida por la serie de conductas y valores que son aceptadas o rechazadas dentro de la organización. Para conservar una buena posición, los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas de la cultura que domina en la organización. El trabajo en equipo implica la concentración de esfuerzos individuales para la consecución de los objetivos comunes previamente establecidos. Para lograr una buena relación de grupo es necesario que haya una organización racional de sus componentes, pero esto no es posible si no existe un conocimiento de las relaciones armónicas que deben existir entre los miembros. Otro factor que favorece grandemente el trabajo en equipo es la organización de los roles de cada miembro, ya que la incorrecta organización o la ausencia de ella, puede crear la confusión de las mentes, la mala voluntad y la desconfianza entre las personas como en los grupos.

Los elementos que favorecen el trabajo en equipo son cuatro:

1. La división del trabajo. Tiene como objetivo llegar a producir más y mejor con el mismo o menor esfuerzo, definiendo claramente las funciones que a cada miembro del equipo se le han asignado y desglosando detalladamente las actividades que corresponden a cada función. Las personas que forman el equipo deben estar preparadas técnicamente para desarrollar esas actividades y como consecuencia asumir las responsabilidades inherentes a ellas, tanto en lo referente a éxitos como a fracasos, y también buscando

alternativas de solución a los diferentes problemas o situaciones conflictivas que se presenten.

2. Reuniones periódicas. Las reuniones periódicas con la presencia del superior surten un gran efecto para las relaciones del equipo, ya que en éstas se podrá: exponer el o los problemas existentes; la persona responsable del problema asumirá la responsabilidad de resolverlo contando con el apoyo de la dirección y la colaboración de los demás departamentos. Además, surgirá lo que llamamos “brainstorming” o “lluvia de ideas” para resolver el asunto, y el responsable podrá evaluar y poner en práctica lo que mejor convenga, según juzgue dé lugar, recordando siempre los objetivos de la empresa.

Por otra parte, es necesario que las personas con similares responsabilidades se pongan en contacto y logren un intercambio de ideas y soluciones, obteniendo un resultado superior a los que podrían lograr individualmente. La importancia de estas reuniones de coordinación radica en que con ellas se logra dar a conocer hechos e instrucciones a los miembros del equipo; contribuir a la formación de los asistentes, ya que los familiariza con el sistema de exponer sus criterios, les enseña a respetar las ideas de los demás, les obliga o estimula a mantenerse actualizados a través de lecturas, y les enseña a escuchar.

En adición, podemos señalar que estas reuniones también consiguen utilizar el mejor medio de ofrecer información formal. Además, se llega a una conclusión de mayoría con una consciente visión de conjunto, lo que ayuda a conocer los problemas con integridad, erradicándose las malas interpretaciones. Por último, involucran a todos y a cada uno de los miembros del equipo, creciendo de forma asombrosa la identificación con la situación y, por consiguiente, con la empresa o institución.

3. Conocimiento mutuo de los grupos. Una organización es la suma de sus departamentos, y cada uno tiene funciones específicas que justifican su razón de ser; sin embargo, esto no quita que un departamento conozca las funciones del otro, ya que en muchos casos el trabajo de un departamento depende del de otro. Se debe tener una visión global de la empresa o departamentos, de modo que se entienda el engranaje general de la misma.

4. Enlace administrativo entre los equipos. El enlace administrativo es la llave de las relaciones interdepartamentales adecuadas, pero para que haya

un buen enlace administrativo, cada miembro del equipo debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

- Comunicación de doble vía entre los miembros del equipo.
- Saber dar información.
- Saber solicitar y ofrecer recursos.
- Lograr que se resuelvan entre los miembros del equipo asuntos sencillos sin necesidad de llegar a esferas superiores.
- Que los miembros del equipo puedan ser buenos compañeros de trabajo, sin celos profesionales ni intriga.
- Mantener actitud de cooperación y cordialidad con cada uno de los miembros del equipo.
- Tener siempre presente que los recursos de la organización están para el logro de los objetivos generales de la misma, no para los objetivos particulares y específicos de un departamento o persona.
- Las diferencias de criterios deben mantenerse en un plano puramente técnico y que jamás pasen al personal.

Hay algo que ha quedado en claro, y es que el ente vital para que exista un desempeño productivo por parte del equipo de trabajo es cada miembro. Cada miembro del grupo debe poseer cualidades que hagan que el equipo trabaje efectivamente. El trabajo en equipo significa poner en práctica algunos principios de relaciones humanas, como son: comunicación, cooperación, coordinación, reconocimiento de la capacidad del trabajo que realiza otro miembro del grupo, y confianza en el grupo.

Los problemas asociados al NO QUERER de los Recursos Humanos son solucionados a través de la gestión adecuada de la motivación de las personas, lo cual es más fácil de conseguir cuando existe liderazgo a la altura de las circunstancias, de manera tal que se desarrolle el sentido del compromiso grupal y la pro-acción individual para enfrentar los desafíos. Estos factores se verán especialmente potenciados en un clima organizacional acorde a los factores mencionados.

La motivación es el proceso que impulsa a un individuo a realizar una conducta específica (estimulo interno o externo) para satisfacer una necesidad.

La motivación humana es cíclica, el comportamiento humano es un proceso continuo de resolución de necesidades y de surgimiento de otras nuevas. Una necesidad satisfecha no es motivadora.

La búsqueda del equilibrio motivacional y de la mejora continua es una necesidad y una exigencia para las empresas que aspiraba ser competitivas en el mercado actual.

Cuando hablamos de satisfacción de necesidades y de cumplimiento de metas personales, estamos aproximándonos al concepto de motivación.

El clima organizacional está íntimamente ligado a la motivación de los miembros de una organización y se refiere al ambiente existente entre ellos.

Según la teoría de Litwin “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento”. Las personas y las organizaciones que ellas conforman, no permanecen inmutables en el tiempo, van surgiendo nuevas necesidades, metas diferentes, objetivos más exigentes. Conforme transcurre el tiempo, las personas van modificando sus situaciones vitales y en consecuencia, se van planteando distintas aspiraciones.

Las organizaciones a su vez necesitan adaptarse a escenarios competitivos que cambian en lapsos de tiempo breves, deben ser veloces y flexibles para adecuarse a las necesidades de los clientes y a los rápidos avances tecnológicos.

Las acciones que la dirección de la empresa decida implementar a través de sus distintos departamentos, coordinados por el área responsable de recursos humanos y proponiendo objetivos como: personas desempeñándose satisfechas y con buen rendimiento en sus puestos de trabajo, empleados comprometidos con la tarea y con la empresa, empleados de diferentes niveles que tomen decisiones libres e informados, son acciones destinadas a la motivación de la gente que trabaja en la organización. Si estas acciones dejan de ser aisladas y se inscriben en un plan coherente con la dirección que va tomando el negocio y con las distintas fases por las que van pasando los miembros de la empresa, entonces nos encontramos con un programa de motivación del personal.

Se busca, a través de la motivación, influir en el comportamiento para el establecimiento y mantenimiento de un clima de trabajo que aliente un alto rendimiento.

De esta forma, se logra el rendimiento por dos caminos que no son excluyentes entre sí: la motivación externa y la motivación interna.

- ✓ La motivación extrínseca está dada fundamentalmente por la remuneración, beneficios, incentivos, estatus. Depende más de un control externo
- ✓ La motivación intrínseca es la que surge del interior de una persona satisfecha con la actividad que desarrolla. Está vinculado a los rasgos de personalidad, pero también al puesto de trabajo de que se trate, el tiempo del individuo dentro de la organización y al equipo humano con el cual interactúa.

#### Rediseño de procesos de trabajo

- ✓ Ampliación de trabajo: expande el contenido del trabajo para incluir una mayor cantidad de tareas y de aumentar la libertad del trabajador en cuanto a ritmo, método y verificación de la calidad. Se realiza una estructuración más grande de trabajo a través de: aumento de tareas, aumento de variedad de tareas, autodeterminación, aumento de responsabilidad, aumento de los métodos de trabajo, libertad, etc. (carga de trabajo horizontal)
- ✓ Enriquecimiento del trabajo: brinda la oportunidad del que el empleado crezca psicológicamente a través de la carga de trabajo vertical (adición de elementos al trabajo que permiten al trabajador ser cada vez más responsables del ciclo de trabajo en su totalidad, desde la planificación y la organización hasta la evaluación de resultados.).
- ✓ Rediseño de los procesos de comunicación interna: en las empresas se realizan estudios de clima organizacional a través de encuestas, o de diagnósticos organizacional, o bien auditoria de comunicación y uno de los reclamos que más se repite es el de la escasa o mala comunicación.

Las principales causas de la no comunicación son

- Atesorar la información
- No escuchar lo que otros tienen que decir
- No abrirse a otros enfoques o puntos de vistas
- Temor o inhibición para acercarse a otros
- Malinterpretar o temor a ser malinterpretado

La primera fase de toda acción motivadora que se pretenda iniciar pasa por la comunicación con las personas. Si queremos motivar la primera tarea es comunicar.

Podemos diferenciar tres tipos de comunicación interna dentro de una organización:

- Descendente: es de tipo fundamentalmente informativo, tiene un moderado efecto motivador y orientador de la acción de los empleados.
- Ascendente: se trata de la comunicación desde los subordinados hacia la dirección.
- Horizontal: es la comunicación entre grupos o unidades o bien la comunicación interpersonal dentro de un mismo nivel jerárquico.

El modelo de liderazgo se relaciona con la motivación; ya que las técnicas de motivación pueden funcionar en un lugar y en otro no debido al contexto, cultura, etc.

Los estilos de conducción que se basan en el estilo tradicional:

- Tienen un capataz duro y exigente que ejerce presión y su meta es que se obedezca mediante amenazas y miedo
- Motivar significa pagar para que el trabajo se haga bien
- Directivas claras y manipulación para que se trabaje en pos de las metas organizacionales
- Hay una comunicación descendente y centralización de la información
- Hay un trabajo individual.

Los estilos de conducción que se basan en un estilo nuevo:

- Cuentan con un coordinador, animador, líder de grupos de trabajo
- Has una búsqueda de compromiso

- El líder acompaña , aconseja, se aprende de los errores
- Comunicación informal y mixta
- Descentralización de decisiones y de información
- Delegación de responsabilidades
- Trabajo en equipo

Este estilo nuevo de conducción recién está queriendo ser aprehendido y tomado por las organizaciones.

Se espera que el líder acompañe al grupo de trabajo en el aprendizaje y que le de entrenamiento, ante la presencia de errores no se busca al culpable para sancionarlo sino que se toma como una posibilidad de enseñar y aprender.

Debemos tener muy en claro que el estilo de conducción que se elija va a afectar el rendimiento.

Es muy importante para motivar, saber y querer delegar:

- Lanzar desafíos
- Convocar a opinar
- Discusiones para un consenso
- Fomentar el espíritu de grupo
- Fomentar el trabajo en equipo

Además se necesita conocer a los empleados para decidir cómo motivarlos y generar un clima de confianza y respeto.

A cada persona lo motiva distintas cosas, esto es debido que todos tenemos necesidades y metas diferentes.

Algunos rasgos de un líder son:

- Dar confianza
- Motivar y desarrollar a las personas
- Mantiene canales de comunicación fluida
- Mejora en los sistemas y en el trato personal
- Actúa de manera ética

### Liderazgo situacional

El tipo de liderazgo se produce según las circunstancias y la situación.

Los grupos atraviesan distintas fases donde necesitan estilos de liderazgo diferentes. Hay combinaciones de comportamiento directivo y de apoyo del líder.

El liderazgo situacional se basa en el concepto de que no existe un estilo de liderazgo mejor que los demás: los líderes que son capaces de impactar en forma positiva sobre el rendimiento y la satisfacción son aquellos capaces de adaptar su estilo a la situación.

Cuando hablamos de motivación intrínseca, la que se valoriza como auténtica, de perdurable en el tiempo, la relacionamos necesariamente con el compromiso de las personas con su tarea y con la organización a la que pertenece. Este compromiso está ligado a:

- Las características individuales de la personalidad
- El interés que la tarea reviste para el empleado
- Como evoluciona el puesto y la persona en el tiempo

Para generar el compromiso se debe:

#### 1. Trabajar con la dirección de la empresa

Planificar consiste en ir del presente hacia el futuro, teniendo en cuenta el pasado.

Tener visión supone instalarse en el escenario futuro que se desea, para la cual hay que trabajar el presente, analizando y profundizando la situación global coyuntural.

Michael Doyle propone ocho etapas en el proceso de construcción de una visión compartida:

- ✓ Preparación de mentes
- ✓ Análisis interno y externo de la organización
- ✓ Análisis de valores conseguidos y a conseguir
- ✓ Tendencias del entorno y de la sociedad
- ✓ Visión de la organización
- ✓ Estrategia para alcanzar el futuro soñado
- ✓ Identificación de los obstáculos
- ✓ Acciones concretas

#### 2. Obtener el compromiso de los colaboradores

Se pueden utilizar diversas técnicas para obtener el compromiso de los miembros de la organización. Algunas funcionan bajo el supuesto de que no es necesario obtener el mismo compromiso por parte de todos los miembros, sino que se debe identificar una masa crítica de sujetos, sin cuyo compromiso no será posible producir cambios.

Algunas estrategias son:

- Descubrimiento del problema: las personas participan de un proceso de cambio y se reúnen para identificar los aspectos del problema.
- Intervención educativa: situación de aprendizaje. Estas intervenciones pueden ayudar a comprender problemas y obtener compromiso
- Control de la resistencia: se debe analizar el tipo de resistencia para trabajar con ella y reducirla para obtener compromiso
- Modelaje del comportamiento: se trata de que los conductores incorporen una determinada actitud para crear modelos de comportamiento
- Cambio en el sistema de recompensas: cambiar las recompensas por otras que motiven al empleado y por ende logren su compromiso.

Claves para comprometer y en consecuencia motivar:

- Dar información a los empleados
- Brindar feed back
- Consultar al empleado por su aporte. Involucrarlos en las decisiones
- Establecer canales de comunicación de fácil utilización
- Aprender que motiva a los empleados
- Conocer qué actividad laboral prefieren
- Felicitar personalmente
- Reconcomiendo por parte de los directivos
- Escribirles notas personales acerca de su desempeño
- Reconocer públicamente un trabajo bien hecho
- Encuentro sociales para celebrar el éxito del grupo
- Darles un buen trabajo para hacer
- Brindarles las herramientas necesarias
- Reconocer sus necesidades personales
- Utilizar el buen desempeño para la promoción
- Establecer una política comprensiva
- Fomentar el sentido de comunidad

- Pagar a la gente competitivamente
- Dar al personal una razón monetaria para sobresalir

Hay comportamientos que debemos evitar:

- Ofrecer caramelos de goma como gratificación. Esto es dar a todos el mismo premio al finalizar el año, sin importar el desempeño individual.
- No ser específicos u oportunos con los elogios
- Usar amenazas o coerción para que se hagan los trabajos
- No cumplir lo prometido
- Tratar a los empleados de un modo burocrático en lugar de hacerlos como personas

Podemos decir ante todo esto que no hay una sola forma de motivar y alentar el compromiso en las personas, sino que hay un proceso en donde se deben emplear una combinación de varios caminos.

A los empleados les agrada tener un contacto frecuente con sus superiores porque esto indica que reconocen la importancia de su trabajo.

Los directivos deberían alentar a los miembros de la organización a volcar sus opiniones informalmente, para mantener la política de puertas abiertas.

Muchos empleados medirán el compromiso de la organización con ellos, por el grado en que les permitió alcanzar todo lo que eran capaces de lograr.

Habíamos comentado anteriormente que la motivación es cíclica, si todas las necesidades fueran satisfechas no tendríamos motivación.

Cuando satisfacemos una necesidad surge un nuevo estímulo que provoca otra necesidad (el ciclo vuelve a comenzar)

Cuando la organización quiere motivar también tiene la posibilidad de utilizar un programa de incentivos, algunos pueden ser: obsequios para eventos, cursos de capacitación, compensación única anual, concursos, reuniones, entre muchos otros.

Luego de las primeras veces estos reconocimientos se convierten en derechos adquiridos y pierden su carácter de estímulo por lo tanto dejan de ser motivadores en sí.

Por lo tanto las alternativas que se proponen son:

- Comunicación abierta e información compartida
- Reconocimiento justo en tiempo y forma
- Las herramientas necesarias y actualizadas
- Reconocer las necesidades personales de los empleados
- Emplear la evaluación de desempeño como herramienta de promoción interna
- Cambiar el sistema de recompensas, si el actual no responde a las necesidades de la organización
- Reflexionar sobre la acción para ver si están funcionando los sistemas de incentivos que se utilizan
- Estabilidad laboral y dinero como motivador

Hay una posición contraria que determina que este sistema de recompensas no funciona para motivar.

Este cumplimiento es solo temporario, cuando las recompensas se terminan las personas vuelven a sus viejos comportamientos y no se crea un compromiso verdadero. Además se determina:

- La paga no es motivadora: aunque a las personas les preocupe su salario esto no significa que este sea un motivador
- Las recompensas castigan: las recompensas parecen un castigo en el sentido manipulativo “has esto y conseguirás aquello”. El no recibir la recompensa esperada el empleado se desmoraliza y esto puede ser visto como un castigo
- Las recompensas afectan negativamente a las relaciones: se ven afectadas las relaciones y el trabajo en equipo. Todos trabajan en pos de las recompensas, debido a esto se puede ocultar problemas, adular y hacer todo por congraciarse con el supervisor.
- Las recompensas ignoran las razones: se recompensa para lograr algo, pero no se tiene en cuenta que ocasiono el problema que se intenta solucionar. No se hace nada para producir un cambio significativo.

En todos los ámbitos de la existencia humana interviene la motivación como mecanismo para lograr objetivos y alcanzar metas. Debido a ello, debe ser un tema de interés central para la dirección porque puede ser utilizada a fin de lograr que los empleados motivados se esfuercen por tener un mejor desempeño en su trabajo logrando la calidad en servicios que estanimportante en una organización y por lo tanto un mejor desempeño global de la organización.

### **EI MUTUALISMO**

El sistema mutual fue creado para que las personas, ante una emergencia o necesidad de algún bien o servicio, al que no pueda tener acceso en forma individual, lo pueda hacer mediante la ayuda mutua. Precisamente el valor más importante que sostiene al mutualismo es la “Solidaridad”.

Además de asistir a sus componentes ante una emergencia, tiene como propósito contribuir al logro su bienestar material y espiritual. Son entidades sin fines de lucro, que se constituyen libremente por personas inspiradas en la solidaridad.

Se financian mediante el aporte de una contribución periódica, llamada generalmente cuota social, que se abona mensualmente. Con esta cuota, la Mutual brinda los servicios esenciales a quienes los necesiten. De tal manera, cada asociado debe pensar que su aporte es absolutamente solidario, porque no lo hace esperando algo a cambio sino que será recibido en servicios o bienes por otros asociados que lo necesiten.

De la misma manera, cuando cualquiera de los asociados que no utilicen ningún servicio de la Mutual, necesiten recurrir a ella para ser atendidos, las contribuciones o cuotas sociales del resto, permitirán que el servicio le sea brindado. Los servicios que brindan pueden ser propios o contratados a terceros a través de convenios.

### **Reseña histórica**

El mutualismo como institución, es el sistema social más antiguo conocido en el mundo, ampliamente practicado por las comunidades.

Situaciones como las enfermedades, las tragedias y la muerte han llevado al hombre a asociarse, a solidarizarse con el otro, a ayudarse mutuamente. Un ejemplo muy claro, es en el año 3000 a.c. como los agricultores de las riberas del río Nilo en Egipto, se unieron para ayudarse en las inundaciones periódicas causadas por el río.

Así mismo, los artesanos de la antigua Grecia se agruparon con el fin de prestarse servicios de tipo económico, social, religioso, dentro de los cuales se incluían los funerarios y los seguros. Por otra parte, en Roma, surgieron los “Collegios o Fraternidades” con carácter religioso, que defendían los intereses de las viudas de los mercenarios, que morían en las guerras, allí mismo, se conformaron organizaciones cuyos fines eran los de prestar ayuda a los afiliados, ante riesgos de enfermedad y muerte.

Así es como se formaban grupos que se regían por estatutos y ordenanzas en los cuales se establecía el régimen y el gobierno, especificándose cargos similares a los que hoy conocemos como de presidente, tesorero y otros. Se estipulaba que si por algún motivo se disolvía la organización, los bienes que tuvieran pasaban al Estado y no podían ser distribuidos entre los afiliados, siendo esto el antecedente de lo que hoy se conoce como organización “sin ánimo de lucro”.

En Europa aparece durante la edad media, la guilda (de origen alemán) que eran agrupaciones de comerciantes y artesanos con fines cívicos y de ayuda mutua, inspirados en el principio de la solidaridad.

Entre los siglos XV y XVIII, estas asociaciones tuvieron como objetivos el apoyo, el socorro a las personas con dificultades y la defensa de los intereses gremiales, al igual que cumplían funciones de capacitación.

En España aparecieron las “Cofradías” (asociación piadosa), cuyo objetivo era la ayuda mutua. Durante el siglo XVIII fueron sustituidas por los Montepíos de origen italiano, que prácticamente eran bancos de caridad.

La filosofía y la práctica mutualista inspiraron durante la época de la revolución industrial el surgimiento de las ideas socialistas, del cooperativismo y del sindicalismo y más tarde propiciaron las políticas de seguridad social que han puesto en práctica los estados.

Por ello, se puede afirmar, que el mutualismo es el origen común que tienen todas las formas de “economía solidaria” que hoy existen.

Antecedentes en Argentina:

El origen del Mutualismo en nuestro país, está ligado a la historia del trabajo y a los sectores de medianos y escasos recursos.

En Argentina, el origen de las mutuales se remonta a los grupos de individuos que emigraron hacia el Virreinato del Río de la Plata. Estos hombres procedían inicialmente, de España y de Italia; luego fueron llegando de Francia, Portugal, Alemania y otros países que se integraban a estas instituciones mutualistas, para fortalecer sus sentimientos patrióticos, conservar sus tradiciones y protegerse de las enfermedades. De esta forma nacieron en ciudades y pueblos de la Argentina, entidades de “socorros mutuos”, éste fue generalmente el nombre inicial que en muchos casos aún conservan.

Simultáneamente con las mutuales de colectividades nacían también las constituidas por trabajadores de un mismo gremio: zapateros, sastres, tipógrafos, empleados administrativos, y otros.

En el siglo pasado, cuando los argentinos volcaban sus mayores esfuerzos en consolidar la integración territorial y la unidad política, el mutualismo cumplía una doble función nacional y social, de trascendencia y valor inestimable.

Poco a poco las mutuales se fueron multiplicando y actualmente, todas las provincias argentinas cuentan con asociaciones de este género. No sólo se beneficiaron sus integrantes y los que voluntariamente se adherían. El país se benefició. Así ayudaron, y continúan haciéndolo, en crear el clima de paz social y de convivencia armónica. Una ley del 22 de agosto, que complementó un decreto de fecha 4 de septiembre de 1812, posibilitó que se dictaran reglamentos para diversas colonias agrícolas, de tipo social.

El reglamento de la Colonia San Carlos, hoy en la provincia de Santa Fe, facultaba a los colonos para formar comisiones con el objeto de atender las necesidades de los huérfanos y las viudas, velar por la educación de los niños cuyos padres habían muerto y custodiar intereses materiales de los que estuvieron bajo su tutoría.

El reglamento aludido regulaba la práctica solidaria, motivando a los colonos para constituir instituciones similares a las mutuales.

En 1854 se constituyó en Buenos Aires la Sociedad Francesa de Socorros Mutuos; en 1856, la Sociedad de Socorros Mutuos San Crispín, del gremio del calzado; y en 1858, Unione e Benevolenza, en Buenos Aires. Estas entidades aún subsisten. Una estadística de 1875 señalaba la existencia de 74 mutuales, así distribuidas: 27 en la provincia de Buenos Aires, 12 en la Capital Federal, 19 en la provincia de Santa Fe, nueve en la provincia de Entre Ríos, seis en la provincia de Córdoba y una en la provincia de Tucumán. De esas 74, 25 habían sido constituidas por italianos, 14 por españoles, 7 por franceses, 3 por suizos, el resto por distintos gremios.

En 1910, funcionaban 659 mutuales, que reunían más de 200.000 asociados. Tal ha sido su importancia, que algunas de ellas todavía hoy sobreviven, especialmente en las provincias. Por poner un simple ejemplo, en la actualidad, en el pueblo de Pedernales, partido de 25 de Mayo, provincia de Buenos Aires, con solamente 2.000 habitantes, funciona la Sociedad Italiana de Socorros Mutuos. García Díaz, expresa que “fueron, en efecto, miembros de las colectividades extranjeras quienes le dieron vida y expansión; por donde el mutualismo, los seguros sociales y la seguridad social les son deudores de su origen y amplio desarrollo”. Incluso, este autor esboza otra teoría con respecto a las sociedades de socorros mutuos iniciales: “La primera institución de este tipo parece haber sido la Sociedad Italiana del Plata, que se remonta al primer tercio del siglo pasado (se refiere al siglo XIX). De 1853 es, justamente, la ‘Società di Beneficenza de Buenos Aires’, cuyo 131º aniversario conmemora este número de la Revista del Hospital Italiano. De 1854 data ‘L’Union et SéjoursMutuels’ y la ‘Asociación Española de Socorros Mutuos’; de 1858, ‘Unione e Benevolenza’; de 1859, ‘La Francaise’; de 1861, ‘La Nazionale’; (y) de 1876, ‘La Sociedad de Socorros Mutuos San Crispín’”. Una de las formas de asociarse en busca de mejorar el cuadro de salud de un número elevado de inmigrantes de origen italiano, era concretar la construcción de un hospital para la colectividad. “El núcleo republicano funda –indica Rezzonico– el 18 de julio de 1858 la ‘Società Italiana di Unione e Benevolenza’ y del seno de esa sociedad surgiría –en 1861– la idea de crear un Hospital Italiano de ‘Unione e Benevolenza’. Por su parte, el grupo monárquico que el 25 de

marzo de este último año fundara la Società Nazionale Italiana, buscando reactivar la obra inconclusa”.

Es probable que todas las sociedades de socorros mutuos mencionadas –sobre todo las italianas– no hayan sido las únicas. Por ejemplo, en 2004, según consigna La Nación, la Asociación Italiana de Socorros Mutuos de Belgrano cumplió 125 años y, además, “cambió su nombre y amplió sus actividades, pero preservando su finalidad asistencialista y gran parte de la estructura edilicia original”. La nota también señala que “la entidad –que se creó para brindar asistencia médica y generar actividades culturales para inmigrantes italianos– con el tiempo amplió sus funciones para toda la comunidad.

En Argentina, las mutuales y los sindicatos obreros fueron fundados en su mayoría por inmigrantes, lo que no impedía que existieran diferencias conceptuales entre los miembros de ambos tipos de organizaciones. Se sospecha que el primer antecedente de agrupación sindical data de 1857, cuando se creó la Sociedad Tipográfica. Esos primeros sindicatos tuvieron una impronta contestataria ante los abusos y las duras condiciones de trabajo impuestas por los patrones, las que se mantuvieron hasta la sanción de las primeras leyes sociales tendientes a mitigarlas. Tal es así, que con el objeto de contrarrestar una actitud laica y casi anticlerical de estos trabajadores, en 1892 se creó el Círculo Católico de Obreros, cuya tendencia sería obvio señalar. Como sucedió tantas veces, las mutuas argentinas fueron a la saga de las europeas en la aprobación de seguros obligatorios de enfermedad (el primero se aprobó en Alemania, impulsado por el canciller Bismark), cuya estructura de funcionamiento de servicios solidarios tuvo su origen en la celebración de una serie de conferencias y congresos.

¿Qué son las Mutuales?

La respuesta natural que los hombres y mujeres encuentran ante los diversos desafíos y necesidades es la ayuda mutua. Así, desde tiempos remotos, la colaboración ha sido una constante en la historia humana. De la práctica de unirse y ayudarse entre iguales para hacer frente a los problemas comunes, surge el mutualismo.

Tienen gran importancia en el campo de la Salud, los Servicios Sociales, así como también constituyen una red de apoyo económico para las pequeñas y medianas empresas. En este sentido, concurre también a equilibrar las desigualdades provocadas por el sistema económico del libre mercado.

Las mutuales son "empresas sociales", en la actualidad hay cerca de 4200 entidades registradas y alrededor 5 millones de asociados. Constituyen uno de los pilares de la Economía Social. Están en condiciones de competir con las empresas privadas en cuanto a eficiencia y seriedad, así como también son capaces de proporcionar servicios donde el Capital considera poco rentable hacerlo.

*Las Mutuales son entidades sin fines de lucro, prestadoras de servicios, sostenidas por el aporte de sus asociados, actuando con seriedad y eficiencia de empresas, donde un grupo de personas asociadas libremente, bajo una forma legal específica, se reúne para solucionar problemas comunes, teniendo por guía la solidaridad y por finalidad contribuir al logro del bienestar material y espiritual de sus miembros.*

Así lo denomina la ley 20.321 en su art. 2 las mutuales "son asociaciones mutuales las constituidas libremente sin fines de lucro por personas inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales o de concurrir a su bienestar material y espiritual, mediante una contribución periódica."

En conclusión...

*La mutual es una asociación civil basada en principios de libre asociación con fines de solidaridad y reciprocidad.*

*Son esencialmente prestadoras de todo el universo de servicios que necesita el hombre, presentes y futuros.*

*Las prestaciones mutuales son aquellas que mediante la contribución o ahorro de sus asociados o cualquier otro recurso lícito, tiene por objeto la satisfacción de sus necesidades.*

*Reparte el riesgo entre sus asociados logrando que sus efectos sean casi nulo en lo personal.*

### Características de las mutuales

- **Persona jurídica:** Las asociaciones mutuales son personas de existencia ideal, sujetos de derecho que deben ser autorizadas para funcionar por el Poder Ejecutivo que canaliza esta función a través del Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social (I.N.A.E.S.), organismo dependiente del Ministerio de Desarrollo Social de la Nación que, además de otorgar la personería jurídica, supervisa, controla y capacita a las asociaciones mutuales.
- **Conjunto de individuos asociados:** Grupo de seres humanos que se integran en pos de un objetivo.
- **Solidaridad recíproca:** Los asociados mutualistas harán prevalecer por sobre todo otro objetivo la solidaridad recíproca.
- **Actividad sin fin de lucro:** Si bien recaudará fondos para financiar sus objetivos, el fin principal nunca puede ser el lucro (obtención de utilidades para distribuir directa o indirectamente entre sus integrantes) ni la realización de actividades comerciales las cuales sólo pueden existir como vehículo para cumplir con los objetivos solidarios de la asociación. El superávit obtenido y los bienes de la entidad deben ser íntegramente utilizados en las actividades de ayuda recíproca y bienestar de los asociados para con ello cumplir el objeto social de sus estatutos.
- **Contribución periódica:** El artículo 20 de la Ley No 20.321 dispone expresamente la obligatoriedad para los asociados de la contribución periódica como base económica de las mutuales.

Podríamos afirmar que generalmente, se tratan de grupos de afinidad los que forman parte del grupo de asociados. Es decir, un grupo de personas que tienen una característica común, como por ejemplo desempeñarse laboralmente en algún organismo del Estado o empresa privada; tener la misma profesión o cualquier otra característica que posibilite que el grupo actúe, además de compartir los principios del Mutualismo, con alguna condición común a todos que los identifique.

A este tipo de Mutuales, suele llamárselas “cerradas”, puesto que para asociarse, generalmente en sus estatutos se establece como condición que trabajen en el mismo organismo o empresa.

No obstante, también existen las Mutuales que tienen asociados que se desempeñan en diferentes establecimientos, públicos o privados, y también que tienen diferentes profesiones o especialidades. A este tipo de Mutuales se las suele denominar “abiertas”, es decir que no exigen ninguna condición de carácter laboral para asociarse.

La denominación más adecuada y que permite una mayor comprensión de los propósitos que animan a este tipo de entidades es la de “Organizaciones con Fines Sociales”.

Pues la tradicional denominación de entidades sin fines de lucro, provoca una confusión entre quienes no conocen la esencia del sistema. Muchas veces se cree que tienen la obligación de brindar servicios en forma gratuita y que no pueden tener excedentes. Cuando precisamente, una de las características principales que tienen las Mutuales, es que pueden tener excedentes con la condición de no distribuirlos entre sus asociados e invertirlos en nuevos servicios o mejorar los servicios que ya presta.

En la República Argentina, las Mutuales están reguladas por la Ley orgánica de mutuales 20.321 y una gran cantidad de decretos y resoluciones emanadas del organismo de contralor, que a través de los últimos años ha sido denominado de tres maneras diferentes: INAM – Instituto Nacional de Acción Mutual creado a través de la ley 19.331; INACyM – Instituto Nacional de Acción Cooperativa y Mutual e INAES – Instituto Nacional de Asociativismo y Economía Social.

*Los siete principios sobre los que se basa el mutualismo son...*

1. **Adhesión Voluntaria**: Este tipo de adhesión comprende el ingreso y la salida de los socios del sistema mutual sin más restricción que el determinado por el objeto de la misma. Permite también concretar la aspiración del sistema de extender sus beneficios a toda la comunidad en la que se encuentra inserto. Cabe recordar que la asociación mutual es una entidad de hombres libres, que se constituye con el fin de satisfacer en forma conjunta las necesidades de la población que forma parte de la organización.

2. **Organización Democrática**: El funcionamiento de las mutuales deja expreso en todo su desarrollo el carácter democrático de las mismas. Se puede observar en la actividad conjunta que aspira al beneficio recíproco y responsabilidad compartida. No sólo se participa en el uso de los servicios sino también en la votación que permite la elección de los miembros de la comisión directiva. Así como también en el control de las actividades y del patrimonio de las mismas.
3. **Neutralidad Institucional**: Esta neutralidad viene acompañada de la adhesión voluntaria, es decir, no se permitirá la discriminación bajo ningún aspecto, y no se utilizará el nombre de la asociación con otro motivo que no sea la institución de un sistema solidario. Pueden asociarse las personas de un mismo gremio, sin embargo, pero trabajando en forma independiente en relación al sindicato, ya que este último persigue fines diferentes. Los asociados deberán respetar las diferencias orientándose al fin común que poseen.
4. **Contribución acorde a los beneficios a recibir**: La contribución dineraria promueve más y mejores servicios. El aporte periódico que los asociados realizan para obtener los servicios de la institución representa también el esfuerzo personal y solidario, base del sistema.
5. **Capitalización Social de Excedentes**: La constitución de las mutuales tiene el fin de simplificar el sistema económico buscando una dinámica y eficiencia que permita reducir los costos y llegar a un precio justo. Sin embargo, puede producirse que entre los costos y la producción de servicios se genere un excedente, el mismo no se considerará como una ganancia a distribuir sino que formará parte del capital de la mutual posibilitando su utilización en pos de nuevos y mejores servicios.
6. **Educación y Capacitación Mutua**: La función social de la mutual se verá desarrollada a partir de la promoción de la educación y la capacitación de sus asociados y de la comunidad en general. El hombre inserto en el ámbito mutual logrará capacitarse desde la propia experiencia. El fomento de la enseñanza es uno de los objetivos primordiales del sistema mutual, capacitando a los asociados para interpretar y desarrollar en el plano social y dentro de la comunidad los propósitos de este sistema solidario.
7. **Integración para el Desarrollo**: El buen desarrollo del sistema lleva implícito el hecho de integrarse no sólo dentro de la misma mutual sino con

todas aquellas instituciones que tengan un fin solidario. A nivel asociado, los actos tienen relevancia cuando se realizan solidariamente, a nivel asociación esa solidaridad se llama integración. La participación federativa y confederativa y los convenios inter-mutuales son los mecanismos idóneos y prácticos para concretar la tan ansiada integración del mutualismo.

*Los principios, o reglas que rigen el sistema mutual responden en esencia a la idea ética del bien común. Ellos tienden a señalar la conducta de los hombres en la institución mutualista; sin olvidarnos de que el desarrollo de las actividades mutuales está inmerso en las circunstancias del medio económico y social en el cual ineludiblemente actúan.*

## Componentes de la mutual

Las mutuales están formadas por:

1. Un consejo directivo, integrado por cinco miembros y dos o tres suplentes
2. Una junta fiscalizadora, compuesta por tres miembros y dos o tres suplentes
3. Los socios: Según el art. 8 de la ley 20.321, las categorías de socios serán establecidas por las asociaciones mutuales, dentro de las siguientes:
  - a) Activos: Serán las personas de existencia visible, mayores de 21 años que cumplan los requisitos exigidos por los estatutos sociales para esta categoría, las que tendrán derecho a elegir e integrar los Órganos Directivos.
  - b) Adherentes: Serán las personas de existencia visible, mayores de 21 años que cumplan los requisitos exigidos por los estatutos sociales para esta categoría y las personas jurídicas, no pudiendo elegir o integrar los Órganos Directivos.
  - c) Participantes: El padre, madre, cónyuge, hijas solteras, hijos menores de 21 años y hermanas solteras del socio activo, quienes gozarán de los servicios sociales en la forma que determine el estatuto, sin derecho a participar en las Asambleas ni a elegir ni ser elegidos.
  - d) Honorarios: Aquellas personas que en atención a determinadas condiciones personales o por donaciones efectuadas a la entidad sean designados como tales por asamblea, a propuesta fundada del Consejo Directivo o de los socios con derecho a voto. Carecen de derechos políticos.

Las asociaciones mutualistas se administrarán por un Órgano Directivo compuesto por cinco o más miembros, y por un Órgano de Fiscalización formado por tres o más miembros, sin perjuicio de otros

órganos sociales que los estatutos establezcan determinando sus atribuciones, actuaciones, elección o designación.

Los requisitos que se requieren para ser miembro de la **Comisión Directiva** son los siguientes: (Según el Art. 13 de la Lev Orgánica 20.321)

- No podrá exigirse una antigüedad como socio mayor de dos años.
- No podrán ser electos quienes se encuentren: Fallidos, concursados civilmente y no rehabilitados.
- Condenados por delitos dolosos.
- Inhabilitados por el Instituto Nacional de Acción Mutual o por el Banco Central de la República Argentina mientras dure su inhabilitación.

#### Procedimiento administrativo para formar una mutual

##### Constitución de una mutual:

Para la constitución de una mutual, se debe presentar:

Nota de Presentación de la mutual: La misma debe indicar la documentación que se acompaña solicitando la obtención de la Matrícula Nacional, manifestando con carácter de DDJJ el domicilio legal de la entidad con firmas certificadas del presidente y secretario con las formalidades establecidas en el art. 22° de la ley 20.321.

El INAES ofrece la siguiente carta nota modelo para presentar la mutual:

SEÑOR

PRESIDENTE DEL I.N.A.E.S.

Avda. Belgrano 1656

C1093AAR - CAPITAL FEDERAL

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted en representación de la ASOCIACION MUTUAL (**nombre completo de la entidad. Artículo 1º del Estatuto Social**) a los efectos de solicitar la inscripción de la misma en el Registro Nacional de Mutualidades.

Se acompaña:

1. Copia del Acta Constitutiva que incluye:
  - a. Estatuto Social
  - b. Reglamentos de servicios aprobados
  - c. Nómina de los asistentes a la Asamblea
  - d. Nómina de los miembros del Consejo Directivo, titulares y suplentes y de los miembros de la Junta Fiscalizadora, titulares y suplentes.
2. Nómina de los miembros titulares del Órgano o Consejo Directivo con sus firmas certificadas.

Esta Asociación Mutual constituye domicilio legal **en (calle, número, piso, dpto., código postal, localidad, partido o departamento, provincia; los datos deberán ser completos)**

Agradeciendo del señor Presidente se sirva dar curso favorable a lo solicitado, lo saluda atentamente.

Firma Secretario

Firma Presidente

I. **Dos copias de Acta Constitutiva, Estatuto y Reglamentos de servicios** (en un mismo cuerpo) con firmas certificadas al pie del documento de la totalidad de los miembros titulares del Consejo Directivo con las formalidades establecidas en el artículo 22°.

Acta constitutiva

El Acta Constitutiva original que será presentada a los efectos de obtener la autorización para funcionar e inscripción en el Registro Nacional, deberá estar firmada por: Presidente y Secretario de la asamblea, dos asambleístas elegidos al efecto y los miembros titulares del Consejo Directivo.

Las firma de estos últimos (Consejo Directivo) serán certificadas por Escribano Público; funcionarios del poder judicial según su competencia conforme las leyes locales; funcionarios policiales; funcionarios bancarios con categoría no inferior a gerente; funcionarios de esta autoridad de aplicación y de los organismos provinciales competentes.

La certificación contendrá la individualización de las firmas certificadas, además de lugar y fecha.

### **El Estatuto social**

El estatuto social determinará las condiciones que deben reunir las personas para ingresar a la asociación, relacionadas con su profesión, oficio, empleo, nacionalidad, edad, sexo u otras circunstancias que no afecten los principios básicos del mutualismo, quedando prohibida la introducción de cláusulas que restringen la incorporación de argentinos, como asimismo que coloque a éstos en condiciones de inferioridad con relación a los de otra nacionalidad. No podrán establecerse diferencias de credos, razas o ideologías.

Contenido del estatuto:

- El nombre de la entidad, debiendo incorporarse a él alguno de los siguientes términos: Mutual, Socorros Mutuos, Mutualidad, Protección Recíproca u otro similar;
- Domicilio, fines y objetivos sociales;
- Los recursos con que contará para el desenvolvimiento de sus actividades;
- Las categorías de socios, sus derechos y obligaciones;
- La forma de establecer las cuotas y demás aportes sociales;
- La composición de los Órganos Directivos y de Fiscalización, sus atribuciones, deberes, duración de sus mandatos y forma de elección.
- Las condiciones de convocatoria, funcionamiento y facultades de las Asambleas Ordinarias y Extraordinarias;
- Fecha de clausura de los ejercicios sociales, los que no podrán exceder de un año.

Finalización del trámite de constitución:

Una vez que la asesoría legal emitió dictamen favorable sobre el Acta Constitutiva, la entidad recibirá nota del Registro Nacional con el fin de presentar la documentación para su protocolización.

Allí se le solicitará que remita la documentación de la siguiente forma:

Original en papel romaní o forense y tres fotocopias en cualquier tipo de impresión mecánica o sistemas computarizados.

Deberá escribirse en forma corrida, es decir, sin dejar espacios en blanco.

- ✓ Al comienzo del mismo se expresará "**TESTIMONIO DEL ESTATUTO SOCIAL DE LA ASOCIACION MUTUAL...**", "**TESTIMONIO DEL REGLAMENTO DE... LA ASOCIACION MUTUAL...**". Los enunciados "**CAPITULO, TITULO y ARTICULO**" deberán consignarse en mayúsculas.
- ✓ Al final del texto del estatuto y/o reglamentos, en cada uno de los juegos y a modo de declaración jurada se deberá expresar lo siguiente: "**Declaramos bajo juramento que la presente copia es expresión fiel del aprobado en expediente** (número del expediente que dé origen).

### III. PROPUESTA DE MEJORA

#### 1. INVENTARIO DE RECURSOS HUMANOS

*“La Información es PODER, entonces será fácil entender que una organización para ser eficiente, necesita contar con un gran cúmulo de información respecto a su planta de personal”.*

Los recursos humanos forman parte del capital intelectual de la empresa (bienes intangibles de la misma), al realizar un inventario sobre ellos estaremos evaluando cuanto tenemos de ese bien o capital.

Es una herramienta muy útil para la administración del personal y su planeación estratégica, el inventario de recursos humanos abarca una serie de registros históricos de la suma de aptitudes, experiencias y cualidades de los empleados que permite generar un análisis y una evaluación del nivel competitivo en un momento determinado.



El Inventario de Recursos Humanos (Ver modelo de inventario en anexo II) es una técnica de recolección y análisis de información de las características de los empleados lo más completa posible, incluso con sus aspiraciones personales, esperanzas de desarrollo, estado de su clima laboral, etc. Todos estos datos, que denominaremos **FACTORES**, tienen como base útil; el saber con qué tipo y clase de personal se cuenta, y utilizar los datos que del mismo se desprenden para comparar las fortalezas y debilidades del personal existente, en función de los requerimientos presentes y futuros en términos de cantidad y calidad.

Es importante mencionar que también ayuda a considerar que empleados pueden ocupar un puesto en el momento que exista una vacante, antes de pensar en contratar personal externo, ya que permite tener un enfoque más claro del desempeño de los empleados. Esto quiere decir, que permitiría que la Mutual, primero remplace sus vacantes con personal interno en la mayoría de los casos, agregándose la conveniencia que este personal conoce la organización y de esa forma no afectaría el presupuesto más de lo necesario, y además contribuyendo a la motivación del personal por conseguir un ascenso.

La importancia no es solo saber “con exactitud” cuanto personal se tiene, sino también contar con un “inventario de habilidades”, (conocido también como grilla de polivalencias y policompetencias) que deriva en un manual o sistema que permite mantener el seguimiento de los empleados, la experiencia, educación y habilidades especiales, hasta incluso hobbies, hábitos culturales, aspectos familiares que colaborarán en la actividad social, etc. Entre las utilidades más aprovechables que tiene para una Organización un inventario de este tipo, se encuentran las que son marcadas en el gráfico siguiente:



### **Necesidad de información de la Planta de Personal**

Básicamente, una Organización no puede funcionar ni eficaz ni eficientemente, si no tiene una Administración Personal coherente, desde el punto de vista técnico y administrativo, porque necesita contar imprescindiblemente, con un gran cúmulo de información respecto a su **planta de personal**. De no tenerla la Administración se transforma nada más que en un área de control de ausentismo, en el mejor de los casos, y en una estructura para liquidar salarios, y además, asumir los gastos que ello implica. Por eso realizar un inventario de personal y puestos, permitirá elaborar una base de datos lo más completa posible de todo el personal con que se cuenta.

Una información de tal variedad permite, entre otras cosas, lo siguiente:

- Planeación de cambios estructurales: organizacionales y ocupacionales
- Facilitar la formulación de políticas estratégicas en materia de gestión del Factor Humano
- Permitir la planificación de capacitación y desarrollo
- Permitir identificar índices de rotación y sus causas, y realizar rotación justificada.
- Información cierta útil para Planes de acción (ej.: presupuesto, reclutamiento, selección, capacitación, clasificación).
- Sistematización de la información y elaboración de propuestas
- Influjos de pérdida del Factor Humano y sus causas, en términos de lapso, lugar y competencias (sustitución, jubilación, inducción, proyecciones presupuestarias).
- Mejor conformación e integración de equipos de trabajo
- Mejora sustancialmente el clima organizacional.

## **PASOS PARA LA IMPLEMENTACION DE UN INVENTARIO EN LA MUTUAL**

Desarrollar un programa de Identificación de personas, con sus condiciones laborales, capacidades, talentos, hobbies, familia, entorno social, intereses, promesas, identificación, etc., y qué tareas desarrolla.

### **Primer Paso:**

Poner a consideración de la HCD este tema, informarla, asesorarla e interesarla sobre la conveniencia de llevarla a cabo.

### **Segundo Paso:**

Comunicar el proyecto al personal, para que éste no se sienta que se está haciendo algo en el cual él se vea perjudicado, sino antes bien, para que sepa que el relevamiento inventario es para conocer que se tiene dentro de la Mutual para poder hacerla más eficaz y eficiente en materia de organización de personal. Esto contribuye a reducir tensiones conflictivas y mejorar el clima laboral.

Al personal se le hará conocer básicamente para qué se hará este relevamiento de datos personales y de las actividades que cumple; que no es un proceso calificativo para nada; y que ello no significará perjuicio de ninguna índole; que se quiere mejorar la organización. Un factor interesante a tener en cuenta en la información, dentro de muchos que se pueden apreciar, es la aclaración que esto permitirá abolir en gran medida las injusticias que los empleados creen observar, en especial cuando ellos mismos observan distorsiones laborales.

### **Tercer Paso:**

Seleccionar quienes serán los responsables de recabar la información. Son muchos los autores que recomiendan que los mismos no sean del lugar al que han de relevar porque así no se verán influenciados por el conocimiento de las personas, como otros dicen que sí es conveniente, porque conocen más el entorno en que se mueven. Recomendamos en este sentido, por no poseer personal capacitado y por

las características de la mutual, contratar una empresa especializada para tal fin.

**Cuarto Paso:**

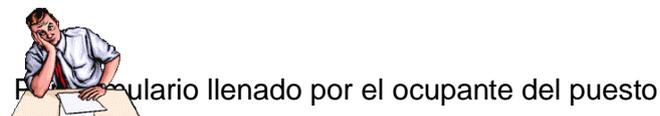
Luego, elaborar un formulario para llenar, que contenga los factores y subfactores que a la Organización le interesaría atender. (Cuyo modelo tentativo adjuntamos al presente trabajo en el Anexo VII). El objetivo será obtener los datos necesarios de cada puesto relevado y de la persona que lo ocupa, preguntando las incumbencias que figuran en el formulario. La información debe ser lo más completa y veraz posible.

**Quinto Paso:**

Identificar los métodos de levantamiento de datos, que harán falta; puede ser uno o varios, dentro de los que se usan, de acuerdo al sector que se quiere relevar.

Técnicas y Recomendaciones para recabar información

➤ Lo primero a tener en cuenta, es la confidencialidad de la información personal que se reciba, y el empleado, quien suministrará las mismas, debe estar convencido de que así será, como lo es cualquier legajo de personal en organizaciones modernas.



Como conclusión, entonces, podemos decir que la recolección de datos, consiste en la recopilación de información; se lleva a cabo por medio de entrevistas, cuestionarios y observación; donde el Relevador obtiene y desarrolla los sistemas de información logrando sus metas y objetivos. Para ello debe demostrar seguridad en sus expresiones, honestidad, imparcialidad, habilidad, objetividad, control, comunicación, comprensión y cortesía para lograr la búsqueda de información. Algo muy importante a considerar es que debe quedar bien en claro en este trabajo: **Desde el más alto nivel del escalafón al último, TODOS deberán ser entrevistados. Si se proponen excepciones, fracasará.**

### **Sexto Paso**

Una vez realizadas las entrevistas, serán analizadas por personal capacitado o experto, y simultáneamente se realizarán las cargas informáticas para contener los datos necesarios. Aquí se utilizará un software recomendado por la consultora que se dedique a realizar el relevamiento antes mencionado.

De esta forma la Mutual irá estructurando y conociendo la organización real que tiene, y no solo la formal, que prácticamente nunca refleja la verdad de la situación organizacional real.

#### Utilidad para la Mutual...

- ✓ Esta información dirá “la verdad” de la situación del personal y de los puestos que ocupan, y del estado de corrección de los diferentes organigramas o manuales de funciones.
- ✓ Como adicional a este trabajo, se puede comenzar con un nomenclador de puestos, y sus breves descripciones, que permita ordenar, tendientes a ser utilizados en una segunda parte del trabajo, que sería la de Relevamiento y Descripción de Puestos.
- ✓ Contribuye a efectuar una evaluación de desempeño.
- ✓ Además, esta información también determinará si las personas se encuentran capacitadas para el puesto que ocupan, o si están sobrevaluadas para el mismo.
- ✓ También contribuye a efectuar un planeamiento (diagnóstico y previsión) de las acciones de capacitación del personal.
- ✓ Mejorar el desempeño laboral, incidiendo directamente en la calidad del servicio que se ofrece, ya que tendremos puestos ocupados por personal idóneo, capacitado que realice su trabajo correctamente.

## 2. EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño es el proceso que genera información sobre la manera en que dicho empleado cumple sus actividades. Cuando el desempeño es inferior al estimado de debe iniciar una acción correctiva (capacitación) y cuando es superior se debe alentar (plan de carrera)

Algunos de los beneficios de esto son:

- Motivación
- Personal capacitado
- Satisfacción del personal
- Coordinación de los objetivos personales y organizacionales
- Facilitación de la ubicación y orientación del personal
- Disminución de la tasa de rotación
- Permite cubrir vacantes con personal interno
- Retroalimentación

Creemos que evaluando el desempeño del personal de la mutual, lograrían dimensionar la brecha entre el requerido y el real. Una vez dimensionado esto deben plantearse dos objetivos:

- capacitar en los temas que se necesiten para cubrir la brecha
- planificar ascensos en base al desempeño

Se debe medir la evaluación de un resultado en un lapso de tiempo determinado. Es necesario conocer con anticipación:

- Que se va a evaluar
- Como será evaluado
- Quien será el evaluador
- Qué objetivo se persigue

Pueden caracterizarse por ser:

- De naturaleza casual, no sistematizada
- Altamente sistematizada y tradicional

- Establecida conjuntamente entre empleador y empleado

### Propuesta

El modelo que proponemos es uno de los más completos y objetivos a nuestro entender.

La evaluación 360 mide el rendimiento de los empleados basándose en un comportamiento laboral. Todas las personas que están en el círculo de influencia del individuo dan información confidencial sobre su desempeño.



Tradicionalmente solo el supervisor proveía información sobre el desempeño laboral, a fines de los ochenta se evoluciono hacia un nuevo concepto de recursos humanos que elimino al supervisor del proceso de evaluación y lo sustituyo por una evaluación confidencial de aquellos que integran el circulo de influencia del individuo, se reoriento este proceso hacia el desarrollo del empleado.

El feedback con fines de desarrollo asegura el crecimiento de los empleados en el trabajo. La información de calidad obtenida de fuentes confiables, es muy poderosa para motivar el cambio en el comportamiento de los individuos y de los grupos el trabajo.

Las características principales de esta evaluación son:

- Es equitativa
- Es precisa
- Es creíble
- Es Valiosa
- Es motivadora

La evaluación de 360 grados es una herramienta que permite:

- Medir el Desempeño del personal.
- Medir las Competencias.
- Diseñar Programas de Desarrollo.

La evaluación da una perspectiva del desempeño lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: Jefes, compañeros, subordinados, clientes internos, etc.

El propósito es darle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas para mejorar su desempeño, su comportamiento o ambos, y dar a la gerencia la información necesaria para tomar decisiones en el futuro.

El proceso no concluye cuando se presentan los resultados, ni después de su lectura y análisis, la persona debe incorporar, comprender el alcance y aceptar los resultados de la evaluación recibida.

### **IMPLEMENTACION DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO PARA LA MUTUAL**

Para armar esta evaluación necesitaremos planificar una serie de pasos necesarios para llevarla a cabo.

- Preparación:

Deberán verificar cuales son los objetivos que persigue la mutual, capacitar a los que van a participar del proceso y por supuesto dar a conocer que se quiere alcanzar para así lograr la participación de todos

- Elaboración del formato:

Deberán verificar cuales son los factores primordiales a la hora de prestar el servicio para poder evaluarlos.

Proponemos identificar entre 3 a 5 factores críticos de éxito que sean esenciales para que un empleado sea un miembro que contribuya de manera eficaz en la organización.

Para cada factor de éxito se generan de 4 a 5 descripciones específicas del comportamiento esperado.

Los factores de éxito y las descripciones del comportamiento esperado se incorporan en el formato de calificación.

- Implementación:

Los evaluadores serán el superior inmediato, los compañeros del mismo grupo de trabajo y colegas de otros departamentos o grupos de trabajo, deberán seleccionarse teniendo en mente que lo que se requiere es información profunda y objetiva.

Los evaluadores serán notificados de que participarán en el proceso de evaluación de determinado empleado y se les enviará el formato vía electrónica o en papel.

Antes de calificar, deberán recibir orientación para saber cómo se llevará a cabo el proceso y cuál es su objetivo y así, evitar efectos Halo (todas las calificaciones altas) o efectos de tendencia central (Se califican todos los factores en la media).

- Tabulación de datos:

Luego esos datos serán tabulados por una persona neutral en el proceso de evaluación.

- Presentación de los resultados:

Se debe presentar un informe final y realizar retroalimentación a los interesados.

Al momento de dar el feedback a los interesados, es importante:

- ❖ Crear un buen contexto: Muchas veces el feedback no resulta afectivo porque no se creó el mejor contexto para darlo o recibirlo. Crear el contexto incluye, tomar conciencia de donde se sentará el involucrado, la temperatura del ambiente, la comodidad de los asientos, los ruidos



de fondo. Se recomienda las sillas o sillones en “V”. La invitación a la reunión también es importante, se debe evitar ser directos y utilizar frases como “pase por mi oficina que tengo que hablar con usted”. Esta frase tan seca, genera un estado de ánimo de alerta, y se toma como una amenaza, provocando miedo y ansiedad. Es muy diferente si decimos algo así como “Podríamos juntarnos y conversar sobre lo que lograste en este periodo y nos preparamos para el siguiente, ¿Cuándo quieres pasar por mi oficina? Por eso recomendamos cuidar bien el vocabulario y el modo de decir las cosas.

- ❖ Abordar el tema con progresión ascendente: Ir directo al grano puede ser eficiente pero no efectivo, una vez que se ha creado el contexto hay que mantenerlo. Lo que implica que durante los primeros minutos de la reunión es importante percibir el estado emocional del evaluado, para distender se puede hablar de diversos temas para rodear el asunto y así bajar la ansiedad. Una vez que se ha logrado un buen clima, ir al grano.
- ❖ Sea responsable de su juicio: La evaluación de desempeño es un conjunto de juicios, opiniones o interpretaciones, que el evaluador hace en base a índices o mediciones. Lo que implica que está cargado de subjetividad, nada es verdadero o falso en una opinión, lo importante es expresar con convicción a su conducido cuando comienza con la evaluación.

Se pueden elegir una de las siguientes ideas para comenzar:

1. Lo que voy a expresar sobre tu desempeño es mi observación al respecto y es posible que tú tengas otra opinión, me gustaría que miremos juntos y ver que aprender entre los dos para los próximos periodos.
  2. Quiero que sepas que lo que diré a continuación es solo mi lectura de los datos, me gustaría conocer también la lectura que tú haces y aprender del proceso.
- ❖ Reconocimientos y logros: Una vez dicho lo anterior, es menester reconocer el buen desempeño. Todos los conducidos tienen aciertos productivos dignos de una mención, por lo tanto es imperioso que se reconozcan los mismos.

Algunos puntos a tener en cuenta para el reconocimiento:

1. El reconocimiento comienza con un agradecimiento.
2. Le sigue una afirmación sobre hechos concretos.
3. Se vinculan los hechos con ciertos valores o se relaciona con la identidad de la compañía.

❖ Exponer además de las áreas de mejora los terrenos a explorar: Que son nuevos desafíos que ponemos para aumentar la efectividad.

❖ Pida feedback sobre la evaluación de desempeño: Invite a su conducido a sentarse un momento otra vez en el sector donde comenzaron y pida que ahora desde su perspectiva le dé su opinión sobre su desempeño en la reunión de feedback.

Es importante preguntarle ¿cómo se sintió?, ¿Qué le gusto de la reunión? ¿Qué faltó?, ¿Cómo puedo hacer para mejorar el feedback la próxima vez?, ¿qué me recomiendas para las próximas reuniones? Los resultados de la evaluación 360 grados son una oportunidad para que los participantes ejerzan un control sano sobre la imagen de sí mismos ante los demás a partir de la retroalimentación. La retroalimentación de terceros que interactúan con la persona evaluada en el ejercicio de su cargo, le permiten acceder a valiosa información sobre sus competencias. Le brinda el conocimiento para identificar oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo.

Para traducir los resultados en cambios efectivos en el comportamiento, es indispensable que se genere un clima de confidencialidad total de la información y que la persona considere que los datos obtenidos son convincentes y claros. Cuando el mensaje es veraz, la persona puede buscar las causas que pudieron generar la diferencia entre su percepción y la de los demás y así, elaborar un plan de acción que genere transformaciones importantes.

Aunque la tendencia natural es el rechazo hacia los resultados, es importante la capacidad de un consultor designado por la organización o elegido por el evaluado para afrontar la resistencia que se puede generar y poder manejarla de manera provechosa.

La evaluación aporta una visión instantánea, de la situación actual que sirve para poner en práctica un comportamiento y adquirir nuevas competencias.

La planilla a utilizar para evaluar, debe adaptarse a las necesidades y por supuesto a la persona evaluada. (Ver en Anexo VIII Modelo de Planilla para Evaluar el desempeño de un jefe o un coordinador de un grupo.)

Utilidad para la Mutual...

- Permitirá que conozcan el desempeño del empleado, cuáles son las capacidades y habilidades que tiene en su puesto
- Comparar ese desempeño con el requerido en el puesto de trabajo para detectar posibles necesidades e capacitación
- Planificar planes de desarrollo para los empleados
- Retroalimentara los empleados en base a los resultados, logrando motivarlos y obtener un compromiso por parte de ellos.

### **3. PLAN DE CAPACITACION**

Para armar el plan de capacitación recomendamos, efectuar un relevamiento detallado teniendo en cuenta las necesidades actuales que la empresa posee, que capacitación se requiere, cuando se necesita, quien lo precisa y que métodos son mejores para proporcionar a los empleados los conocimientos, habilidades y capacidades necesarias. El principal método que hemos utilizado para detectar las necesidades de capacitación es la observación, pero también hemos utilizado los resultados obtenidos en las entrevistas a los empleados y las encuestas efectuadas oportunamente a los afiliados. Sin embargo para una mayor eficiencia recomendamos considerar los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.

Entendemos que las necesidades de Capacitación cambian constantemente, por ello recomendamos realizar un plan formal anual para que se puedan detectar otras necesidades de capacitación que puedan surgir de futuras evaluaciones de desempeño que la mutual pudiera implementar y también a través de una adecuada descripción de puestos.

En base a los resultados obtenidos, creemos que es muy importante trabajar sobre la “empatía” que tiene en empleado a la hora de atender al cliente. Ya que actualmente el prestador de servicio debe contar con conocimientos básicos y genéricos del sector, y además, con ciertas habilidades sociales y capacidad de ponerse en el lugar del otro, debe mantener con él una relación de comprensión, tener la habilidad de escuchar sus problemas (sin involucrarse demasiado, porque no son consultores sentimentales), atenderlo y dar respuesta correcta a sus peticiones e, incluso, poder superar sus ambiciones.

Una organización necesita profesionales que ofrezcan soluciones a sus beneficiarios para lograr así su fidelización, generalmente se los llama “Facilitadores” porque se convierten en aquellas personas que intermedian entre las necesidad y su satisfacción. Entonces, como prestador de servicios se debe aprender a detectar las necesidades del beneficiario, a informar, convencer, negociar, etc.



Diseño de un Programa de Capacitación para la mutual

Todo programa de capacitación debe de especificar:

1. Nombre de la Capacitación
2. Fuentes de Financiamiento
3. Fechas de Ejecución: Especificar comienzo y finalización de las mismas.
4. Áreas a Capacitar
5. Duración
6. Institución Ejecutora.

**PLAN DE CAPACITACIÓN PROPUESTO**

Dirigido a	Tema/Actividad	Objetivo	Procedimiento
<b>Personal del área de atención al público.</b>	<b>PNL</b>	El PNL permite cultivar las relaciones para hacerse entender y entrar en sintonía con el otro. Estableciendo una relación con respeto y comprensión mutua, desarrollando así la empatía de los empleados que atienden al público.	La empresa deberá contratar los servicios de una empresa especializada en esta área para que pueda brindar la capacitación a todo el personal.
<b>Personal del área Administrativa de la mutual.</b>	<b>OPERADOR DE PC</b>	Optimizar los tiempos de trabajo a través del uso de herramientas informáticas, y automatizar de este modo actividades que actualmente se realizan manualmente.	Recomendamos contratar un instructor que asista a la empresa en horarios y días establecidos, para que pueda enseñarles en su propio ámbito de trabajo y con los recursos que poseen.



<b>P</b> <b>Personal del</b> <b>área de atención</b> <b>al público.</b> <b>G</b> <b>R</b> <b>A</b> <b>M</b> <b>A</b>  <b>D</b> <b>E</b>	<b>ATENCION AL</b>  <b>CLIENTE</b>	Motivar a los empleados a que trabajen continuamente en pos de la calidad del servicio que ofrecen, emprendiendo acciones adecuadas de comunicación con los clientes, para mejorar las situaciones conflictivas con el cliente y reducir su probabilidad de ocurrencia.	Se enviará al personal a un seminario abierto.
--	--	---	--

## **DESARROLLO DE LAS PROPUESTAS DE CAPACITACIÓN**

### **A. PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA O PNL**

El PNL es un modelo coherente formal, dinámico de cómo funciona la mente humana, como procesa la información y la experiencia y las diversas implicaciones que esto tiene para el éxito personal.

Con base a este conocimiento es posible identificar las estrategias internas que utilizan las personas de éxito, aprenderlas y enseñarlas a otro (modelar), para facilitar un cambio generativo, tanto inmediato como de largo plazo.

Elegimos este tema, porque PNL como ya dijimos, es una herramienta que nos permite identificar el camino de negociación encausándonos en un mismo canal con la percepción del cliente interno o externo, comprender sus necesidades y generar ventas de productos o prestación servicios, y de este modo poder desarrollar la empatía con el cliente.

#### **Objetivo**

La capacitación les permitirá entender que es la prestación del servicio, como piensa el cliente, como interpretar su lenguaje, como ayudarlo a tomar la mejor decisión y nos dota de herramientas de interpretación de personalidades para poder generar una gran empatía comunicativa y de una manera asertiva ayudar al cliente a adquirir el producto o servicio, desde la visión del mundo de la PNL.

#### **Metodología**

Mediante la utilización de las más avanzadas técnicas para el logro del proceso enseñanza- aprendizaje, el facilitador trabajará desde la búsqueda de la interpretación de la necesidad, en el nuevo contexto de las organizaciones y hasta el armado de un plan concreto de acción, aplicable inmediatamente y que posibilite los objetivos planteados.

#### **Temáticas que debería contener la capacitación:**

- Liderazgo y Prestación de Servicio

- Técnicas de PNL que permiten “leer” al asociado
- El proceso de prestación del servicio, paso a paso
- Comunicación efectiva y el cierre de la venta como último pasó.

La propuesta de capacitación debe ser ejecutada por una organización especializada en la temática, la misma deberá ser elegida por la mutual según presupuesto. Para determinar las horas totales de capacitación y su contenido se recomienda solicitar un relevamiento de especialistas en la mutual que permita establecer la situación problemática que esta posee, conocer el entorno, los empleados y en base a esto plantear una propuesta que mejor se ajuste a la situación.

Existen dos modelos de implementación:

- 1- Se tomará determinados días y horarios de la semana, y en la misma mutual se habilitará un lugar adecuado donde cada uno de involucrados pueda tomar las clases con reglas acordes a las capacitaciones empresariales que se acostumbran
- 2- Se determinara días y horarios de la semana, donde cada uno de los integrantes se trasladará a un lugar en común que sea adecuado donde podrán tomar las clases con reglas acordes a las capacitaciones empresariales que se acostumbran.

Esto lo decidirá la misma Mutual, en base a lo aconsejado por la empresa que vaya a desarrollar la propuesta.

## **B. PROPUESTA DE CAPACITACION EN OPERADOR DE PC**

Otro tema fundamental hoy en día es la implementación de herramientas informáticas que permitan optimizar el trabajo diario y mejorar los tiempos de respuesta, los empleados deben tener conocimientos actualizados para de esta manera prestar un mejor servicio.

**Por qué elegimos este tema**

Durante nuestra visita a la mutual, identificamos que la mutual está principalmente constituida por gente adulta, y nos manifestaron que a veces sienten que los pocos compañeros jóvenes que tienen optimizan más sus tiempos de trabajo por saber utilizar la computadora. Además nos dimos cuenta que no son ellos los que se oponen a aprender, sino que nunca han recibido una capacitación al respecto ni les han demostrado la optimización del tiempo que se puede lograr en las tareas diarias.

Identificamos así la necesidad de introducir a los empleados adultos en el uso de las nuevas tecnologías que perfeccionen diariamente su labor habitual.

Es importante brindar cursos de Informática, si bien los empleados tienen los conocimientos básicos, es bueno reforzar y actualizar para que tengan un mejor desarrollo.

La Tecnología va mutando, se va perfeccionando, los programas van cambiando y el empleado debe estar atento a ello para que sus conocimientos vayan a la par de estos cambios.

### **Objetivos**

Uno de los objetivos sería que se automaticen procesos y tareas que normalmente realizan de forma manual.

Deberán aprender a utilizar el procesador de textos, la planilla de cálculos e internet como herramientas para la resolución de problemas propios del desempeño laboral diario, y dejar atrás paulatinamente actividades que realizan manualmente.

### **Metodología:**

El curso debería contener temáticas como:

- Entorno de Windows
- Microsoft Word: documentos, formato de textos, párrafos, gráficos.
- Microsoft Excel: hoja de cálculo, formato, uso de fórmulas y funciones, gráficos.
- Internet y correo electrónico
- PowerPoint

Estos temas son ejes orientadores, para un mejor resultado de la capacitación recomendamos que un profesional de la informática efectúe un relevamiento que permita detectar las necesidades puntuales que tienen los empleados en sus labores diarios.

La duración estimada es de 15 horas cátedra. Divididas en 5 clases de 3 horas. Las horas propuestas son tentativas y deberán ser reajustadas luego del relevamiento en la mutual.

Recomendamos además que el curso sea “personalizado”, y que el profesor que lo dicte pueda dirigirse a la mutual y enseñarles en su propio entorno de trabajo con los recursos que utilizan diariamente. Para poder hacer posible es necesario que la capacitación se realice fuera del horario de trabajo.

### **C. PROPUESTA DE CAPACITACION EN ATENCION A CLIENTE**

Proponemos realizar un seminario de atención al cliente

#### Por qué elegimos este tema

Se necesita entender q ofrecer un servicio de calidad es una tarea en que han de intervenir todos los empleados de la mutual, deben utilizar sus habilidades y actitudes de manera adecuada para conseguir clientes satisfechos.

#### Objetivos

Sensibilizar al participante sobre la necesidad de ofrecer una adecuada calidad de servicio en la tarea de atender al cliente y profundizar en la importancia de causar una buena impresión proyectando una imagen positiva personal y de la organización.

#### Metodología:

El seminario debería contener temas como:

- Descubrir y Comprender las Necesidades de los Clientes
- El Proceso de Comunicación
- Medios para una Óptima Atención al Cliente
- Habilidades y Actitudes en el Trato con el Cliente
- Tratamiento de Situaciones Conflictivas

Duración: 6 horas. Divididas en dos charlas de 3 horas. Se debería llevar a cabo en un instituto de capacitación, que elija la mutual según presupuesto. Lo recomendable es realizarlo en un grupo abierto donde puedan interactuar con empleados de otras empresas y de ese modo aprender de la vivencia de los otros.

Podemos concluir que la capacitación de los empleados permitirá motivar ya que pudimos detectar que uno de los factores en los que no está satisfecho el empleado es en la capacitación brindada por la empresa. Creemos que la capacitación es una de las herramientas más completas para lograr la mejora continua, ya que permite tener personal calificado y altamente motivado porque se le demuestra al empleado que su trabajo es una parte fundamental en el camino hacia los objetivos de la organización.

Además de brindarnos las necesidades de capacitación, las evaluaciones permitirán analizar en qué estado están los empleados actualmente con sus conocimientos y en base a ello establecer posibles planes de carrera o ascensos, que por supuesto también inciden en la motivación.

#### 4. PLAN DE MOTIVACION DE PERSONAL

Hoy en día, todos trabajamos mejor si la organización, nuestros jefes y compañeros nos **valoran, reconocen y motivan**.

La motivación en si es un factor que creemos bastante personal, lo que puede motivar a una persona puede no hacerlo en otra, pero creemos que hay características generalizadas que podemos proponer como forma de motivar a los empleados en su día a día.

Cada vez es más difícil para las empresas atraer recursos humanos calificados y que permanezcan motivados. El talento en los profesionales es un recurso escaso, que hay que saber buscar, captar y, sin duda, retener. Definitivamente, serán los colaboradores con más potencial, los que ofrecerán a las organizaciones las mayores ventajas competitivas para ser rentables. Por eso no debemos permitirnos perderlos.

Hay un factor que identifica que los recursos humanos claves suelen tener, en muchos casos, elevados índices de rotación y vayan cambiando de empleo de acuerdo a oportunidades más atractivas. Por eso entre las claves más destacadas se encuentra que las personas buscan quedarse en empresas que le brinden oportunidades de desarrollo, con lo cual disminuyen las posibilidades de perder al personal clave.

##### **10 claves para lograrlo:**

**1. Crear una marca fundacional:** una de las claves para captar, motivar y retener el talento, consiste en construir una “marca” que destaque la buena reputación de la compañía como empleadora. Es importante para lograrlo que la cultura organizacional sea un diferencial con el resto, y mantener una coherencia entre la imagen externa y la interna, fomentando valores en común y un consistente sentido de pertenencia.

**2. Crear un clima laboral estimulante:** el ambiente de trabajo es un pilar trascendental y decisivo al momento en que los empleados resuelvan irse o no de la empresa. Las personas necesitan desarrollarse en un contexto en

el que puedan entablar relaciones sociales y a la vez, lograr sus objetivos profesionales.

**3. Desarrollar la carrera del personal:** Una de las mayores causas de salida de un empleado es el estancamiento laboral, o la imposibilidad de ascender en la pirámide organizacional. Es importante que el personal clave, tenga en claro las posibilidades de desarrollo de carrera y la empresa lo acompañe, garantizándoles que tendrán la posibilidad efectiva de alcanzar nuevas responsabilidades.

**4. Incentivar de manera personalizada:** Sin duda, un buen estímulo para el empleado es la compensación. Pero, según afirman los expertos, no basta con esta esté acorde a las referencias del mercado. Lo importante, dicen, es que el incentivo sea personalizado, y de acuerdo a las necesidades y preferencias de cada trabajador, ya que no todos tienen las mismas motivaciones. Es importante que se reconozcan sus logros, ya sea en términos de remuneración salarial o bien verbalmente, expresando frases como “en la empresa, estamos orgullosos de que trabaje con nosotros”.

**5. Lograr retos:** Permitir que los empleados se sientan parte de los logros organizacionales como de los individuales.

**6. Optimizar la comunicación:** Un empleado se sentirá integrado en la medida en que advierta que sus ideas, opiniones y sugerencias son tomadas en consideración. De este modo, considerará que tiene un lugar de pertenencia y que puede colaborar de forma activa en el logro de los objetivos organizacionales.

**7. Facilitar el Aprendizaje en la organización:** Los empleados talentosos requieren de constantes retos para progresar. Por ello, las capacitaciones en diversas áreas son las instancias precisas que ellos requieren para sentir que evolucionan y crecen profesionalmente. Hay que tener en cuenta que los empleados que buscan mantenerse y crecer dentro de una compañía, deberán contar con capacitación constante.

- 8. Crear una cultura de confianza:** la confianza, una entidad informal que incide sobre el comportamiento de los individuos y las organizaciones admite intervenir en las relaciones conflictivas y facilita la asociatividad. Se puede lograr una mayor productividad en un ambiente donde prime confianza mutua dentro de la compañía.
- 9. Fomentar sociabilidad:** Establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, permite crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la organización. El buen ambiente en la oficina mejora el desempeño del empleado y disminuye el estrés al que se encuentra sometido habitualmente.
- 10. Balancear entre la vida laboral y familiar:** Retener a los empleados, otorgándoles una mayor flexibilidad horaria, es otra de las recomendaciones que hacen los especialistas. Un ejemplo es el llamado home office, que permite trabajar desde la propia casa. Otra alternativa es permitir a los empleados asistir a los programas escolares de sus hijos, brindar beneficios de guarderías para niños, y una política salud ocupacional. Con acciones en este sentido, se acrecentará el compromiso y los empleados tendrán un balance más equilibrado entre el trabajo y su vida personal.

### **Relación entre clima organizacional y motivación del personal**

La definición de clima organizacional para Idalberto Chiavenato es: la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que:

- a) Perciben o experimentan los miembros de la organización y que
- b) Influye en su comportamiento.

En lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés, incluso episodios de agresividad y disconformidad el clima organizacional es malo mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Para explicar los determinantes del clima organizacional, Chiavenato expone el modelo de Atkinson que estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación o lo que otros autores denominan los factores que componen el clima organizacional.

Este modelo parte de las siguientes premisas:

1. Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo
3. Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
4. Los cambios en el ambiente que se percibe originarán algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
5. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese patrón generará un cambio de comportamiento.

El objetivo de emprender acciones de motivación en la mutual es lograr empleados seguros del trabajo que están realizando para que puedan desenvolverse con eficiencia en el desempeño de sus actividades y evitar la rotación hacia otras empresas en búsqueda de nuevas oportunidades laborales.

Para emprender acciones de motivación en la mutual proponemos utilizar el siguiente método:

- 1 Realizar una encuesta Anónima: Este método junto a las encuestas ya efectuadas en la mutual que nos proporcionaron una aproximación a la situación, nos permitirá identificar el estado real de los trabajadores, su grado de satisfacción, su motivación y su compromiso con la mutual y además para detectar qué condiciones laborales obstaculizan el bienestar y productividad de los trabajadores. Utilizando este método se mejorará la comunicación tanto horizontal como vertical, ya que el personal sentirá que

su opinión es necesaria para mejorar la motivación y el clima laboral en la mutual.

2. Empezar acciones de motivación que contribuyan a mejorar la situación actual.

Tratándose de una organización sin fines de lucro, nuestra propuesta para motivar estará compuesta por dos opciones, una de bajo presupuesto y de fácil implementación, y otra que requiere una considerable inversión pero que contribuye e incide fuertemente en la motivación de los empleados. Ambas arrojan resultados a corto plazo

A. La primera opción propuesta debe llevarse a cabo por la organización SIEMPRE transformándose en una premisa de trabajo y los directivos deben estar convencidos de que lo que están haciendo es lo correcto. En un primer momento, esto puede comenzar a hacerlo la HCD, pero es importante que una vez definida el área de Recursos Humanos, sean ellos quienes la ejecuten:

1. Se le debe otorgar a los empleados flexibilidad en los horarios, ya que como cualquier ser humano tienen cuestiones personales que resolver que requieren de tiempo. Una visita médica, un trámite bancario o reuniones escolares de sus hijos, le otorga libertad a los empleados, por lo cual sentirán que son valorados. Además de flexibilizar para aquellos empleados que deseen estudiar y trabajar al mismo tiempo.

2. Felicitar a los empleados cuando obtengan éxito en las acciones que están emprendiendo. Los trabajadores siempre necesitan saber que los valoran.

3. En horarios de almuerzo, dejar que los empleados interactúen entre sí, si es posible con juegos de integración. ej.: es muy común en empresas que haya en los comedores mesas de ping pong donde se realicen campeonatos entre los empleados.

4. Hacer un pizarrón de la fama, en donde se encuentren a la vista los mejores empleados, primero como método aspiracional y segundo como afirmación de un trabajo bien realizado, reconocer a los mismos entre los pares, genera que los mismos sientan orgullo. El beneficio de esta acción es un empleado altamente motivado y la creación de un ambiente de trabajo en donde todos los empleados se esfuercen más por conseguir sus metas.

5 Festejar los cumpleaños del mes, se puede establecer un día fijo al mes donde todos los empleados que hayan cumplido tengan un pequeño agasajo. También se le puede otorgar un pequeño obsequio material o un vale de una cena paga para su familia. Esta acción favorece a la unión del grupo, y sentido de pertenencia.

6 Organizar una vez al mes aproximadamente una cena informal paga por la empresa o donde cada uno lleve su comida, en la misma mutual pero fuera del horario laboral. Amplia la interacción desde otra perspectiva, permite que se conozcan entre ellos desde otro lado. Los lazos se hacen más fuerte.

7 En cada día festivo del calendario anual, sea día del amigo, 25 de Mayo, día de la mujer, 9 de Julio, día de la familia. etc. Debe haber un pequeño agasajo para conmemorar la fecha. ej.: Existen organizaciones donde se le otorga un desayuno a las mujeres por su día, se juega al amigo invisible, o se disfrazan con personajes de la época colonial para el día de la patria.

B. La segunda opción es la denominada **Outdoor**. Como ya dijimos anteriormente, al no tener el departamento de recursos humanos formado, es conveniente que sea terciarizada.

Consideraciones especiales:

La organización que lleve a cabo esta actividad debe tener en cuenta lo solicitado por la Mutual:

“Nuestro objetivo es que el personal se sienta comprometido (se ponga la camiseta) con la institución. Que el personal muestre presencia. Trabajar en equipo, contención hacia el afiliado, y trato cordial”

#### Aspectos de la actividad para tener en cuenta

La formalidad de Outdoor puede tener dos enfoques distintos. El primero se refiere a realizar una capacitación fuera del ámbito normal y habitual pero que la misma sea desarrollada con las mismas características que si fuese interna.

Este tipo de encuentros mantiene como foco el desarrollo cognitivo y tiene poco contenido de crecimiento volitivo o emocional.

El segundo de los enfoques, que es el que se conoce más como metodología Outdoor, hace foco sobre lo vivencial para posibilitar desde el diseño de ejes temáticos pasar el aprendizaje volitivo y emocional principalmente.

Para el logro de los objetivos se hace el trabajo según los tópicos centrales presentados y que se ajustarán a solicitud de la Mutual y desde allí y recurriendo a las distintas técnicas, se pasa por los 3 caminos de aprendizaje siguiendo la pauta siguiente:

#### Primer camino

- Eje Temático
- Análisis

#### Segundo camino

- Desarrollo Volitivo
- Planteo de acción

#### Tercer camino

- Paso a la emoción
- Trabajo lúdico

#### Descripción breve de aspectos prácticos

Al inicio de las actividades se entrega a cada participante un sobre con el material que se trabajará durante la jornada, partiendo de los ejes temáticos y las distintas herramientas que necesitarán a lo largo del proceso vivencial

La técnica básica diseñada es la de las vendas y desde allí hay todo un conjunto de trabajos que se realizarán a lo largo del día que entre otros aspectos utiliza:

- Juegos integrativos
- Juegos interpretativos
- Roll Play
- Video de análisis
- Lecturas

- Debates
- Música
- Corporalidad
- Competencias
- Situaciones límites
- Reflexiones
- Visualizaciones y puesta de objetivos
- Generadores de disparadores de acción
- Matrices

### **Fundamentos específicos**

La atención al público es un proceso de comunicación en donde quién asiste, busca la manera de identificar una necesidad para desde allí satisfacerla.

La forma de comunicarnos es totalmente distinta en estos tiempos, tal como lo planteado en los párrafos anteriores, por lo tanto también lo es la forma de resolver las necesidades de los clientes y esto nos lleva a la prácticamente obligación de adquirir herramientas que hacen falta para que la conexión con el asociado sea sumamente eficaz y perdurable a través del tiempo.

También estos tiempos donde las organizaciones verticales han quedado totalmente obsoletas, nos ponemos frente a la situación de rediseñarlas basadas en grupos de trabajo que logran identificar los objetivos y que alineando los suyos personales, se ponen en acción proactiva para el logro de los mismos.

Generar la motivación para esta puesta en funcionamiento, no es un tema racional sino que lo es de puro desarrollo volitivo.

### **Objetivos de la acción**

Por un lado lograr que los miembros de los equipos que no se conocen entre sí, comiencen los encuentros con una conexión desde una mirada distinta y con una integración desde lo que llamaremos “presente” que es la parte del ser humano que se habilita para la comunicación interpersonal.

Esta actividad busca que se desarrolle la visualización de los objetivos grupales, que se internalicen habilidades cognitivas, emocionales y volitivas que permitan lograr que todo el equipo se ponga en acción proactiva y que se llegue a las metas de alto nivel de eficacia y eficiencia.

Además se buscara dar un conjunto de herramientas para que el empleado tenga una conexión efectiva con el público y las relaciones allí logradas, perduren en el tiempo y que se sienta integrado a un equipo con conciencia y fuerza proactiva.

### **Pasos para la implementación de un Outdoor para la mutual**

#### Preparado Previo

Antes del inicio de las actividades se realizará un diagnóstico con los requirentes que permitirá trabajar en una profunda elaboración de las acciones metodológicas y el planteo de los objetivos.

Para este preparado se han estimado un total de 5 horas profesionales.

#### Modalidad

La actividad se realizará en Villa Giardino, en cuatro encuentros donde se formarán dos grupos.

Grupo A: Directivos de la Mutual de Policías de la Provincia de Córdoba.

Grupo B: Médicos, empleados y demás de la Mutual.

Todos los encuentros se realizarán con los mismos contenidos, salvo que en los primeros dos serán desde un foco de “liderazgo”. Recogiendo mensajes y recomendaciones para el segundo grupo. Y los últimos dos encuentros se trabajarán con un enfoque más “día a día” y de contacto directo con el usuario y con las distintas situaciones que se plantean.

#### Objetivos

- Primer y segundo encuentro: Integración grupal
- Segundo y tercer encuentro: Formación y motivación de Equipos en relación a atención al grupo

#### Presupuesto tentativo

\$12.000. Viáticos, alojamiento y alimentación de los 4 días a cargo de la Mutual.

## **Fundamentos Generales**

En tiempo donde todo evoluciona a velocidades casi increíbles y las comunicaciones están pasando por procesos de transformación profundos, es prácticamente imprescindible, mediante distintos caminos de capacitación y motivación, generar sinergias en los equipos de trabajar que vayan al ritmo de los tiempos.

Por momento parecería que las actitudes de los individuos se van adaptando a una velocidad tan lenta en relación a la velocidad del resto de los factores sobre los que se interactúa, que pareciera que hay como una disociación entre la realidad de los hechos y las percepciones de las personas.

En nuestra propuesta buscamos, mediante programas elaborados con una absoluta visión de la necesidad de las organizaciones sobre lo planteado, que los equipos de trabajos logren los objetivos centrales para los que han sido creados y a la vez que sus resultados se potencien partiendo de un apropiado nivel de motivación y alineación de metas.

## **Ejes temáticos**

- Organizaciones antiguas y organizaciones modernas
- Crecimiento cognitivo, volitivo y emocional
- El desarrollo de la conexión motivadora
- El diálogo Verbal y la lectura No verbal
- Armado de matrices de acción
- Diálogos
- Ejercicios Roll Play y la utilización de la matriz propuesta

Estos son incentivos propuestos por el grupo de tesis, los responsables de la mutual pueden agregar los incentivos que crean necesarios en un futuro. Después de tener un personal motivado es muy importante evaluar nuevamente su desempeño, y estimar así el rendimiento y desempeño laboral comparándolos con los objetivos establecidos en el puesto de trabajo.

## **PARTE V**

## **CONCLUSIONES**

En la actualidad, en un mercado donde el cliente se ha vuelto cada vez más exigente, existe un creciente interés por evaluar los distintos aspectos relacionados con la calidad de atención. Es la misma quién permite la fidelización del cliente, y la posibilidad de captar nuevos mercados.

La forma de brindar los servicios de la mutual, incide en la calidad percibida en forma global, siendo esta última una combinación de la evaluación de todos los aspectos parciales que inciden en cada prestación.

Al finalizar el trabajo final de grado, hemos obtenidos resultados, que nos permitieron obtener una aproximación a la situación existente de la asociación mutual de empleados de la policía de la provincia de Córdoba.

Aseveramos en varias ocasiones que la calidad no es posible sin un equipo de trabajo que cumpla adecuadamente con sus funciones, que se encuentre en el puesto para el cual es competente, atendiendo las necesidades de los clientes y que este lo suficientemente capacitado e identificado con la Mutual, es decir motivado con el trabajo que realiza.

También indicamos que para que esto sea llevado a cabo, fue necesario identificar tres factores de éxitos que interconectados lograrían llevar a cabo los objetivos propuestos: “QUERER, PODER, SABER”.

En el transcurso de nuestro trabajo, a través de las diferentes encuestas, entrevistas efectuadas, y junto al estudio Servqual, formamos nuestras percepciones de la mutual y pudimos detectar inexactitudes en el modo de prestar los servicios. Identificando así, situaciones que afectan la satisfacción de los empleados; repercutiendo directamente en la calidad de los servicios que la mutual presta.

Con toda la información obtenida, se efectuó un diagnóstico que nos dio una proximidad de la situación real que poseen, que nos permitió elaborar distintas propuestas tentativas involucrando a cada uno de los factores para que de este modo, comience un proceso de mejora continua. Cabe aclarar nuevamente, que cada una fue elaborada a través del contexto actual de la mutual, y que es necesario que año a año, mes a mes, día a día esto se renueve. Esto será el compromiso a asumir por la conducción de la misma.

Por lo que con el análisis se concluyó, que el personal administrativo, quien es la cara visible de la mutual en la interacción con el cliente y forma

la imagen de la organización tiene carencias que se ven reflejadas directamente en el servicio, demostrando en algunas ocasiones una labor mediocre, que provoca la insatisfacción del asociado, causando desagradados que dañan negativamente el perfil de la mutual.

Entonces, logrando mejorar la Gestión de los Recursos Humanos de la mutual, la calidad del servicio prestado mejorará consecuentemente. Es decir que para que la mutual pueda optimizar necesita proyectar, planificar y ordenar la Gestión del Capital Humano.

Es necesario saber lo que se tiene y esto lo logramos con el Inventario de Recursos Humanos, que también nos permite conocer dentro de la dotación actual de la mutual si se cuenta con la persona, con el talento necesario, para ocupar un puesto vacante actual o en un futuro inmediato.

Este será el primer paso que nos posibilitará: la capacitación y reubicación del personal, reestructuración orgánica, modificar misiones y funciones de los puestos de trabajo, motivación, etc. contribuyendo a gestionar una Organización y Administración de Recursos Humanos eficaz y eficiente, para los empleados actuales de la mutual, cualquier sea el rango.

Esta herramienta le permite que se realice una evaluación de desempeño correcta, que permita crecer a nivel profesional, fortaleciendo sus aptitudes eficientes, corrigiendo las deficientes y adquiriendo nuevas.

Con respecto a la motivación, es necesario comprender que si el servicio fue prestado por una persona con falta de motivación, se perdió un cliente. La calidad de servicios se entrega en un momento único, por lo que siempre los empleados tienen que estar motivados.

Debemos apuntar a la comunicación efectiva y constante entre el departamento de recursos humanos y los empleados, pero si no se facilita la comunicación, difícilmente el personal vaya a decirnos “Necesito hablar, me siento desmotivado”. Los encargados de recursos humanos son quienes deben buscar constantemente esta información y convertirla en acciones.

Por todo lo mencionado anteriormente es que propusimos acciones puntuales, que no son la verdad absoluta, ya que la motivación es variable de persona a persona, o sea, distintas personas la prestan, distintas personas la reciben.

Esas acciones fueron supuestas de acuerdo a los resultados de nuestra investigación; por lo que con la comunicación ya mencionada y el trabajo de los miembros del departamento de recursos humanos se deben lograr lineamientos de acciones que motiven, que duren con el tiempo. Deben ser cíclicas y activas.

En cuanto a la capacitación, el éxito de una organización depende cada vez más del conocimiento, habilidades y destrezas de sus trabajadores. Nuestra recomendación se basó en un plan anual de capacitación que contribuya a solucionar las necesidades actuales que la mutual posee. Cabe destacar, que las necesidades mutan constantemente, por tal motivo es que es necesario estar alerta y realizar actividades para detectar nuevas necesidades y de ese modo, mantener permanentemente capacitados a los empleados.

Cuando los colaboradores son capacitados, los clientes reciben una atención de buena calidad, lo cual nos indica que existe una fuerte relación entre las variables mencionadas.

La capacitación del equipo de trabajo es un pilar fundamental para lograr calidad en servicio, y una de las primeras acciones que se tiene que emprender para alcanzar la excelencia.

El servicio es producido principalmente por el equipo de trabajo, por lo tanto, mantenerlo constantemente capacitado, es tener anticipada la garantía de conseguir un buen servicio-

Para que la capacitación sea efectiva hay que poner al entrenamiento en el centro de las actividades cotidianas. Generalmente, esto no sucede en el común denominador de las empresas, porque el foco está puesto en el servicio técnico en sí (calidad interna), que abandonan la forma como el servicio se presta, entrando en un proceso de retroceso.. Si bien, la prestación del servicio es lo esencial, si sólo desarrolláramos actividades para prestar el servicio, ese servicio se iría degradando cada vez más, porque donde no se presta atención al proceso de mejora, siempre se retrocede.

Entonces, se tiene que dar lugar a lo importante entre tantas cosas urgentes. Se tiene que prever ese tiempo, los recursos, y hacerlo algo impostergable.

De no tomarnos el tiempo para atender a nuestros Recursos Humanos, capacitarlos, motivarlos y ocuparnos de su bienestar, nos quedaremos simplemente con un servicio mediocre, hasta que ya no se pueda competir más por falta de crecimiento.

Cabe aclarar, que ocuparnos en Capacitar a nuestros Recursos, no significa hacer capacitación sólo por hacerla, no importa cómo y en qué. Es necesario focalizarnos en una correcta prevención de necesidades que nos permitan establecer un contenido relevante de la capacitación.

La capacitación que emprendamos debe estar orientada a los objetivos que persigue la organización, de no ser así, se desperdicia tiempo, energía, se pierde el enfoque, y hasta puede ser contraproducente, generando confusión.

Finalmente para que la Capacitación, produzca resultados favorables, es necesario crear diagnósticos con la participación de los integrantes para analizar los conocimientos adquiridos y las posibilidades de implementación, a corto, mediano y largo plazo.

*Como futuras profesionales del área afirmamos que las personas son el principal motor para el funcionamiento de cualquier organización, estas deben ser capacitados, estimuladas, motivadas, apoyadas y acompañadas en todo el proceso que se lleva a cabo en la tarea diaria, ya que son ellas la cara visible de la mutual. Por lo que deben tomarse en cuenta siempre y sin exceptuar ninguno, los tres factores en que fue basado nuestro trabajo.*



## **PARTE VI**

## **BIBLIOGRAFIA**

## BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA Y REFERENCIAS

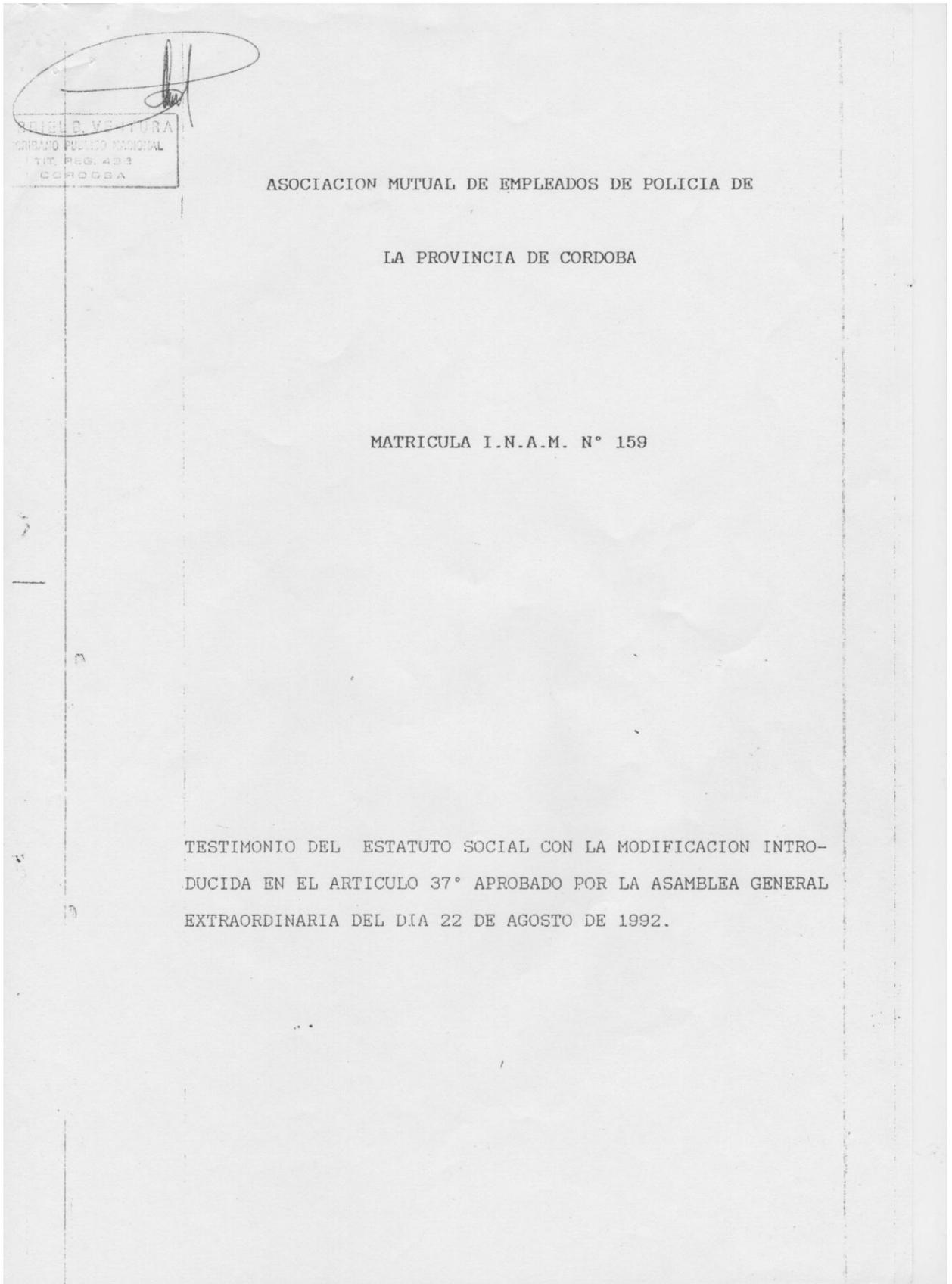
- Lic. Asunción Anca García “Visión, misión, valores y compromiso con la organización” [www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com)
- Robbins, Stephen P. y Coulter, Mary (2005): *Administración*. México DF: Pearson Education.
- Robbins, Stephen (1996). “Comportamiento Organizacional”. Editorial Hall, México.
- Chiavenato (1996), I. “Administración de Recursos humanos”. 5ª ed Bogotá Mc.Graw – Hill
- Guía de estudio Licenciatura en recursos humanos (2002). Introducción a la calidad- Instituto Universitario Aeronáutico- Ing. Orlando Vannucci
- Administración de personal y Recursos Humanos- Werther, Jr- Davis. (2000) México. Quinta edición. Mac Graw- Hill
- Guía de estudio Licenciatura en Recursos Humanos (2000). Administración I. Lic. Susana Barrionuevo.
- Certo, Samuel C (1994). *Administración Moderna*. México: McGraw-Hill
- Kotler, Philip (1993). *Principios del Marketing* USA: Prentice Hall
- Berry, Leonard (1989). *Calidad del servicio* Madrid: Ediciones Díaz de Santos
- Albrecht, Karl (1998). *La Excelencia en el servicio* Bogotá: 3R Editores
- *Shaw, James G (1997). El cliente quiere calidad. México: Prentice-Hall*
- Martín, William B (1991). *Servicios de calidad al cliente: la cortesía en el trabajo*; México: Trillas.
- Delgado-Gutiérrez JL - Importancia de la Capacitación en los Recursos Humanos -. Hitos de Ciencias Económicas Administrativas N° 6 2000; - México
- Botta Mirta (2002) “Tesis, monografías e informes” Nuevas normas y técnicas de investigación y redacción –Biblos –
- Hernández Sampieri (2002) “Metodología de la investigación” 4ta Ed México: McGraw-Hill
- Material de consultoría de David Giraudo y Asociados

# **PARTE VII**

# **ANEXOS**



Anexo I: Estatuto de la mutual





TESTIMONIO DEL ESTATUTO SOCIAL DE LA ASOCIACION MUTUAL DE EMPLEADOS DE POLICIA DE LA PROVINCIA DE CORDOBA. TITULO I. CONSTITUCION - DOMICILIO -FINALIDADES. ARTICULO 1°:ajo la denominación de "ASOCIACION MUTUAL DE LA POLICIA DE LA PROVINCIA DE CORDOBA", funcionando conforme a la Personaería Jurídica otorgada por el Decreto N° 24568, Serie "A" de fecha 18 de Agosto de 1951, del Superior Gobierno de la Provincia de Córdoba, y Resolución N° 254 de fecha 28 de Agosto de 1952, bajo el Registro de Mutualidades N° 159, del Instituto Nacional de Acción Mutua, y se registrá por el presente Estatuto. Las disposiciones legales que sean de aplicación en razón de la materia y las que dicte el Instituto Nacional de Acción Mutua. La Asociación tiene su domicilio legal en la Ciudad de Córdoba y su radio de acción se extiende a todas las Filiales, Delegaciones y Seccionales que sé establecieran dentro del Territorio de la República Argentina, siendo la duración de la Mutual ilimitada. ARTICULO 2°: Son fines sociales de esta Asociación los siguientes:a) promover el espíritu de solidaridad mutualista entre sus asociados y propender, mediante su accionar, a fomentar la ayuda recíproca material y espiritual, entre los mismos. b) Proveer de un sistema mutual integral a sus socios abarque todas las contingencias de la vida y en especial aquellas que hagan a la protección de la familia, de la salud, de su seguridad social y de su desarrollo intelectual, físico y espiritual con el objeto de perfeccionar integralmente a los miembros de la Policía de la Provincia de Córdoba, y brindar a sus socios protección y ayuda recíproca. ARTICULO 3°: Con el objeto de



asegurar el cumplimiento de sus fines establecidos en el artículo anterior, la Asociación deberá asegurar a sus socios los siguientes servicios: a) Propiciar servicios de asistencia médica integral, farmacéutica, de proveeduría, en general, recreación, deportes, turismo social, culturales, guarderías infantiles, y todo otro compatible con sus fines. b) Otorgar préstamos a sus afiliados y un beneficio que estimule la capacidad ahorrativa de los mismos. c) Otorgar subsidios por casamientos, nacimientos, fallecimientos y cualquier otro evento que se determine. d) Contratar seguros de vida, de sepelio y otros acorde con sus fines. e) Establecer un fondo compensatorio para jubilación o retiro. f) Proveer de vivienda a sus asociados y familia, ya sea adquiriéndolas, construyendo o haciendo construir, pudiendo entregarla en uso o propiedad, según lo establezcan en cada caso la reglamentación, y representar a sus asociados en solicitudes de préstamos para vivienda ante organismos oficiales o privados. g) Prestar servicios funerarios. h) Propender a mejoramiento de la instrucción técnica y profesional de los asociados y de su cultura general y la de su familia, mediante todos los medios idóneos. i) Editar un boletín informativo, de carácter periódico y permanente, que será la publicación oficial de la Asociación. j) Organizar y poner en funcionamiento el Sanatorio Policial de la Mutual, y el Hogar Policial para socios y sus familias en estado de necesidad. k) Organizar y poner en funcionamiento el Campo de Deportes y Sede de Actividades Sociales y Culturales de la Asociación. l) A los fines del cumplimiento del inciso





VENUE  
NACIONAL

SOCIAL

Asociación  
Mutual de Empleados de Policía



"a", del presente artículo la Asociación podrá celebrar convenios con Sanatorios, clínicas, hospitales, colegios y asociaciones médicas, odontológicas, bioquímicas, y otras relacionadas con el arte de curar y sus auxiliares, para la atención integral de la salud de sus socios. ll) A los fines establecidos en el inciso anterior, la Asociación podrá celebrar convenios con entidades dentro o fuera de la Provincia, sindicatos, asociaciones, obras sociales en general, para posibilitar el turismo social de sus asociados y su familia. Del mismo modo podrá por convenios con entidades públicas o privadas, prestar los servicios generales establecidos en el presente artículo. m) Los servicios enumerados precedentemente no tienen carácter excluyente y sus enunciativos, por los que no obstan a la incorporación de nuevos servicios no enumerados expresamente, y que atribuyen al logro integral de los fines mutuales. ARTICULO 4°: La prestación de los servicios precedentemente enumerados, y la incorporación de otros nuevos, queda supeditada a las posibilidades financieras de la Asociación, y su funcionamiento se ajustará a la reglamentación que dicte en cada caso la autoridad de aplicación. TITULO II. PATRIMONIO Y RECURSOS. ARTICULO 5°: El patrimonio de la Asociación estará constituido: a) Por el conjunto de los bienes que actualmente posee la Asociación Mutual de Empleados de Policía de la Provincia de Córdoba y sus frutos. b) Por las cuotas y demás aportes sociales. c) Por las contribuciones, legados y subsidios. d) Por los bienes que en adelante se adquieran y sus frutos. e) Por todo recurso lícito. ARTICULO 6°: Los



fondos de la Asociación se depositarán... excepción... entidades bancarias, pudiendo solicitar apertura de cuentas corrientes y ahorro a la orden de la Asociación y en cuenta conjunta de dos o más miembros del órgano directivo. Para la extracción de los fondos depositados será necesaria la firma conjunta del Presidente, Tesorero y uno cualquiera de los miembros titulares del Consejo Directivo facultados para ello. TITULO III. DE LOS SOCIOS. CAPITULO I. CLASIFICACION DE LOS SOCIOS. ARTICULO 7°: Toda persona que desee ingresar o reingresar en calidad de socio de la Asociación, deberá hallarse encuadrado en las condiciones determinadas por este Estatuto para cada una de las distintas categorías sociales reconocidas y cumplir los requisitos que establezca la reglamentación respectiva. El Consejo Directivo podrá aceptar o rechazar la solicitud de ingreso o reingreso, sin estar obligado en este último caso, a expresar las causas de su resolución. Esta será inapelable y el aspirante sólo podrá insistir en su solicitud una vez transcurridos tres meses. ARTICULO 8°: Los asociados de la Mutual se dividen en las siguientes categorías: a) **ACTIVOS**: Podrán ser socios activos todos los empleados de Policía de la Provincia de Córdoba, mayores de veintiún años, y los jubilados y retirados como tales, que cumplan con los requisitos de inscripción. b) **PARTICIPANTES**: Serán el padre, la madre, el cónyuge, hijas solteras y hermanas solteras e hijas incapacitadas de un socio sin límite de edad; los estudiantes mientras se acredite esta situación, los menores a cargo, las adopciones y los nietos con causas legales justificadas como así también





NACIONAL  
303

SOCIAL  
Lien Mu hual



los menores de veintiún años. Los socios participantes gozan de todos los beneficios sociales pero no tienen derecho a participar en las Asambleas ni ser elegidos para ocupar los cargos directivos que determina este Estatuto. c) El padre, la madre, cónyuge, hijas solteras, hijos menores de veintiún años y hermanas solteras del ex socio activo. d) Los cadetes y aspirantes de los institutos mientras dure su incorporación y a su egreso hasta que cumpla la mayoría de edad, igualmente los incorporados a la Repartición policial, oportunidad en que automáticamente pasarán a ser socios activos. e) ADHERENTES: El personal administrativo y técnico permanente de la Asociación y los jubilados y retirados como tales, y todas aquellas personas mayores de veintiún años y personas jurídicas que tuvieren interés en pertenecer a la Mutual, siempre que no se hallaren comprendidos en algunas de las categorías enunciadas precedentemente. Los adherentes gozan de los servicios sociales reconocidos por los reglamentos, careciendo del derecho de elegir o ser elegidos para ocupar los cargos determinados en este Estatuto. f) HONORARIOS: Serán todos aquellos que en atención a determinadas condiciones personales, o por donaciones efectuadas a la Entidad porque contribuyeron con las cuotas sociales establecidas, recibirán los beneficios acordados en los reglamentos. En caso que satisficieren cuotas mensuales cuyo monto no sea inferior a la de socios activos, gozarán de los mismos derechos. La designación de socios honorarios lo hará la Asamblea ante propuesta fundada del Consejo Directivo o no menos del uno por



ciento de sus socios con derecho a voto. CAPITULO II  
DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LOS SOCIOS.- ARTICULO 9°: Los  
socios según sus categorías, gozarán de los siguientes  
derechos: a) Los socios activos gozan de todos los dere-  
chos creados o a crearse en la Asociación y el derecho a  
elegir y a ser elegidos para constituir e integrar los  
órganos de dirección y fiscalización creados por este  
Estatuto. b) Los socios participantes y adherentes gozan  
de todos los derechos sociales, creados o a crearse en la  
Asociación, pero no tienen derecho a elegir o ser elegi-  
dos, ni participar en las Asambleas. ARTICULO 10°. Son  
obligaciones de los socios: a) Pagar las cuotas de ingre-  
so, cuotas mensuales y demás cargas sociales. b) cumplir y  
respetar las disposiciones del presente Estatuto, los  
reglamentos que en consecuencia se dicten, las resolucio-  
nes de las Asambleas y disposiciones del Consejo Directi-  
vo. c) Comunicar todo cambio de domicilio dentro de los  
treinta días de haberse producido. d) Responder por todo  
daño que ocasionare a la Asociación. e) Asistir y sufragar  
en las Asambleas, en el caso de los socios activos. f)  
Aceptar los cargos directivos para los que fueran designa-  
dos, salvo causa mayor que la justificare. g) Acreditar el  
carácter de socio, dentro de la Sede Social o durante la  
utilización de los servicios sociales por el medio esta-  
blecido en la reglamentación y el estado de cuenta. ARTI-  
CULO 11°: Los aportes sociales estarán a cargo del socio.  
En caso de empleados de Policía en actividad, retirados o  
jubilados, la Asociación podrá convenir con el SUPERIOR  
GOBIERNO DE LA PROVINCIA, en sus respectivos ministerios,





secretarías, subsecretarías, áreas, o ante entidades descentralizadas o no, la deducción de los montos de cuotas sociales, cargas sociales y otros descuentos que el socio autorice, directamente de la planilla de sueldo, instruyéndose en la deducción los montos de sus respectivas cuotas y la de los participantes. ARTICULO 12°: Se considerarán aportes sociales a la cuota social que será establecida de acuerdo con las categorías y las cargas sociales, por beneficios otorgados a los socios o contribuciones en beneficio de la Asociación, las cuotas sociales son obligatorias. Las cargas sociales podrán ser obligatorias o voluntarias. ARTICULO 13°: La asociación en carácter de socios participantes serán voluntarias para el socio. Los socios que inscriban socios participantes serán responsables directos del pago de las cuotas sociales de los mismos mientras sean menores de edad. CAPITULO III - SANCIONES DISCIPLINARIAS. ARTICULO 14°: El Consejo Directivo se encuentra facultado par imponer a los socios las sanciones de amonestación, suspensión, exclusión, por actos de inconducta. ARTICULO 15°: Los asociados perderán su carácter de tales por renuncia, exclusión o expulsión. ARTICULO 16°: Son causas de amonestación o suspensión hasta treinta días: a) observar actitudes irrespetuosas con miembros de los órganos directivo o con personal afectado al servicio de la Asociación invocando su condición de socio. b) observar en repetidas oportunidades frente a terceros vinculados a la Asociación, actitudes ciertamente descorteses. c) incumplimiento de las disposiciones internas emanadas para el mejo desenvolvimiento de



las distintas secciones de la Asociación. ARTICULO 17°: Son causas de exclusión: a) Incumplimiento de las obligaciones impuestas por este Estatuto o por los reglamentos. b) Adeudar tres mensualidades. El Consejo Directivo deberá notificar obligatoriamente, en forma fehaciente, la morosidad de los socios afectados, con diez días de anticipación a la fecha en que serán suspendidos los derechos sociales e intimarle el pago para que en dicho término puedan ponerse al día. ARTICULO 18°: Son causas de expulsión: a) hacer voluntariamente daño a la Asociación u observar una conducta notoriamente perjudicial a los intereses de la misma. b) cometer actos de deshonestidad o perjuicio de la Asociación. ARTICULO 19°: Para la adopción de las medidas a que se refieren los artículos 17° y 18°m, las infracciones deberán estar debidamente comprobadas y será menester contar con el voto de las 2/3 partes de los miembros del Consejo Directivo, la votación se efectuará en forma nominal. ARTICULO 20°: Los socios sancionados o afectados en sus derechos o intereses por resolución adoptada por el Consejo Directivo, podrán recurrir en apelación ante la primera Asamblea Ordinaria que se realice en que tendrá voz pero no voto, debiendo interponer el recurso respectivo ante el Organismo Directivo, dentro de los treinta días de notificado de la medida. TITULO IV. DE LA ADMINISTRACION Y FISCALIZACION. ARTICULO 21°: La administración y fiscalización estará a cargo del Consejo Directivo y de la Junta -Fiscalizadora, respectivamente. ARTICULO 22°: El Consejo Directivo estará compuesto por siete miembros titulares y siete suplentes. La





Junta Fiscalizadora será integrada por tres miembros titulares y tres miembros suplentes. ARTICULO 23°: Para ser miembro titular o suplente del Consejo Directivo o de la Junta Fiscalizadora, se requiere: a) ser socio activo. b) tener como mínimo dos años de antigüedad como socio, en forma ininterrumpida en los últimos dos años. c) no estar en mora en el pago de las cuotas sociales. d) no estar cumpliendo sanciones disciplinarias impuestas por el I.N.A.M. o por la Mutual. ARTICULO 24°: Además no podrán ser electos quienes se encuentren: a) fallidos, concursados civilmente y no rehabilitados. b) Condenados por delitos dolosos. c) Inhabilitados por el Instituto Nacional de Acción Mutual o por el Banco Central de la República Argentina, mientras dure su inhabilitación. En caso de producirse cualquiera de las situaciones previstas en los incisos anteriores de este artículo durante el transcurso del mandato, en cualquiera de los miembros de los Organos Sociales, será separado de inmediato de su cargo. ARTICULO 25°: El mandato de los miembros titulares, y suplentes del Consejo Directivo y de la Junta Fiscalizadora, dura cuatro años. El asociado que se desempeña en el cargo electivo podrá ser reelecto por simple mayoría de votos y cualquiera sea su mandato podrá ser revocado en Asamblea Extraordinaria convocada al efecto y por decisión de las 2/3 de los asociados asistentes a la misma. ARTICULO 26°: Los miembros integrantes del Consejo Directivo y de la Junta Fiscalizadora, serán solidariamente responsables del manejo e inversión de los fondos sociales y de la gestión administrativa durante el término de su mandato y ejerci-



cios de sus funciones, salvo que existan constancias fehacientes de su oposición al acto que perjudique los intereses de la Asociación, por cualquier infracción a la ley 23021 (ley Orgánica para las Asociaciones Mutuales), o a las resoluciones dictadas por el Instituto Nacional de Acción Mutual. TITULO V. DEL CONSEJO DIRECTIVO. ARTICULO 27°: El Consejo Directivo estará integrado por un Presidente, un Secretario, un Tesorero y cuatro Vocales Titulares y siete suplentes. ARTICULO 28°: Son deberes y atribuciones del Consejo Directivo: a) Ejecutar las resoluciones de la Asamblea, cumplir y hacer cumplir este Estatuto, los reglamentos y toda otra disposición vigente. b) Ejercer en general, todas aquellas funciones inherentes a la dirección, administración y representación de la asociación, quedando facultado este respecto, para resolver por sí, los casos no previstos en este Estatuto, interpretándolo, si fuera necesario, con cargo a dar cuenta a la Asamblea más próxima que se celebre. c) Convocar a Asambleas. d) Resolver sobre la admisión, exclusión o expulsión de socios. e) Sancionar a los socios con amonestaciones o suspensiones hasta treinta días. f) Crear o suprimir empleos, fijar sus remuneraciones y adoptar las sanciones que correspondan a quienes los ocupan y contratar todos los servicios que sean necesarios para el mejor logro de los fines sociales. g) presentar a la Asamblea General Ordinaria: la memoria, Balance General, Inventario, Cuenta de Gastos y Recurso e Informe del Organó de Fiscalización, correspondiente al ejercicio fenecido. h) Continuar la administración y obras necesarias de los





panteones sociales y adquirir en propiedad o gestionar la concesión de uso de los terrenos necesarios, así como realizar las obras correspondientes, para inhumación de sus asociados, en los Cementerios habilitados o a habilitarse en la Provincia y de acuerdo con las normas administrativas y legales vigentes en el momento de la contratación y funcionamiento, el Consejo Directivo queda autorizado para fijar aportes y aranceles relacionados con el uso de los terrenos y panteones en Cementerios. ARTICULO 29°: Si el número de los miembros del Consejo Directivo quedara reducido a la mitad o menos, luego de haberse incorporado a los suplentes, deberá convocarse a Asamblea dentro de los cuarenta y cinco días, a fin de llenar las vacantes producidas hasta la terminación del mandato. Esta prescripción no será aplicada cuando faltaren treinta días o menos para realizar la Asamblea Ordinaria. El mandato del reemplazante durará mientras dure la vacancia, hasta que finalice su propio mandato o hasta que termine el mandato del reemplazado si dicho plazo fuera menor. En caso de impedimento, licencia o ausencia temporaria de los miembros del Consejo Directivo, el mismo establecerá el régimen de reemplazo debiendo dictar su Reglamento orgánico y funcional y regirse por él. Todo reglamento que no sea de simple organización administrativa, requerirá para su vigencia la aprobación de la autoridad administrativa de aplicación, Instituto Nacional de Acción Mutua. TITULO VI. DEL PRESIDENTE. ARTICULO 30°: Son deberes y atribuciones del Presidente: a) Representar legalmente a la Asociación. b) Convocar a las reuniones del Consejo Directivo.



c) Firmar las actas de sesiones que presidiere, como así también la correspondencia y demás documentos de la Asociación, conjuntamente con el Secretario y el Tesorero según correspondiere. d) Velar por la fiel observancia de este Estatuto, los reglamentos respectivos y otra disposición legal vigente, como así también por la buena marcha y administración de la Asociación. e) Presidir las reuniones del Consejo Directivo y de las Asambleas. f) Autorizar, conjuntamente con el tesorero, los gastos de la Asociación, firmando los recibos y demás documentación., TITULO

VII. DEL SECRETARIO. ARTICULO 31°: Son obligaciones del Secretario: a) Redactar las actas de sesión del Consejo Directivo y de las Asambleas. b) Contestar la correspondencia y mantener al día el archivo de la asociación. c) Llevar el control de la Mesa de Entradas y Salidas de la Asociación. d) Refrendar la firma del Presidente. e) Llevar el registro de socios, con sus altas y bajas.

TITULO VIII. DEL TESORERO. ARTICULO 32°: Son obligaciones del Tesorero: a) Percibir todas las entradas de fondos de la Asociación. b) Librar las órdenes de pago acordados por el Consejo Directivo y firmarlas con el Presidente. c) Depositar los fondos que ingresaren a la Asociación, pudiendo retener la atención del movimiento diario, una cantidad cuyo límite lo fijará el Consejo Directivo, debiendo rendir cuenta a éste mensualmente, o cuando lo requiera la Junta Fiscalizadora. d) Llevar los libros contables. e) Presentar al Consejo Directivo trimestralmente un balance, y el se asentará en el acta de sesión.

TITULO IX. DE LOS VOCALES. ARTICULO 33°: Son deberes y





TURA  
FISCAL



atribuciones de los Vocales Titulares: a) Asistir a las reuniones del Consejo Directivo con voz y voto. b) Reemplazar al Presidente, Secretario y Tesorero, por su orden, así como realizar cualquier otra tarea que le fuere encomendada. TITULO X. DE LA JUNTA FISCALIZADORA. ARTICULO 34°: Son deberes y atribuciones : a) Fiscalizar la administración, comprobando mediante arqueos el estado de las disponibilidades en caja y bancos. b) Examinar los libros y documentos de la asociación, como así mismo efectuar el control de los ingresos, por períodos no mayores de tres meses. c) Asistir a las reuniones del Consejo Directivo y firmar cuando concurren, las actas respectivas. d) -Dictaminar sobre la Memoria, Balance General, Inventarios, Cuenta de Gastos y Recursos, presentados por el Organó Directivo. e) Convocar a Asamblea Ordinaria cuando omitiere hacerlo el Consejo Directivo., f) Solicitar al Consejo Directivo la Convocatoria a Asamblea Extraordinaria, cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes a la autoridad de aplicación cuando dicho órgano se negare a ello. g) Verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, de este Estatuto y reglamento, y en especial, lo referente a los derechos y obligaciones a los asociados, como así las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales. La Junta Fiscalizadora cuidará de ejercer sus funciones de modo que no se entorpezca la regularidad de la administración social. ARTICULO 35°: Si por cualquier causa la Junta Fiscalizadora quedara reducida a menos de dos miembros, una vez incorporados los suplentes, el Consejo Directivo deberá convocar a Asamblea



TURA  
FISCAL



atribuciones de los Vocales Titulares: a) Asistir a las reuniones del Consejo Directivo con voz y voto. b) Reemplazar al Presidente, Secretario y Tesorero, por su orden, así como realizar cualquier otra tarea que le fuere encomendada. TITULO X. DE LA JUNTA FISCALIZADORA. ARTICULO 34°: Son deberes y atribuciones : a) Fiscalizar la administración, comprobando mediante arquezos el estado de las disponibilidades en caja y bancos. b) Examinar los libros y documentos de la asociación, como así mismo efectuar el control de los ingresos , por períodos no mayores de tres meses. c) Asistir a las reuniones del Consejo Directivo y firmar cuando concurren, las actas respectivas. d) -Dictaminar sobre la Memoria, Balance General, Inventarios, Cuenta de Gastos y Recursos, presentados por el Organó Directivo. e) Convocar a Asamblea Ordinaria cuando omitiere hacerlo el Consejo Directivo., f) Solicitar al Consejo Directivo la Convocatoria a Asamblea Extraordinaria, cuando lo juzgue conveniente, elevando los antecedentes a la autoridad de aplicación cuando dicho órgano se negare a ello. g) Verificar el cumplimiento de las leyes, resoluciones, de este Estatuto y reglamento, y en especial, lo referente a los derechos y obligaciones a los asociados, como así las condiciones en que se otorgan los beneficios sociales. La Junta Fiscalizadora cuidará de ejercer sus funciones de modo que no se entorpezca la regularidad de la administración social. ARTICULO 35°: Si por cualquier causa la Junta Fiscalizadora quedara reducida a menos de dos miembros , una vez incorporados los suplentes, el Consejo Directivo deberá convocar a Asamblea



L. B. VE  
PUBLICO  
REG. 45  
30000

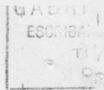
STAR 10011



hábiles de notificado y si no cumpliera intervendrá la Asociación a los efectos exclusivos de la convocatoria respectiva. ARTICULO 39°: Anualmente el Consejo Directivo dará a conocer por el medio de difusión de la Entidad, a la Masa Societaria el Balance y Memoria del ejercicio. ARTICULO 40°: Los llamados a Asambleas se efectuarán mediante la publicación de la convocatoria y Orden del Día en uno de los periódicos de mayor circulación en la zona, o en el Boletín Oficial de la Provincia, con una antelación de treinta días. Se presentará ante el Instituto Nacional de Acción Mutua y se pondrá a disposición de los socios en la Secretaría de la Entidad con diez días de anticipación a la celebración de la Asamblea, la respectiva Convocatoria, Orden del Día y detalle de cualquier asunto a considerarse en la misma. En caso de tratarse de Asamblea Ordinaria deberán agregarse a los documentos mencionados la Memoria del Ejercicio, Balance General, Cuenta de Gastos y Recursos e Informe del Organó de Fiscalización. ARTICULO 41°: Para participar en las Asambleas y actos eleccionarios es condición indispensable: a) ser socio activo, b) presentar el carnet social, c) Estar al día con Tesorería, d) no hallarse cumpliendo sanciones disciplinarias impuestas por la entidad o por el Instituto Nacional de Acción Mutua. e) Tener seis meses de antigüedad como socio. ARTICULO 42°: El padrón de los socios en condiciones de intervenir en Asambleas y Elecciones, se encontrará a disposición de los asociados en la sede de la Entidad, con una anticipación de treinta días a la fecha de la misma, debiendo actualizarse cada cinco días. ARTI-



CULO 43°: Los asociados participarán personalmente y un solo voto en las Asambleas, no siendo admisible el voto por poder. Los miembros del Organo Directivo y del Organo de Fiscalización no tendrán voto en los asuntos relacionados con su gestión. El voto en cada uno de los Departamentos de la Provincia, se ajustará a la Reglamentación especial que a tal efecto se dicte. ARTICULO 44°: Todo gravamen o creación de derechos reales sobre los bienes de la Asociación como asimismo la adquisición o venta del inmueble solo podrá autorizarse en asamblea. ARTICULO 45°: El quórum para cualquier tipo de asambleas será la mitad más uno de los asociados con derecho a participar, en caso de no alcanzar este número a la hora fijada, la asamblea podrá sesionar válidamente treinta minutos después con los socios presentes, cuyo número no podrá ser menos que los miembros del Organo Directivo y Organo de Fiscalización. Las resoluciones de las Asambleas se adoptarán por la mayoría de la mitad más uno de los socios presentes, salvo los casos de revocaciones de mandatos contemplados en el artículo 25, o en los que el presente Estatuto Social fija una mayoría superior. Ninguna asamblea de asociados sea cual fuere el número de presentes, podrá considerar asuntos no incluidos en la convocatoria. ARTICULO 46°: Las resoluciones de las asambleas solo podrán ser consideradas por otra Asamblea. Para rectificar la resolución considerada, se requerirá el voto afirmativo de los 2/3 de los socios presentes de la nueva convocatoria. ARTICULO 47°: Son facultades privativas de las asambleas: a) la aprobación y reforma de los estatutos. b) La aprobación y refor-





1 PUBLICO  
REG. 41  
28008



ma de los Reglamentos Internos. c) La aprobación a que se refiere el inciso "c" del artículo 37°. d) La aprobación de convenios y la fusión de la Mutual con otra entidad similar. e) La disolución y liquidación de la Mutual.

TITULO XIII. DE LAS ELECCIONES. ARTICULO 48°:

Las elecciones de los miembros del Consejo directivo y de la Junta Fiscalizadora se hará por el sistema de la lista completa a la época de vencimiento de los respectivos mandatos, conforme a lo dispuesto por el artículo 25° de este Estatuto. La elevación y renovación de las autoridades se

efectuará por votación directa y secreta salvo el caso de existir lista única que se proclamará directamente en

asamblea. ARTICULO 49°: La lista de candidatos será oficializada por el Organo Directivo con quince días de anticipación a la fecha fijada para la elección teniendo

en cuenta: a) que los candidatos reunan las condiciones establecidas por el Estatuto. b) Que hayan prestado su conformidad por escrito apoyados con la firma de no menos

del uno por ciento de los socios con derecho a voto. c) Las impugnaciones previas que se presentaren serán tratadas por la Asamblea antes de lacto eleccionario quien

decidirá sobre el particular. ARTICULO 50°: Los comicios se realizaran en el lugar, hora y fecha establecida en la convocatoria, la Junta Electoral será la encargada de la

recepción de los votos, fiscalización y escrutinio. ARTICULO 51°: La Junta Electoral estará constituida por un representante del Consejo Directivo, designado por éste

que la presidirá y un delegado de cada una de las listas oficializadas. Dicha Junta refrendará los sobres y levan-



tará. Acta sobre su cometido. TITULO XIII. DE LA ORGANIZACION INTERNA. ARTICULO 52°: La Asociación mantendrá en forma permanente sus órganos de administración interna dependiente del Consejo Directivo. ARTICULO 53°: El Consejo Directivo dictará la reglamentación orgánica y funcional de los órganos de administración interna. TITULO XIV. EJERCICIO SOCIAL. ARTICULO 54°: El ejercicio social no excederá de un año, su clausura será el treinta de junio de cada año. ARTICULO 55°: Sin perjuicio de otros libros que el Organo Directivo decida llevar, se habilitarán debidamente rubricados, los siguientes: Actas de Asambleas, Acta de Reuniones del Organo Directivo, Actas de Reuniones del Organo de Fiscalización, Registro de Asociados, Diario, Inventario y Balance, Caja y Registro de Asistencia a las Asambleas. ARTICULO 56°: Los excedentes líquidos y realizados que obtenga anualmente la Entidad, serán distribuidos de la siguiente forma: a) cuenta Capital 10%. b) Conservaciones de Bienes y Nuevas Adquisiciones 10%. c) futuros Quebrantos hasta el 10%. d) El saldo se aplicará a las prestaciones a las que se refieren los artículos 2° y 3° de este Estatuto, o a incorporar nuevas prestaciones. TITULO XV. DISOLUCION Y LIQUIDACION. ARTICULO 57°: La Asociación sólo podrá disolverse: a) Por la resolución de la Asamblea convocada a ese efecto. b) Por haber dejado la Entidad de cumplir sus fines. Una vez decidida la disolución, la Asamblea designará la comisión liquidadora compuesta por tres miembros y controlada por la Junta Fiscalizadora. ARTICULO 58°: El balance de la liquidación será aprobado por la autoridad de aplicación.



G. 4B  
308A



El remanente que resultare de la liquidación, pasará a ingresar al "Instituto Nacional de Acción Mutua".

TITULO XVI. DISPOSICIONES TRANSITORIAS. ARTICULO 59°: Los miembros integrantes de la Comisión Directiva y Comisión Revisadora de Cuentas que actualmente tienen a su cargo la Administración y Fiscalización de la Asociación, continuarán ejerciendo su mandato hasta la finalización del mismo y conservarán las denominaciones y cargo que le fija el Estatuto derogado. ARTICULO 60°: Todos los derechos sociales, categorías sociales y demás disposiciones establecidas por los Estatutos de la Asociación de Policía de la Provincia de Córdoba, y sus reglamentaciones vigentes a la fecha del presente Estatuto, serán mantenidas durante el presente ejercicio salvo que la aplicación de las normas del presente resulten más favorables a los socios, en cuyo caso será de aplicación la norma más favorable. Hasta la finalización del presente ejercicio, el Consejo Directivo antes de Comisión Directiva, tomará los recaudos necesarios para adecuar la marcha de la Asociación a las nuevas disposiciones del presente estatuto. ARTICULO 61°: Todos los bienes inmuebles adquiridos a nombre de la Asociación Mutua de Policía de la Provincia de Córdoba, así como depósitos bancarios en Cuenta corriente, Instituciones de Créditos, ahorros y préstamos, a nombre de la anterior denominación social, pasarán automáticamente a nombre de la actual denominación estatutaria, siendo para ello suficiente la comunicación oficial a los organismos pertinentes o instituciones oficiales o privadas o personas de existencia visible, en cada caso siendo igualmente válidos



por el tiempo de vigencia, todos los contratos visados por la Asociación con su anterior denominación. ARTICULO 62º: La actual Comisión Directiva queda facultada para aceptar o introducir modificaciones a estos Estatutos que exige la Autoridad de Aplicación.

El presente Estatutos ya antes protocolizado en el libro 155 de Protocolos de Estatutos Reformas del - folio 431 al folio 450 y asentado en el acta N° 3935  
INSTITUTO NACIONAL DE ACCION MUTUAL 11 de 10 de 1992.



MARIA DEL CARMEN DOMINICO  
A/C GCIN/ REGISTRO NACIONAL  
DE MUTUALIDADES



DR. JUAN GUILLERMO BELLO  
A/CARGO GERENCIA GENERAL  
INSTITUTO NACIONAL DE ACCION MUTUAL



GABRIEL  
ESCRIBANO  
SECRETARIO

## Anexo II

### “Entrevistas a HCD y departamento de Personal”

#### ENTREVISTAS

##### **Sr Presidente de la asociación:**

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista, a fin de recabar información, para poder realizar nuestra tesis final de grado.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y predisposición.

Saludos cordiales

##### **1- ¿Cómo se formó la Mutual? ¿En qué año? ¿A partir de qué inquietudes?**

Surge como creación de la jefatura institucional con fecha 6 de julio de 1896, brindando asistencia a 620 iníciales socios a través de servicio de sepelio, medicamentos y atención medica primaria; esenciales para el primer paso que consolido la idea, proyecto y ejecución. Así la institución daba su primer paso en el lardo camino de “dar y construir a pesar de los medios”

En la actualidad se cuenta con una cantidad de 3731 socios en sus distintas categorías, activos y adherentes a los cuales se agrega una cobertura a su grupo familiar, distribuidos en toda la provincia.

Con el transcurso del tiempo se crearon distintas filiales y delegaciones como ser en las ciudades de Villa Dolores, San Francisco, Villa María de Rio Seco, Bell Ville, Rio Cuarto, Cruz Del Eje y otras, lo que determino importantes inversiones en inmuebles que forman parte del patrimonio de nuestra institución.

Esto es una breve reseña de nuestros antecedentes que dan acabada muestra de la importancia institucional que tiene nuestra mutual con 116 años de existencia y siempre brindando más y nuevos servicios para cumplir los objetivos trazados por sus fundadores.

**2- ¿Cuáles son los valores en que se basa el funcionamiento de la mutual?**

Los valores en nuestra institución están dirigidos a velar por el bienestar de los asociados.

Ya que la institución posee fines sociales y promueve el espíritu de sociedad mutualista, fomentando la ayuda recíproca material y espiritual.

Su principal fin es dar respuesta a las contingencias de la vida, proteger al asociado y su familia en toda su integridad; salud, seguridad social, desarrollo intelectual, brindando a sus socios protección y ayuda recíproca.

**3- ¿Cuál es la visión y la misión?**

Proteger, socorrer y atender las necesidades de los empleados de la Policía de la Provincia de Córdoba, así como también las de sus familiares y demás asociados, generando acciones concretas para mejorar su calidad de vida.

**4- ¿Cuáles son a su juicio los puntos fuertes y débiles de esta asociación?**

El punto fuerte de la mutual es la cobertura y atención médica primaria en todas sus especialidades. El punto débil es el poco margen de descuentos por haberes, la importante utilización de los agentes públicos de tarjetas de crédito en desmedro de su capacidad económica y poco margen de recupero.

**5- ¿Cuáles son sus tareas y responsabilidades como presidente de la asociación?**

Mis funciones son: representar legalmente a la asociación, convocar a reuniones del consejo directivo, firmar las actas de sesiones que presido y demás documentación conjuntamente con el secretario y el tesorero., velar por la fiel observancia del estatuto, reglamentos respectivos y disposiciones legales vigentes, presidir las reuniones del consejo directivo y asambleas, autorizar conjuntamente con el tesorero los gastos de la asociación firmando recibos y demás documentación, entre otras cosas.

6- **¿Cuáles son los niveles jerárquicos que posee la organización en su estructura? ¿Cómo es la toma de decisiones?**

Las decisiones en la mutual, se toman mediante reuniones del Consejo Directivo, a través del sistema de votación, plasmadas en libro de actas del Consejo Directivo. Las reuniones están encabezadas por presidente, secretario, tesorero, 4 vocales y 3 miembros de la junta fiscalizadora de cuentas como asistentes.

7- **¿Cuáles son sus áreas y sus respectivas funciones?**

Las áreas de la organización son las siguientes:

- **Áreas de administración y atención:** secretaria, junta fiscalizadora, turismo, cómputos, recepción odontología, vivienda, facturación, personal, socios, descuentos, tesorería, mesa de atención y turnos, servicio médico, recepción radiología, central telefónica.
- **Áreas de servicios:** asesoría jurídica, boutique, odontología, fisioterapia, gimnasio terapéutico, farmacia, radiología, diagnóstico por imágenes, laboratorio, enfermería, vacunatorio, oncología y los consultorios para atención ambulatoria.

8- **¿Cuáles son las instalaciones que posee? ¿Qué servicios se prestan?**

Contamos con la sede central sita en calle 27 de abril al 550 en el centro de Córdoba donde están todas las áreas del punto anterior.

También poseemos delegaciones en el interior provincial: Villa Dolores, Cruz del Eje, Pilar, Deán Funes, Alta Gracia donde se llevan a cabo funciones administrativas similares a la sede central pero en menor escala.

Contamos además con un camping en Santa María de Punilla, en Miramar y también en Cruz del Eje destinados al esparcimiento social.

Los Servicios que la mutual presta son:

- Servicio Médico
- Servicio de Farmacia
- Servicio de Gimnasio

- Servicio Turístico
- Servicio de Asesoría Legal
- Servicio de Boutique.
- Servicios de Actividades Educativas
- Servicios de Actividades Recreativas.

9- **¿Realizan algún proceso de evaluación de los servicios que se prestan para implementar soluciones en el caso de ser necesario?**

Se evalúa la marcha de la institución y los inconvenientes que se vayan presentando se consideran para implementar las soluciones pertinentes en las distintas reuniones que mantiene el consejo directivo.

10- **¿Cuáles son los proyectos a futuro de la organización?**

Los proyectos mediatos son reacondicionamiento edilicio de la sede central y de los campings con los que contamos destinados al esparcimiento social.

**Sr Secretario de la asociación:**

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista, a fin de recabar información, para poder realizar nuestra tesis final de grado.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y predisposición.

Saludos cordiales

**1- ¿Cuáles son sus tareas y responsabilidades como secretario de la asociación?**

Mis funciones como secretario son: redactar actas de sesión del Consejo Directivo y asambleas, contestar correspondencia y mantener al día el archivo de la asociación, llevar el control de la mesa de entradas y salidas de la asociación, refrendar la firma del presidente, llevar el registro de los socios con sus altas y bajas, entre otras cosas.

**2- ¿Cuántos empleados tiene la mutual y cuantos afiliados?**

La mutual cuenta con 50 empleados efectivos y 40 médicos contratados.

La cantidad de afiliados es de 3898 conformados por activos, vitalicios, jubilados y adherentes.

**3- ¿Qué acciones llevan a cabo para aumentar el nivel de afiliación?  
¿Qué requisitos se deben cumplir para afiliarse?**

Se realizan campañas de afiliaciones en distintos organismos o reparticiones públicas en donde sus dependientes son adheridos al APROSS.

Los requisitos para ser socio son:

Presentar, tres últimos recibos de sueldo, DNI del titular y grupo familiar a cargo, impuesto o servicio a su nombre del asociado para verificar su domicilio, carnets de APROSS del titular y grupo familiar a cargo, libreta de familia (si son casados) o certificado de convivencia de no estar casados.

**4- ¿Cuáles son los servicios que presta la mutual y cuál es el de mayor demanda?**

Los Servicios que presta la mutual son:

✓ Servicio médico con atención primaria abarcando todas las especialidades, radiología, laboratorio, diagnóstico por imágenes (ecografías, mamografías, etc.) vacunatorio, diagnóstico, ambulancia y prevención del stress, odontología, Farmacia, óptica, boutique, casas de comercio, servicio de sepelio, subsidios por fallecimiento, servicio de asesoramiento jurídico, servicio de Turismo, camping.

La mayor demanda se concentra en el área salud.

**5- ¿Cómo calificaría estos servicios y su forma de prestación?**

La calidad de los servicios es buena, se trata de cubrir todas las expectativas posibles del asociado y subsanar cualquier inconveniente que se presente en la prestación.

**6- ¿Cuál cree usted que es el mayor logro de la organización a nivel servicios?**

El mayor logro de la organización recae sobre la importante de cobertura que se les otorga al asociado y su familia en el área salud, cubriendo todas las especialidades y con turnos en su mayoría concedidos en el día.

**7- ¿Si bien la organización funciona con diferentes recursos como materiales, humanos, financieros, etc.; qué importancia tiene para usted el recurso humano?**

El recurso humano es un pilar de real importancia en nuestra institución ya que es la cara visible ante el asociado y el nexo con la Comisión Directiva.

**8- ¿A su criterio cree que existe alguna deficiencia en lo que respecta al funcionamiento del departamento de personal?**

Es indudable que en toda institución en donde el recurso humano desempeña una tarea primordial en su funcionamiento es susceptible a cometer errores. Lo importante es solucionarlos o subsanarlos para que sus consecuencias sean mínimas.

**9- ¿Cree usted que el modo de prestar un servicio por parte de los recursos humanos influye en la calidad del mismo?**

Es indudable que en la prestación del servicio el recurso humano influye de una manera decisiva por lo tanto su conducta deberá tener actitud de servicio, conocimiento y comprensión inmediata de la situación.

**Sr Tesorero de la asociación:**

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista, a fin de recabar información, para poder realizar nuestra tesis final de grado.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y predisposición.

Saludos cordiales

**1- ¿Cuáles son sus tareas y sus responsabilidades como tesorero de la asociación?**

Mis funciones son: Percibir todas las entradas de fondos de la asociación, librar las órdenes de pago acordadas por el consejo directivo y firmarlas con el presidente, depositar los fondos que ingresan a la asociación, pudiendo retener la atención del movimiento diario, una cantidad cuyo límite será fijado por el CD, debiendo rendir cuenta a este mensualmente o cuando lo requiera la junta fiscalizadora, llevar los libros contables, presentar al CD trimestralmente un balance el que se asentara en el acta de sesión

**2- ¿Cómo se financia la organización? ¿Cómo se asigna el presupuesto para cada área y bajo qué criterio?**

La asociación se financia con el ingreso de la caja de jubilaciones de Córdoba., dpto. De finanzas de policía de la provincia de Córdoba, servicio penitenciario y otros organismos públicos. El sistema de descuento, se efectúa por planilla por ser socio de esta mutual y lo que ingresa de APROSS y otros convenios inter-mutuales realizados.

**3- ¿De qué manera se realiza el cobro de las cuotas de los afiliados?**

Se realiza cobro en efectivo por esta mutual y con cheque por los organismos públicos que cobran o recaudan cuotas.

**4- ¿En la actualidad que valor de cuota se maneja y que cubre la misma?**

El valor de la cuota hoy es de 170 pesos para activos y 200 pesos para adherentes. Se paga empleados contratados y servicios (luz, teléfono, gas, etc.) y mantenimiento de los edificios y los impuestos.

Sr Encargado del departamento de Personal de la asociación:

Le pedimos su colaboración con la siguiente entrevista, a fin de recabar información, para poder realizar nuestra tesis final de grado.

Desde ya muchas gracias por su tiempo y predisposición.

Saludos cordiales

**1- ¿Cuántos empleados tiene la mutual?**

La mutual cuenta con un plantel de 50 empleados en relación de dependencia y 40 médicos contratados.

**2- ¿Qué tareas llevan a cabo en el departamento y cuáles son sus responsabilidades?**

Las tareas que desarrollamos son liquidación de haberes, AFIP (aportes y contribuciones, ganancias), ART, libro ley art 52, manejo de legajos, obras sociales, sindicatos, reloj de marcaciones y todas las tareas administrativas inherentes a los empleados.

**3- ¿El personal con que se cuenta es el óptimo en cuanto a cantidad?  
¿Cómo se realiza la planificación del mismo?**

Si, el personal es el óptimo. La planificación se realiza de acuerdo al organigrama de la institución.

**4- ¿Se cuenta con una descripción de puestos en donde se especifique que tareas se realizan en cada uno de los mismos?**

En el organigrama se expresan las tareas realizadas por cada categoría.

**5- ¿Cómo se lleva a cabo la selección del personal que se necesita?**

Para realizar la selección de personal se tiene en cuenta el C.V. presentado, las relaciones y las aspiraciones personales de cada postulante.



**6- ¿Brindan planes de capacitaciones para los empleados?**

No, no se brindan planes de capacitación. Solo los mínimos establecidos por ley como ser simulacro de incendios.

**7- ¿Existen ascensos de personal? ¿Bajo qué criterio?**

Si, bajo el criterio de antigüedad.

**8- ¿Se evalúa el desempeño del personal en su puesto de trabajo?  
¿Qué herramientas utilizan para tal fin?**

Si, se evalúa a través de una observación diaria.

**9- ¿Bajo qué convenio de trabajo está encuadrada la asociación?**

La mutual se encuadra en los siguientes convenios: 107/75, 430/05, 462/06

**10- ¿Las remuneraciones son acordes a la tarea que desarrolla el empleado y con el mercado externo?**

Si, son acordes.

**11- ¿De qué manera receptan las inquietudes de los empleados y los beneficiarios? Y que acciones se emprenden en función de las mismas?**

Son receptados verbalmente por los miembros del H.C.D y se trata de dar solución a todas las cuestiones planteadas.

**12- ¿A su criterio el personal está motivado en sus puestos de trabajos? ¿Realizan algún plan para lograr esto?**

Si, el personal tiene motivaciones de tipos económicas y laborales, en esta institución se palpa un ambiente laboral bastante óptimo.

**13- ¿Cuál es la relación que usted cree que existe entre la calidad de la prestación de los servicios y el recurso humano que lo presta?**

El recurso humano es bueno, lo que se ve reflejado en los servicios que se brindan.

### Anexo III

#### “Modelo de Encuestas a Asociados”

“La participación de la siguiente encuesta es totalmente anónima y voluntaria. La información recabada será analizada de manera confidencial para tener un panorama de la situación de la Asociación”.

Elija la opción que corresponda

**1- ¿Hace cuánto que está asociado a la mutual?**

- a) 1 a 5 años
- b) 6 a 10 años
- c) 11 a 15 años
- d) Más de 15 años

**2- ¿Cuál es el servicio que ofrece la mutual que usted más utiliza?**

- a) Gimnasio
- b) Farmacia
- c) Boutique
- d) Servicio médico
- e) Servicio turístico
- f) Asesoría legal

**3- Brinde una puntuación a la prestación de los servicios que utiliza.**

**Tenga en cuenta lo siguiente:**

- 1. Muy satisfecho/a
- 2. Satisfecho/a
- 3. Insatisfecho/a
- 4. Muy insatisfecho/a

Marque con una x lo que corresponde

<b>PUNTUACION</b>				
SERVICIO MEDICO				
FARMACIA				
GIMNASIO				
SERVICIO TURISTICO				
ASESORIA LEGAL				
BOUTIQUE				
ACTIVIDADES EDUCATIVAS				
ACTIVIDADES RECREATIVAS				
OTROS ( INDIQUE CUAL)				

**4- ¿Cuán beneficioso es para usted estar asociado en la mutual?**

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Muy poco
- d) Nada

**5- ¿Con que frecuencia utiliza el servicio médico de la mutual?**

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Muy poco
- d) Nada

**6- ¿Cuán satisfecho está con la prestación del servicio médico de la mutual?**

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Insatisfecho/a
- d) Muy insatisfecho/a

**7- ¿Cuán satisfecho está con los demás servicios que presta la asociación?**

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Insatisfecho/a
- d) Muy insatisfecho/a

**8- Con respecto a las instalaciones de la mutual, le pedimos que marque con una x (CRUZ) su opinión al respecto. Teniendo en cuenta:**

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Insatisfecho/a
- d) Muy insatisfecho/a

PUNTUACION	1	2	3	4
ESTADO GENERAL				
COMODIDAD				
LIMPIEZA				
UBICACION				
OTROS(INDIQUE CUAL)				

**9- ¿Cómo clasificaría su grado de conformidad con respecto al personal que se desempeña en la organización?**

- a) Muy satisfecho/a
- b) Satisfecho/a
- c) Insatisfecho/a
- d) Muy insatisfecho/a



**10- marque con una x (cruz) la clasificación que le brindaría a la asociación de manera general.**

**El puntaje es de 1 a 5, siendo 1 el mínimo y 5 el máximo puntaje.**

1	2	3	4	5

**Gracias por ayudarnos a mejorar nuestro servicio...**



### Anexo IV

#### “Modelo de Encuestas a Empleados”

“La participación de la siguiente encuesta es totalmente anónima y voluntaria. La información recabada será analizada de manera confidencial para tener un panorama de la situación de la Asociación”.

Elija la opción que corresponda

**1- Hace cuanto que es empleado/a de esta asociación**

- a) Entre 1 y 5 años
- b) Entre 6 y 10 años
- c) Entre 11 y 15 años
- d) Más de 15 años

**2-Cuál es el nivel de satisfacción con respecto a los siguientes aspectos. Tenga en cuenta lo siguiente.**

- 1. Muy satisfecho/a
- 2. Satisfecho/a
- 3. Insatisfecho/a
- 4. Muy insatisfecho/a

<b>PUNTUACION</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Puesto en el que se desempeña				
Flexibilidad en el horario				
Remuneración recibida				
Beneficios sociales e incentivos				
Posibilidad de ascensos				
Estabilidad laboral				
Carga horaria				
Capacitaciones que se brindan				
Motivación en el puesto				

**3- En su puesto de trabajo las funciones y tareas están definidas claramente**

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

**4- En su puesto de trabajo usted puede desempeñar sus habilidades y capacidades**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

**5- Recibe información sobre su desempeño en su puesto de trabajo**

- a) Siempre
- b) A veces
- c) Nunca

**6- En este último tiempo ( marque todas las opciones que desee):**

- a) Ha asistido a alguna actividad de formación organizada por la asociación
- b) Ha asistido a alguna actividad de formación organizada por otra entidad
- c) Ha asistido a alguna actividad formativa por su cuenta
- d) No ha asistido

**7- Si ha recibido algún plan de capacitación por parte de la organización, evalúe la calidad del mismo**

- a) Excelente
- b) Buena
- c) Regular
- d) Mala

**8- ¿Cómo es el clima organizacional en la actividad diaria?**

- a) Excelente
- b) Bueno
- c) Regular
- d) Malo

**9- ¿Se siente motivado/a en su puesto de trabajo y en la organización?**

- a) Mucho
- b) Poco
- c) Nada

**Muchas Gracias por su participación...!**

**Anexo V**
**“Análisis Servqual, cuestionario de expectativas”**

Deberá completar el cuestionario según el grado de acuerdo con la afirmación donde 1 será desacuerdo total y 5 será acuerdo total

	1	2	3	4	5
	Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>					
1	Que los consultorios cuenten con equipos y materiales necesarios para su atención.				
2	Que las salas de espera y consultorios sean cómodas, atractivas, limpias y organizadas.				
3	Que la señalización de los consultorios (carteles, letreros y flechas), sean adecuadas para orientar a los pacientes y acompañantes.				
4	Que el consultorio cuente con personal capacitado para informar y orientar a los pacientes y acompañantes.				
<b>FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD</b>					
1	Que cuando la asociación prometa hacer algo, en cierto tiempo lo hagan				
2	Que el otorgamiento de turnos para un especialista sea inmediato cuando se solicita				
3	Que cuando el paciente presente un problema con el servicio, la mutual se ocupe de solucionarlo				
4	Que la consulta con el médico se realice en el horario programado				
5	Que la atención se realice respetando la programación y orden de llegada del paciente.				



<b>RESPONSABILIDAD O CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>					
1	Que se informe puntualmente sobre las condiciones de la prestación del servicio				
2	Que los empleados logren que el servicio ofrecido sea rápido, ágil y eficiente				
3	Que los empleados siempre estén dispuestos a dar respuesta a los clientes, cuando posean un inconveniente				
4	Que cuando haya un problema en el servicio ofrecido, se solucione rápida y eficazmente				
5	Que el tiempo de espera para ser atendido sea adecuado y no excesivo				
<b>SEGURIDAD</b>					
1	Que el comportamiento de los empleados, y los profesionales médicos transmita confianza a los asociados.				
2	Que el asociado se siente seguro con el servicio ofrecido por la mutual				
3	Que la mutual se muestre con capacidad de organización, para la prestación adecuada del servicio, en tiempo y forma.				
4	Que el personal de la mutual se encuentre capacitado para prestar el servicio adecuadamente				
<b>EMPATÍA</b>					
1	Que el servicio médico cuente con horarios flexibles y convenientes para cada persona.				
2	Que Usted considera que puede obtener un servicio personalizado				
3	Que todo el personal del servicio médico lo escuche atentamente y trate con amabilidad respeto y paciencia.				
4	Que el médico que lo atienda demuestre interés en solucionar su problema de salud				
5	Que el médico le explique a Ud. o sus familiares con palabras fáciles de entender los procedimientos o análisis a realizar.				
<p><b>OBSERVACIONES:</b> Por último le solicitamos que reparta 100 puntos entre las diferentes dimensiones según la importancia que le asigne a cada una</p>					
<p>¡Muchas Gracias por su tiempo! Su opinión nos ayuda a mejorar...</p>					

**Anexo VI**
**“Análisis Servqual, cuestionario de percepciones”**

Deberá completar el cuestionario según el grado de acuerdo con la afirmación donde 1 será desacuerdo total y 5 será acuerdo total.

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De Acuerdo	Totalmente de acuerdo
<b>ELEMENTOS TANGIBLES</b>				
1	Los consultorios poseen equipos y materiales necesarios para la atención.			
2	Las salas de espera y consultorios son cómodas, atractivas, limpias y organizadas.			
3	La señalización de los consultorios (carteles, letreros y flechas), son adecuadas para orientar a los pacientes y acompañantes.			
4	El consultorio cuenta con personal capacitado para informar y orientar a los pacientes y acompañantes.			
<b>FIABILIDAD Y CONFIABILIDAD</b>				
1	Cuando la asociación promete hacer algo, en cierto tiempo lo hacen			
2	Cuando se solicita un turno para un especialista, el otorgamiento es inmediato			
3	Cuando tuve un problema con el servicio, la mutual se ocupó de solucionarlo			
4	La consulta con el médico se realizó en el horario programado			
5	La consulta se realizó respetando la programación y orden de llegada.			
<b>RESPONSABILIDAD O CAPACIDAD DE RESPUESTA</b>				
1	Se informa puntualmente sobre las condiciones de la prestación del servicio			
2	La prestación del servicio ofrecido es rápido, ágil y eficiente			
3	Los empleados siempre están dispuestos a dar respuesta a los clientes, cuando posean un inconveniente			
4	Cuando se me presento un problema con el servicio ofrecido, se solucionó rápida y eficazmente			
5	El tiempo de espera para ser atendido es adecuado			



<b>SEGURIDAD</b>					
1	Los empleados y profesionales médicos me inspiran confianza				
2	Me siento seguro con el servicio ofrecido por la mutual				
3	La mutual es organizada, el servicio se presta, en tiempo y forma.				
4	Todo el personal de la mutual se encuentra capacitado para prestar el servicio				
<b>EMPATÍA</b>					
1	La mutual cuenta con horarios flexibles y convenientes para todos				
2	Siento que la mutual me ofrece un servicio personalizado				
3	El personal me escucha atentamente y trata con amabilidad respeto y paciencia.				
4	El médico que me atendió demostró interés en solucionar mi problema de salud.				
5	El médico me explico con palabras fáciles de entender los procedimientos o análisis a realizar.				
<p><b>OBSERVACIONES:</b> Si usted considera opinar o realizar alguna observación sobre algún aspecto no considerado en el cuestionario puede detallarlo a continuación:</p> <p>-----</p> <p>-----</p> <p>-----</p>					
¡Muchas Gracias por su tiempo! Su opinión nos ayuda a mejorar...					



**Anexo VII**

<b>FICHA INVENTARIO DE PERSONAL ANALISIS DE DATOS PERSONALES Y COMPETENCIAS</b>			
APELLIDOS			
NOMBRES			
Lugar y fecha de nacimiento		Nacionalidad	
Domicilio: calle	Nº	Bº	
Ciudad	Edificio	Dpto.	
TE (P)	Cel.		
CUIL/CUIT	e-mail		
(tachar lo que no corresponda)			
Vivienda: Propia ..... Alquilada ..... Otro.....			
¿Estaría dispuesto a cambiar de lugar de residencia?. SI ..... NO ..... ¿Por qué? ..... .....			
¿Adónde preferiblemente? .....			
Estado civil:		Fecha casamiento	
<u>Esposa:</u> APELLIDOS			
NOMBRES			
Lugar y fecha de nacimiento		Nacionalidad	
Domicilio: calle	Nº	Bº	
Edificio	Dpto.	Ciudad	
TE (P)	Cel.		
e-mail:			
Hijos: Sí - No - ¿cuántos?.....Mujeres..... Varones ..... Mayores de edad.....			
Apellidos y Nombres		Fecha de nacimiento	Profesión
(Si tiene más hijos incluirlos al dorso o en hoja aparte con aclaración de nombre del titular)			
FAMILIARES A CARGO:			
Esposa SI - NO - Hijos SI - NO - ¿Cuántos?..... ¿vivos?.....			
Otro/s		Edad	
Apellido y nombre			
Apellido y nombre			
Apellido y Nombre del padre			
¿vive? SI - NO - Edad - ¿A cargo?: SI - NO - ¿Vive con usted? SI - NO			
Apellido y nombre de la madre			
¿vive? SI - NO - Edad ¿A cargo?: SI - NO - ¿Vive con Ud.? SI - NO			
Hermanos: SI - No - ¿Cuántos?..... ¿Alguno vive con usted?			
¿Por qué eligió su carrera o profesión?			
Si pudiera dar marcha atrás, ¿volvería a estudiar lo mismo?			





Regular. Utiliza recurrentemente idioma técnico o científico, trata de hablar en difícil.	
<b>CAPACIDAD APARENTE O DEMOSTRADA PARA TRABAJO EN EQUIPO O INTERDISCIPLINARIO</b>	
Amplio conocimiento de la materia, con capacidad para trabajar en Equipo o interdisciplinario	
No demuestra mayor capacidad, o gusto, en trabajar en equipos o interdisciplinario.	
Muestra escaso conocimiento de la materia.	
<b>ATENCIÓN-CONCENTRACION</b>	
Es atento. No se distrae ante el interrogatorio	
Buena predisposición ante preguntas pero es algo distraído. Ocasionalmente se tiene que repetir la pregunta.	
Mala predisposición ante preguntas, distraído. Frecuentemente hay que repetir o explicar la pregunta.	
<b>RECONOCIMIENTO DE LIMITACIONES</b>	
Ante preguntas específicas, no tiene dificultades para reconocer sus limitaciones	
Ante preguntas específicas, no admite reconocer fácilmente sus limitaciones.	
Ante preguntas específicas, busca excusas para no reconocer sus limitaciones	
<b>PRESENCIA DE ANIMO ANTE PREGUNTAS, REQUERIMIENTOS E INTERROGATORIOS EFECTUADOS SORPRESIVAMENTE</b>	
Responde de buen ánimo, inteligente y coherentemente.	
Responde dubitativamente. Reacciona con cierta dificultad.	
No responde. Reacciona dificultosamente. Muestra cierta molestia.	



**Anexo VIII**

“Modelo de Evaluación de Desempeño”

<b>EVALUACION DE DESEMPEÑO 360 GRADOS</b>			
<b>Nombre del evaluado</b>		<b>Nombre de quien evalúa</b>	
<b>Puesto del evaluado</b>		<b>Puesto de quien evalúa</b>	
<b>Fecha:</b>	<b>Sup.</b>	<b>Igual</b>	<b>Inf.</b>
<b>CALIFICAR DEL 1 AL 5 SEGÚN</b>			
1: MALO 2: REGULAR 3: BUENO 4: MUY BUENO 5: EXELENTE			
<b>COMUNICACIÓN</b>		<b>calificación</b>	<b>comentarios</b>
Su forma de comunicarse es permanente, clara y objetiva, en ambos sentidos con todos.			
Se comunica permanentemente, de forma clara y objetiva, en ambos sentidos pero NO con todos.			
Se comunica cuando requiere, de forma clara y objetiva, aunque casi no escucha.			
Se comunica muy poco, de forma clara y objetiva, además no escucha.			
Comunicación prácticamente nula y es difícil de entender, además de no escuchar.			
<b>LIDERAZGO</b>			
Ha logrado GRAN influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tienen gran seguridad.			
Ha logrado cierta influencia en su equipo, la gente sabe a dónde va, y cómo hacerlo. Tiene seguridad.			
Tiene el respeto de la mayoría, ha sabido dirigirlos sin problemas y sienten confianza, más no plena seguridad.			
Poca gente le tiene confianza, no ha sabido dirigir a su equipo con seguridad, hay dudas de lo que quiere.			
Nula confianza y seguridad hacia él por parte de su equipo, graves deficiencias de dirección.			
<b>MOTIVACION</b>			
Su forma de ser y de comunicarse mantienen permanentemente muy motivado a su todo su equipo de trabajo.			
Ha sabido mantener elevada y constante la motivación de su equipo, pero en ocasiones no en todos.			



Hay motivación, aunque no es en todos y no siempre.		
Poca gente está motivada y de vez en cuando, hay pasividad y actitud negativa en la gente.		
Su equipo de trabajo se ve sumamente desmotivado hacia su trabajo.		
<b>SEGURIDAD, ORDEN Y LIMPIEZA</b>		
Sobresaliente apego a normas y procedimientos		
Limpieza y orden en su área de trabajo, sin embargo en seguridad puede mejorar. Buen record sin accidentes.		
inconsistencia en el apego a la limpieza y orden		
Hay deficiencias notables en limpieza, orden y seguridad		
muy mala imagen de su área de trabajo		
<b>CAPACITACION Y DESARROLLO</b>		
Excelente capacitación y adiestramiento en su departamento, anticipándose inclusive a necesidades futuras.		
Buen nivel de capacitación y adiestramiento, aunque en ocasiones falta hacerlo mejor y más frecuentemente.		
Hace falta un poco de capacitación y adiestramiento, sobre todo en algunas personas de su equipo.		
Parece que a muy pocos son a los que se preocupa por capacitar y adiestrar.		
Hay deficiencias serias en capacitación y adiestramiento en todo su equipo de trabajo.		
<b>ACTITUD Y COLABORACION</b>		
En él y todo su equipo de trabajo se aprecia una actitud excepcional y permanente de colaboración y de servicio.		
Su equipo de trabajo y él, se ven con buena actitud y colaboración todos los días.		
Hay buena colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo, aunque no se ve diario así.		
En ocasiones se aprecia falta de colaboración entre algunos miembros de su equipo y en él mismo.		
Deficiencias notables y permanentes en cuanto a colaboración y actitud de servicio en su equipo y en él mismo.		
<b>SOLUCION DE PROBLEMAS</b>		



Encuentra soluciones efectivas y de forma oportuna a todas y diversas situaciones que se le presentan.		
Da soluciones adecuadas y en tiempo a las situaciones y problemas que se le presentan.		
Aporta soluciones adecuadas, aunque en ocasiones un poco lento a los problemas que se presentan.		
Ha tomado algunas decisiones equivocadas y en destiempo a los problemas y situaciones que se presentan.		
La mayoría de sus decisiones dejan mucho que desear y generalmente cuando ya es tarde.		
<b>AMBIENTE DE TRABAJO</b>		
En todo su equipo de trabajo se aprecia un ambiente de trabajo extraordinario y esto es así permanentemente.		
Hay buen ambiente de trabajo y es constante, todo el mundo parece estar contento.		
La gente trabaja a gusto, dentro de un ambiente de trabajo tranquilo, seguro y confiable.		
Hay ocasiones y personas que debido a diversas situaciones han provocado mal ambiente de trabajo.		
El ambiente de trabajo en su equipo de trabajo es deplorable, se nota molestia y conflictos constantes.		
<b>CAPACIDAD PERSONAL</b>		
Siempre ha demostrado conocimientos, habilidades y experiencia sorprendentes y excepcionales.		
Su capacidad, experiencia y habilidad personal, nunca han dejado lugar a dudas. Es bueno en general.		
En alguna ocasión ha demostrado ciertas deficiencias en su capacidad, aunque no es muy notable.		
Ha habido varias ocasiones en que su falta de conocimientos, habilidad o experiencia le ha provocado problemas.		
Denota grandes deficiencias personales para llevar a cabo su trabajo.		
<b>COSTOS Y PRODUCTIVIDAD</b>		
El evaluado y su departamento demuestran actitud y resultados excepcionales en reducción de costos y productividad.		
Hay buena conciencia del costo y productividad, además de hechos		



importantes que así lo demuestran.		
Falta ser más constantes en su esfuerzo por mejorar la productividad y reducir costos.		
Deficiencias notorias en el aprovechamiento de los recursos de su área, generando costos y baja productividad.		
Total falta de administración y aprovechamiento de recursos, provocando elevados costos y la más baja productividad.		