

**PROPUESTA DE MEJORA EN LA GESTIÓN
DE RRHH DE UNA ORGANIZACIÓN
PÚBLICA DE TUCUMÁN**

2024

**MODALIDAD: APLICACIÓN DE CONCEPTOS EN
AMBITO LABORAL**

TUTOR: CAROLINA FERREYRA

ALUMNO: FLORENCIA PÉREZ



ÍNDICE

RESUMEN.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
PROBLEMA.....	4
OBJETIVO GENERAL.....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
MARCO METODOLÓGICO.....	5
MARCO TEÓRICO.....	6
Gestión estratégica de Recursos Humanos.....	6
La Cultura Organizacional.....	7
La evolución de la administración de recursos humanos en el tiempo.....	9
Procesos de la administración de recursos humanos.....	10
Procesos de la administración de recursos humanos en organizaciones públicas.....	11
La administración de recursos humanos en organizaciones públicas como una jerarquía de necesidades de Maslow.....	13
Mapa de desempeño laboral.....	15
DESARROLLO DEL TRABAJO.....	16
ETAPA DE DIAGNÓSTICO.....	16
La organización: Misión, Organigrama y funciones.....	16
La cultura organizacional.....	21
Análisis FODA.....	22
Estrategias FA, FO, DA, DO.....	22
ETAPA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	23
Conclusión.....	26
ETAPA PROPUESTAS DE MEJORA.....	26
BIBLIOGRAFÍA.....	29
APÉNDICE.....	30



RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como propósito analizar la gestión de recursos humanos en la Dirección de Administración de una entidad gubernamental encargada de la administración del Sistema Educativo Provincial en Tucumán. A partir de la información recopilada, se busca generar propuestas de mejoras que contribuyan en la toma de decisiones relacionadas con el capital humano de la organización.

El proceso se lleva a cabo en tres pasos: diagnóstico, análisis de la información y propuestas de mejora.

Es una investigación de tipo cualitativa con un enfoque exploratorio en la etapa inicial y con enfoque de investigación-acción en la etapa final, se utiliza como técnica de recolección de datos la triangulación de métodos y la muestra incluye a los colaboradores de las distintas funciones de la Dirección de Administración de la organización bajo estudio.

Dentro del marco teórico se define la gestión estratégica de recursos humanos, seguido de qué es la cultura organizacional y cómo es que ha evolucionado con el tiempo, también los procesos claves de toda administración de recursos humanos para adentrarse en la definiciones cruciales que compete a este trabajo de investigación relacionado con la gestión de recursos humanos en organizaciones públicas y por último un marco para evaluar el desempeño de la gestión de recursos humanos, muy valioso para encontrar los aspectos en los que se necesitan cambios o mejoras.

Los hallazgos que se presentan son: falta de liderazgo de los mandos superiores, ausencias frecuentes de los colaboradores en sus respectivos puestos, reticencia a los cambios, programas de ascensos y desarrollo con criterio subjetivo, estancamiento en las habilidades de los colaboradores al no recibir retroalimentación de su rendimiento laboral y áreas de mejoras, los colaboradores declaran no tener dificultades para desarrollar las tareas y se sienten comprometidos con las mismas a pesar de las malas condiciones de las instalaciones, falta de comunicación efectiva entre superiores, entre superiores y subordinados, y entre subordinados, la falta de retroalimentación constructiva, comunicación vertical excesiva, la falta de confianza entre todos los roles de la organización, los colaboradores se limitan a cumplir con sus tareas lo justo y necesario sin compromiso de superarse a sí mismos ni mejorar los procesos de la organización.

Como recomendaciones de mejoras se propone: rotación de pasantes en las distintas funciones de la dirección de administración como mejora en el proceso de integración, creación de documentos digitales o video de bienvenida para personal nuevo con el objetivo de familiarizarlos con la visión, misión, objetivos, cultura y organigrama de la organización, confección de perfiles de competencias adecuados a cada función de la organización como mejora en los procesos de reclutamiento y



selección, jornadas de convivencia para todos los colaboradores de la dirección de administración como mejora en el proceso de relaciones laborales y programas de capacitación sobre habilidades blandas, innovación tecnológica de trabajo y educación financiera.

Palabras claves: **gestión de RRHH, organización pública de Tucumán, recursos humanos.**

INTRODUCCIÓN

Según Idalberto Chiavenato (2011), “el área de RH es un área interdisciplinaria: comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, sociología organizacional, ingeniería industrial, derecho laboral, ingeniería de seguridad, medicina del trabajo, ingeniería de sistemas, informática, entre otras”. Es decir, comprende elementos duros y blandos de la gestión organizacional entendiendo por elementos duros a la estrategia, a los sistemas de procesos y procedimientos, a la estructura organizacional, y por elementos blandos a la cultura, las habilidades de las personas, el estilo de liderazgo, y las personas que conforman la organización. Todos estos elementos equilibrados y alineados adecuadamente logran que la organización funcione efectivamente.

También es importante mencionar a la administración de recursos humanos como un conjunto de prácticas y procesos diseñados para reclutar, seleccionar, desarrollar, motivar y retener a los empleados en una organización. Su objetivo principal es optimizar el rendimiento de los empleados para que contribuyan de manera efectiva al logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo con esas conceptualizaciones se pone énfasis para el trabajo de investigación la gestión estratégica de recursos humanos en la dirección de administración de una organización pública en la provincia de Tucumán. Dicho organismo gubernamental es declarado por ley provincial de Tucumán como autoridad de gestión educativa, tiene como misión principal entender en todo lo relacionado con la coordinación y ejecución de las actividades presupuestarias, contables, financieras y patrimoniales que garantizan el cumplimiento de los objetivos de todo el sistema educativo provincial. Algunas de sus funciones son la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación de los presupuestos respectivos, supervisar las operaciones contables que se realicen en el ámbito de su jurisdicción respecto a movimientos de fondos y valores y presupuesto, entender en la gestión y ejecución de las compras y contrataciones en general, registrar y fiscalizar la existencia de los bienes de cada organismo o establecimiento educativo, efectuar las rendiciones de cuentas de los fondos asignados, entender en la gestión administrativa, contable y financiera de los distintos planes, programas y subsidios que correspondan al área de su competencia, ejercer la custodia de fondos y valores provenientes de cualquier ingreso.



Entendiendo la importancia de las responsabilidades que tiene la organización bajo estudio y las exigencias presentes y futuras, es necesario contar con capital humano que responda con eficacia, eficiencia y satisfacción a los requerimientos de la organización. Por ello, se lleva a cabo un análisis de la gestión integral de recursos humanos de la dirección de administración de la organización bajo estudio con el propósito de comprender, evaluar y analizar cómo se llevan a cabo actualmente los distintos procesos de la gestión de recursos humanos, y con la información obtenida brindar propuestas de mejoras que contribuyan a adaptar la gestión de recursos humanos a las exigencias presentes y futuras.

PROBLEMA

En la actualidad, la organización bajo estudio no implementa programas de capacitación ni realiza evaluaciones de desempeño del personal. Las mejoras en el entorno laboral se ven limitadas debido a restricciones presupuestarias. Los procesos de reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo a través de convenios con instituciones de educación superior o por medio de recomendaciones de personal fijo, sin tener en cuenta perfiles de competencias adecuados para las diferentes funciones. Además, se aplican criterios subjetivos en los programas de ascenso y desarrollo del personal, y la comunicación interna se ve debilitada por diversos factores. Por lo tanto, el problema que se plantea es que la dirección de administración del organismo público no está llevando a cabo una gestión estratégica de recursos humanos que le permita adecuar el capital humano a las exigencias tanto presentes como futuras.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo afecta la falta de programas de capacitación y evaluación de desempeño al desarrollo profesional y la eficiencia del personal en la organización bajo estudio?
- ¿Cuáles son las limitaciones que el presupuesto ajustado impone a las mejoras en el entorno de trabajo y cómo afecta a la productividad del personal?
- ¿Cuáles son las implicaciones que generan llevar a cabo procesos de reclutamiento y selección de personal sin perfiles de competencias adecuados?
- ¿De qué manera la aplicación de criterios subjetivos en los programas de ascensos y desarrollo del personal impacta en la motivación y la equidad en la organización?
- ¿Cuáles son los factores clave que debilitan la comunicación interna en la organización, y cómo podrían abordarse para mejorarla?
- ¿Qué estrategias y directrices podrían implementarse para adaptar la gestión de RRHH a las exigencias presentes y futuras?



OBJETIVO GENERAL

Analizar los procesos de la gestión de recursos humanos de la dirección de administración y con la información obtenida brindar propuestas de mejoras que contribuyan a adaptar la gestión de recursos humanos a las exigencias presentes y futuras.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Comprender el impacto de la ausencia de programas de capacitación y evaluación de desempeño en las competencias y habilidades del personal.
- Conocer las implicancias en la productividad y la motivación de los colaboradores debido a limitaciones de presupuestos para las mejoras en el entorno de trabajo.
- Identificar los factores específicos que afectan negativamente a la comunicación interna
- Comprender cómo la aplicación de criterios subjetivos en los programas de ascensos y desarrollo del personal impacta en la motivación y la equidad en la organización.
- Proponer un conjunto de estrategias y directrices específicas que la dirección de administración puede implementar para mejorar la gestión de recursos humanos y alinearse con las necesidades presentes y futuras de la organización.

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación es de tipo cualitativo con un enfoque exploratorio en la etapa inicial y con enfoque de investigación-acción en la etapa final (Sampieri Hernández R.2018), ya que luego de un análisis exhaustivo de la problemática planteada se buscará brindar propuestas de mejoras que contribuyan en la toma de decisiones relacionadas con el capital humano de la organización. Se utiliza como técnica de recolección de datos la triangulación de métodos ya que se realiza observaciones directas del ámbito laboral, revisión de documentos, entrevistas personales no estructuradas a los colaboradores de las distintas funciones.

La muestra son todos los colaboradores de las distintas funciones de la dirección de administración de la organización bajo estudio.

Etapa inicial

La etapa inicial de la investigación se lleva a cabo mediante la exploración del ambiente en el día a día del cumplimiento de la pasantía en una de las funciones de



la dirección de administración. Se presta especial atención a la interacción entre los distintos colaboradores de distintas funciones que con frecuencia se presentan por razones de rutinas de procesos.

Algunas observaciones que se hace durante esta etapa inicial es la falta de modernización tecnológica en los procesos que siendo tareas repetitivas y rutinarias se realizan con papel, lapicera y sello sujeta a errores con mucha frecuencia lo que a su vez ocasiona mucha cantidad de papeles en desperdicio. También se observa espacios físicos repletos de biblioratos y cajas que contienen archivos de documentos importantes sujetos a pérdidas por siniestros debido a la falta de digitalización de documentos. Y por último se observa una falta de integración en los distintos procesos de la gestión de recursos humanos siendo esto último el objetivo central de esta investigación.

Etapas finales

Luego de realizar la búsqueda de bibliografía, revistas académicas y papers relacionados con la administración de recursos humanos, recolectar datos mediante entrevistas personales y online, observación directa, y revisión documental del organismo público, se comienza a desarrollar propuestas que mejoren a los distintos procesos de la gestión de recursos humanos con el objetivo de adaptar al capital humano a las exigencias presentes y futuras. Para ello se confecciona un modelo de manual de funciones de uno de los departamentos de la dirección de administración como mejora en el proceso de integración de personal nuevo, y se realiza recomendaciones en temas de rotación de pasantes entre las distintas funciones de la dirección de administración como mejora en el proceso de integración y socialización, creación de documentos digitales o video de bienvenida para personal nuevo con el objetivo de familiarizarlos con la visión, misión, objetivos, cultura y organigrama de la organización, confección de perfiles de competencias adecuados a cada función de la organización como mejora en los procesos de reclutamiento y selección, jornadas de convivencia para todos los colaboradores de la dirección de administración como mejora en el proceso de relaciones laborales y charlas sobre habilidades blandas, innovación tecnológica de trabajo y educación financiera.

MARCO TEÓRICO

Gestión estratégica de Recursos Humanos

Según Idalberto Chiavenato (2011), “Un esquema exitoso del área de RRHH de una organización en una época determinada puede no tener éxito en otra organización, o en la misma pero en otra época, debido a que las cosas cambian, las necesidades se modifican y el área de RRHH debe tener en consideración el cambio constante en las organizaciones y sus ambientes”. Por ello, la estrategia es la manera racional de aprovechar las oportunidades externas y de neutralizar las amenazas externas, así como de aprovechar las fortalezas potenciales internas y neutralizar las debilidades



potenciales internas. A partir de la estrategia se define la planificación estratégica de la organización, y de manera holística conjuntamente con ésta se define la planificación estratégica de Recursos Humanos que tiene como propósito crucial definir un conjunto de procesos comprendiendo y teniendo presente la cultura de la organización (aspecto interno) y las contingencias del ambiente externo.

Siguiendo con esta conceptualización se define primeramente qué es la cultura organizacional y cómo es que ha evolucionado con el tiempo, seguido de los procesos claves de toda administración de recursos humanos para adentrarnos en la definiciones cruciales que compete a este trabajo de investigación relacionado con la gestión de recursos humanos en organizaciones públicas y por último un marco para evaluar el desempeño de la gestión de recursos humanos, muy valioso para encontrar los aspectos en los que se necesitan cambios o mejoras.

La Cultura Organizacional

La cultura organizacional se refiere a las creencias, valores, normas y comportamientos compartidos por los miembros de una organización. Define cómo se hacen las cosas en la organización y qué se valora. La cultura organizacional puede tener un impacto significativo en la forma en que los empleados se comportan en el lugar de trabajo, cómo se toman decisiones y cómo interactúan entre sí. Puede influir en la moral, la satisfacción laboral y el rendimiento. Las organizaciones pueden tener culturas diferentes, y es importante comprender y gestionar la diversidad cultural en el lugar de trabajo. Esto puede incluir la adaptación a las diferencias culturales en organizaciones globales o multiculturalidad en equipos de trabajo. La cultura organizacional se forma con el tiempo a través de una combinación de factores, como el liderazgo, las experiencias pasadas, los valores fundacionales y las prácticas de RRHH. La cultura puede estar basada en valores y creencias compartidas, como la ética, la innovación, la colaboración o la orientación al cliente. Estos valores a menudo se reflejan en las políticas y prácticas de la organización. Se ha demostrado que una cultura organizacional sólida y alineada con los objetivos estratégicos puede tener un impacto positivo en el rendimiento, la retención de empleados y la satisfacción del cliente.

Según Chiavenato (2009) existen cuatro tipos de culturas organizacionales que van desde cultura tradicional y autocrática a cultura adaptable y adhocráticas:



Tabla 1: Tipos de Culturas Organizacionales

	Características
Autoritario coercitivo	<p>Proceso de decisión: totalmente centralizado en la Cúpula de la organización.</p> <p>Sistema de comunicaciones precario y vertical: solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo.</p> <p>Relaciones interpersonales: se les considera perjudiciales para el trabajo.</p> <p>Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias.</p>
Autoritario benevolente	<p>Proceso de decisión: centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo.</p> <p>Sistema de comunicaciones: Prevalen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.</p> <p>Relaciones interpersonales: Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.</p> <p>Sistema de recompensas y sanciones: sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad</p>
Consultivo	<p>Proceso de decisión: Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización.</p> <p>Sistema de comunicaciones: tanto verticales (descendentes y ascendentes) como horizontales (entre iguales).</p> <p>Relaciones interpersonales: existe un alto grado de confianza en las personas.</p> <p>Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.</p>
Participativo	<p>Proceso de decisión: totalmente delegado a la base.</p> <p>Sistema de comunicaciones: los datos fluyen en todas direcciones.</p> <p>Relaciones interpersonales: el trabajo se realiza en equipos.</p> <p>Sistema de recompensas y sanciones: hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales.</p>

Fuente: Elaboración Propia



La evolución de la administración de recursos humanos en el tiempo

Estos diferentes tipos de cultura en las organizaciones están relacionados a la evolución que la gestión de recursos humanos ha atravesado en el tiempo pasando por las eras de la industrialización clásica (o personas como recursos), a la era de la industrialización neoclásica (o personas como recursos humanos), a la era de gestión del talento humano (o personas como asociadas).

- La era de la industrialización clásica (o personas como recursos), la organización se caracteriza por tener una estructura organizacional burocrática, funcional, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible, y por la importancia en la departamentalización de funciones; en cuanto a la cultura organizacional está basada en la Teoría X de Douglas M. McGregor, también tiene enfoque en el pasado, en las tradiciones y en los valores conservadores, importancia en mantener el statu quo, valorización de la tradición y la experiencia; en cuanto al ambiente organizacional es estático, previsible, poco cambiante y graduales, pocos desafíos ambientales; y en cuanto a las personas son tratadas como ensambladores de productos inertes y estáticos, existen importancia en las reglas y los controles rígidos para regularlas.
- La era de la industrialización neoclásica (o personas como recursos humanos), la organización se caracteriza por tener estructuras organizacionales mixtas, matriciales, con importancia en la departamentalización por productos o servicios o unidades estratégicas de negocios; en cuanto a la cultura organizacional tiene enfoque en el presente y en lo actual, importancia en la adaptación al ambiente, valorización de la renovación y la revitalización; en cuanto al ambiente organizacional comienza a intensificarse y acelerar los cambios ambientales; y en cuanto a las personas son tratadas como recursos de la organización que deben ser administrados, hay importancia en los objetivos de la organización para dirigir a las personas.
- La era de gestión del talento humano (o personas como asociadas), la organización se caracteriza por tener estructura organizacional fluida, ágil y flexible, totalmente descentralizada, existe importancia en las redes de equipos multifuncionales; en cuanto a la cultura organizacional está basada en la Teoría Y de Douglas M. McGregor, también tiene enfoque en el futuro y el destino, hay importancia en el cambio y la innovación, valorización del conocimiento y la creatividad; en cuanto al ambiente organizacional es cambiante, imprevisible, turbulento, con grandes e intensos cambios; y en cuanto a las personas son tratadas como seres humanos proactivos e inteligentes que deben ser impulsados, hay importancia en la libertad y en el comportamiento para motivar a las personas.



Procesos de la administración de recursos humanos

Los seis procesos básicos de la administración de recursos humanos son:

1. Procesos para integrar personas: Son los procesos para incluir a nuevas personas en la organización. Incluyen el reclutamiento y la selección de personal.
2. Procesos para organizar a las personas: Son los procesos para diseñar las actividades que las personas realizan en la organización, para orientar y acompañar su desempeño. Incluyen el diseño organizacional y de puestos, el análisis y la descripción de los mismos, la colocación de las personas y la evaluación del desempeño.
3. Procesos para recompensar a las personas: Son los procesos para incentivar a las personas y para satisfacer sus necesidades individuales más elevadas. Incluyen recompensas, remuneración y prestaciones y servicios sociales.
4. Procesos para desarrollar a las personas: Son los procesos para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal. Implican la formación y el desarrollo, la administración del conocimiento y de las competencias, el aprendizaje, los programas de cambios y el desarrollo de carreras, y los programas de comunicación y conformidad.
5. Procesos para retener a las personas: Son los procesos para crear las condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen la administración de la cultura organizacional, el clima, la disciplina, la higiene, la seguridad y la calidad de vida y las relaciones sindicales.
6. Procesos para auditar a las personas: Son los procesos para dar seguimiento y controlar las actividades de las personas y para verificar los resultados. Incluyen bancos de datos y sistemas de información administrativa. (I. Chiavenato, 2009, pp. 15-16)



Imagen 1: Procesos y Subprocesos de RRHH 1



Fuente: Administración de recursos humanos-Idalberto Chiavenato (2011)

Procesos de la administración de recursos humanos en organizaciones públicas

Particularmente en las organizaciones públicas la gestión de RRHH comprende un conjunto de principios y acciones orientados a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados y servicios que el sector público brinda para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos. En este sentido, destaca la incorporación de modelos donde la relación entre los funcionarios políticos, los agentes públicos y la sociedad, coadyuvan en la búsqueda de la efectividad de las prestaciones.

Para ello, los procesos claves que se llevan a cabo en la gestión de recursos humanos en organizaciones públicas son:

1. **Comprender el marco legal y regulaciones:** En el sector público, es esencial comprender las leyes y regulaciones laborales específicas que se aplican. Esto incluye las leyes de empleo público, normativas de contratación y políticas gubernamentales.
2. **Planificación estratégica de RRHH:** Identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo para garantizar que la organización cuente con el personal adecuado para cumplir con su misión y objetivos. Esto podría incluir la planificación de la dotación de personal, la identificación de competencias críticas y la gestión de la sucesión.
3. **Reclutamiento y selección transparentes:** Utilizar procesos de reclutamiento y selección que sean transparentes, equitativos y basados en méritos. Es crucial



que los criterios de selección se basen en competencias y experiencia relevantes, y que los procedimientos de selección sean imparciales.

4. **Integración y Socialización:** Una vez contratados, los nuevos empleados deben ser incorporados adecuadamente en la organización. Esto incluye la orientación, la formación inicial y la familiarización con la cultura y los valores de la organización.
5. **Formación y desarrollo continuo:** Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo a los empleados para mejorar sus habilidades y competencias. Esto puede incluir programas de capacitación, cursos en línea y programas de mentoría.
6. **Gestión del rendimiento basada en resultados:** Establecer sistemas de gestión del rendimiento que se centren en la medición de resultados y el logro de objetivos. Define claramente las expectativas y proporciona retroalimentación continua a los empleados.
7. **Compensación y beneficios justos:** Garantizar que la política de compensación sea justa y competitiva en comparación con otras organizaciones públicas y privadas similares. Esto incluye salarios, beneficios, bonificaciones y otros incentivos.
8. **Gestión de relaciones laborales:** Mantener una comunicación efectiva con los empleados y sus representantes sindicales, si los hubiera. Resolver los conflictos laborales de manera eficiente y justa, y cumplir con las obligaciones de negociación colectiva si son aplicables.
9. **Tecnología y automatización:** Utilizar la tecnología para simplificar y mejorar los procesos de RRHH, como la gestión de nóminas, la administración de expedientes y la evaluación del desempeño.
10. **Análisis de datos y métricas:** Utilizar datos y métricas para evaluar el rendimiento de los procesos de RRHH y tomar decisiones informadas sobre la gestión de personal.
11. **Participación y consulta de los empleados:** Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y consultar con ellos sobre asuntos que afecten sus condiciones laborales.
12. **Evaluación y mejora continua:** Periódicamente, revisar y evaluar las políticas y prácticas de RRHH para identificar áreas de mejora y ajustarlas según sea necesario.



La administración de recursos humanos en organizaciones públicas como una jerarquía de necesidades de Maslow

A su vez, Leonardo Gabriel Viso (2020) concibe a los procesos de la administración de recursos humanos en organismos públicos como una jerarquía de necesidades de Maslow. Es decir, considera que las personas tienen cinco niveles de necesidades (fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima y de autorrealización) y que a medida que van cumpliendo con cada nivel, van surgiendo las necesidades del siguiente nivel.

De este modo para el cumplimiento del primer nivel de jerarquía de necesidades, que consiste en la satisfacción de las necesidades fisiológicas de las personas, es necesario en primera instancia que el organismo o entidad otorgue salarios, beneficios, y otros incentivos. Esto es así, porque si las personas no logran percibir compensaciones que sean justas y competitivas en comparación con otras organizaciones públicas y privadas similares puede producir que muchas personas renuncien a sus puestos de trabajo en búsqueda de oportunidades laborales en donde las compensaciones se ajusten con sus necesidades fisiológicas.

En el segundo nivel encontramos a las necesidades de seguridad, y este punto en la administración pública en general es claramente polémico. Es ampliamente conocido el reclamo por parte de las organizaciones sindicales de la efectivización del personal contratado, pasando a estos trabajadores a la planta permanente del organismo. En éste aspecto, desde el área de recursos humanos poco puede hacerse si no existe una decisión política que tenga como objetivo la regularización de la relación laboral por lo que, es importante que desde el área de recursos humanos se intenta fortalecer los niveles de necesidad superiores mientras se vaya dando el proceso de regularización.

El tercer nivel de necesidades es sumamente importante el sentimiento de pertenencia a un equipo de trabajo, es fundamental para incrementar el nivel de rendimiento de los trabajadores y para motivarlos a enfrentar las distintas dificultades que puedan devenir en las labores diarias. Para fortalecer las necesidades sociales con los demás, pueden organizarse actividades sociales, como por ejemplo: desayunos, actividades deportivas, reuniones de intercambio de ideas en donde se valore la participación de todos, y otras iniciativas que busquen intercambiar ideas, conocimientos.

Seguido, para lograr que las personas pasen al cuarto nivel de necesidades es crucial que las mismas hayan logrado un elevado nivel de reconocimiento por parte de sus pares. Esto significa que la persona ya reunió suficiente experiencia y tiene capacidad para desarrollar tareas más complejas, lo cual requiere que la

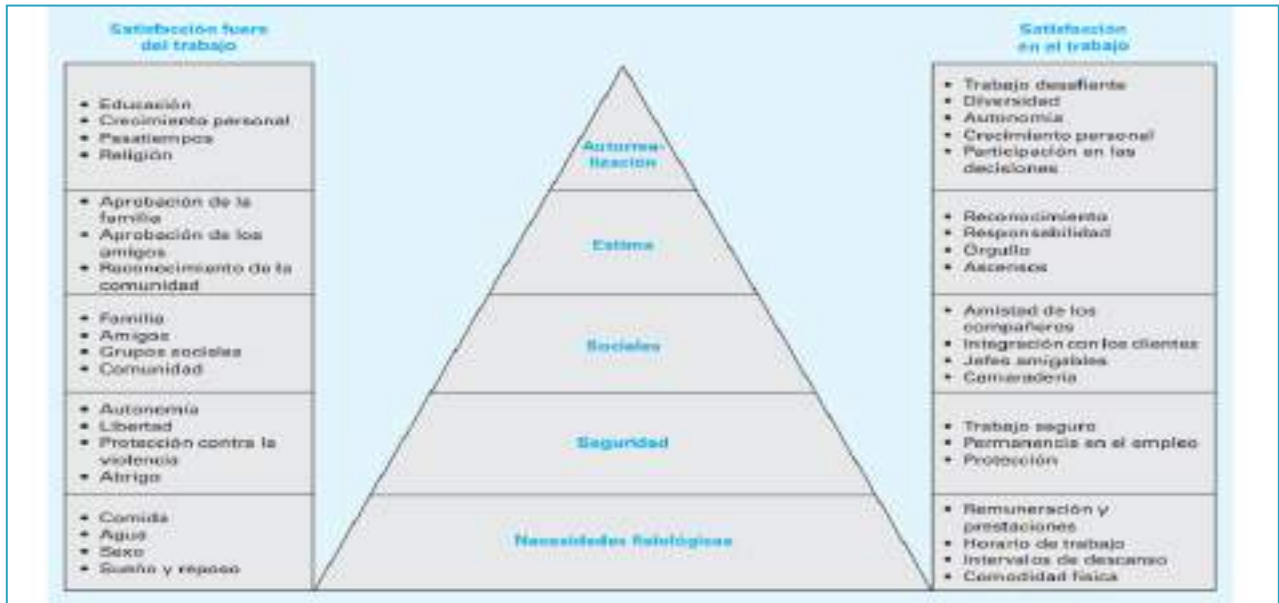


organización desarrolle planes de carrera adecuados a su desempeño. A su vez, el reconocimiento por parte de sus compañeros y sus superiores implica nuevos desafíos para mantener y fortalecer la auto-realización de la persona: como por ejemplo designar determinadas tareas que hagan sentir a la persona que está creciendo en el organismo, o por ejemplo incluir al agente en reuniones específicas con autoridades superiores, de manera de conservar el impulso positivo en su desempeño. También puede ser contributivo, de ser posible, establecer algún tipo de incentivo económico, lo que en la “jerga” de la administración pública significa el pago de unidades retributivas, premios, incentivos u otros conceptos que implique la valorización monetaria de la experiencia adquirida y el reconocimiento a las contribuciones realizadas.

Finalmente, en el último nivel de la pirámide de necesidades el trabajador intentará superarse constantemente y existirá un profundo compromiso de la persona para con sus actividades laborales. Sin lugar a dudas, para lograr sostener este nivel de autorrealización no sólo es necesario que la persona efectúe actividades que la motiven y le planteen nuevos desafíos, sino que también requerirá la erogación de incentivos monetarios constantes y posibilidades de ascensos dentro y fuera de la organización, ya que si esto no se da, la persona tarde o temprano sentirá una sensación de estancamiento en materia profesional, lo que la empujará a retroceder de nivel dentro de la pirámide de necesidades. En el ámbito público, estar en la cima de la pirámide de Maslow es sumamente complejo ya que uno de los factores que deben tenerse en cuenta es que si la persona es designada en un cargo como recompensa a su expertise lograda, esta debe saber que los puestos jerárquicos tienen una duración definida por decretos gubernamentales, muchas veces sujetos a modificaciones por cambios en el liderazgo político, lo cual a final de cuentas puede acarrear en un posterior estancamiento profesional con la consecuente desmotivación de la persona.



Imagen 2: Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Comportamiento Organizacional-Idalberto Chiavenato (2009)

Mapa de desempeño laboral

El “mapa de desempeño”, creada por Roger Addison, es una herramienta útil para diagnosticar la eficacia y la eficiencia del desempeño laboral en una organización determinada. En el gráfico, se observan dos variables principales que sirven para analizar las brechas de desempeño: la capacidad y la actitud. La capacidad incluye lo relativo a conocimientos (saber) y habilidades (saber hacer), mientras que la actitud abarca la voluntad de logro, el deseo de contribución, etc. (saber estar, querer hacer, poder hacer).

Tomando las dos variables mencionadas, existen cuatro posibilidades para analizar las causas de un deficiente desempeño laboral:

- 1- Si existe un déficit de capacidad pero no de actitud, la causa está en el ámbito de la formación.
- 2- Si existen problemas de actitud pero no de capacidad, la causa está en el ámbito de la motivación.
- 3- Si hay capacidad y actitud pero aun así no se logran los objetivos, la causa está en el ambiente de trabajo. Por lo tanto, deben revisarse aspectos como el diseño del espacio físico, la ergonomía, los procesos de trabajo, las herramientas y recursos, la seguridad física y hasta problemas personales.
- 4- Si no hay capacidad ni actitud, el problema radica en la estructura. En este caso, es necesario enfocar en la comprensión de la misión, la clarificación de



las estrategias y objetivos, la asignación clara de funciones y tareas, la revisión del proceso de reclutamiento y selección, la mejora del diseño organizacional y la construcción de equipos.

Imagen 3: Mapa de Desempeño



Fuente: Formación-Ricardo Zcikk (2009)

DESARROLLO DEL TRABAJO

ETAPA DE DIAGNÓSTICO

La organización: Misión, Organigrama y funciones

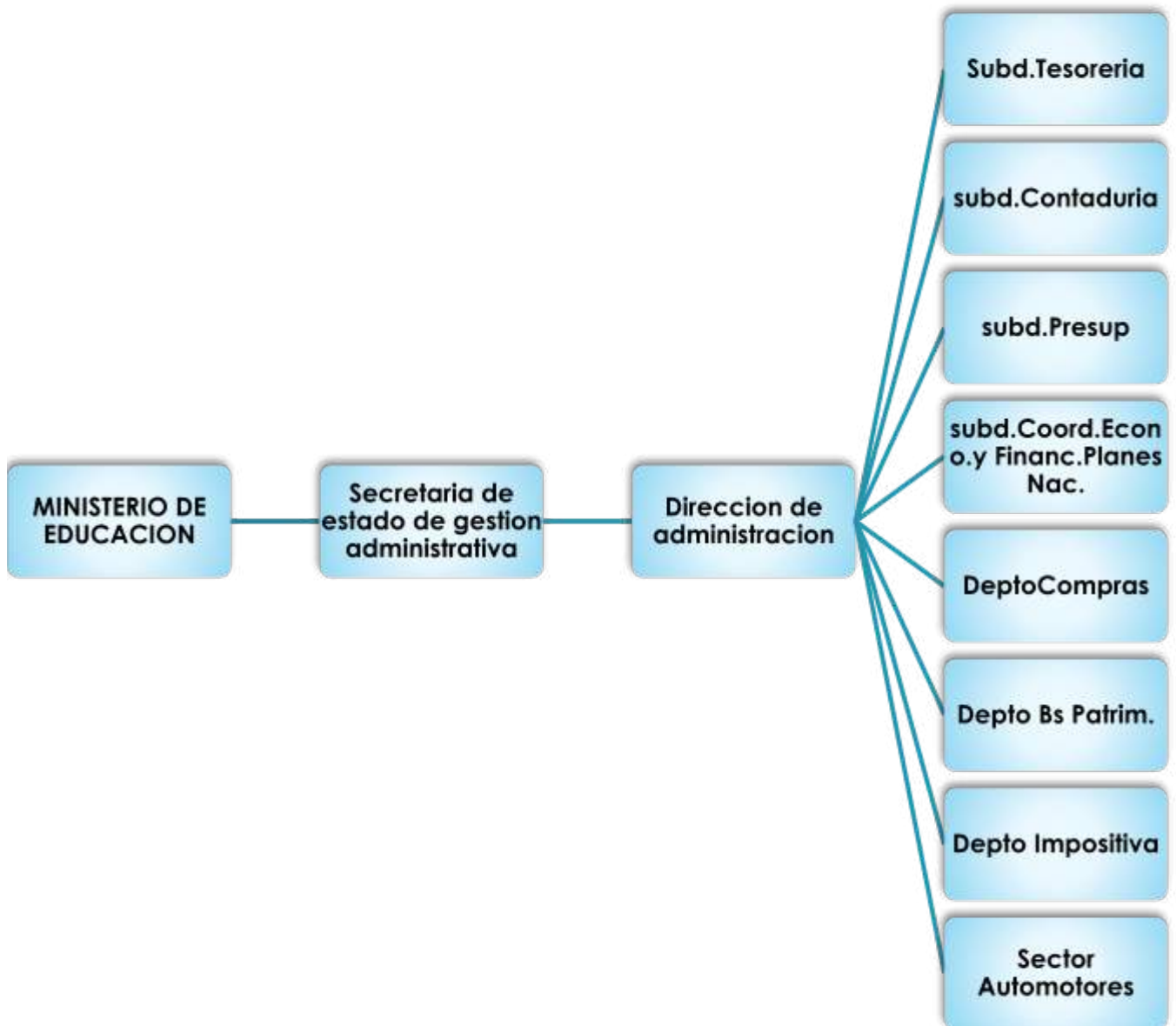
Para comprender la situación actual interna y externa de la organización, se define la misión, estructura organizativa, y funciones del organismo público, como así también su cultura organizacional y sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas seguido del planteamiento de estrategias FA, FO, DA, DO para aprovechar las oportunidades externas y neutralizar las amenazas externas, así como aprovechar las fortalezas potenciales internas y neutralizar las debilidades potenciales internas.

Los decretos provinciales de Tucumán DECRETO ACUERDO N° 2/1-01112023 y el DECRETO ACUERDO N° 11 /1 EXPEDIENTE N° 10/372-D-07 establecen:

Misión: La dirección de administración desempeña un papel fundamental en la gestión presupuestaria, financiera y administrativa del Ministerio de Educación, asegurando el cumplimiento de las normativas legales y brindando asesoramiento técnico a las autoridades y responsables de programas presupuestarios.



Ilustración : Organigrama





Subdirección Tesorería: Coordinar en la programación del flujo de fondos del sector, en articulación con la Tesorería General de la Provincia.

- Efectuar los pagos que sean pertinentes, conforme a las normas vigentes en la materia y a los procedimientos establecidos en las mismas, así como las retenciones y depósitos pertinentes.
- Supervisar el análisis y control financiero del sector, informando oportunamente a la Superioridad.
- Efectuar las entregas de fondos, conforme a la normativa vigente y a la liquidación practicada por el organismo pertinente, a los establecimientos privados incluidos en el Sistema Educativo.
- Elaborar la documentación correspondiente a la operatividad de los fondos permanentes y/o cajas chicas asignadas al área de su competencia.
- Supervisar el movimiento de cuentas corrientes del área en el los libros bancos habilitados por el Honorable Tribunal de Cuentas.
- Realizar las conciliaciones bancarias pertinentes de todas las cuentas corrientes del área de su competencia.
- Efectuar las rendiciones de cuentas de la aplicación de los fondos recibidos, ante el Honorable Tribunal de Cuentas.
- Mantener un archivo actualizado de los comprobantes de las operaciones en las que intervenga, por el término de la prescripción que corresponda.
- Intervenir en el proceso de devolución de haberes u otros gastos cuyo pago no corresponda, teniendo en cuenta la liquidación efectuada.
- Coordinar con el Agente Financiero, los sectores del Ministerio de Educación que corresponda y Directoras de Escuelas, el proceso de bancarización de los agentes.
- Supervisar las actividades de la Secretaría Administrativa (movimientos y registros de expedientes, gestoría y servicios generales)

Contaduría: Ejecutar la contabilización de la ejecución presupuestaria en todas las etapas del gasto, con la correspondiente conciliación mensual con la Contaduría General de la Provincia.

- Solicitar, previa intervención de la Superioridad, a la Contaduría General de la Provincia, el alta de un nuevo beneficiario.
- Proporcionar la información contable a la Subdirección de Presupuesto para su análisis y proyección.
- Receptar las necesidades de viáticos y movilidad, de los funcionarios y personal del área atendida, en relación a las comisiones de servicios respectivas, procediendo a la liquidación de los mismos de acuerdo a la normativa legal vigente.



- Cumplir con las normas y procedimientos que dicte el Organismo Rector del Sistema de Contabilidad.
- Supervisar las actividades de la Secretaría Administrativa (movimientos y registros de expedientes, gestoría y servicios generales).
- Atender las necesidades de compras y contrataciones de su Jurisdicción, conforme a la programación elaborada oportunamente.

Subdirección Presupuesto: Participar en la formulación del presupuesto de las unidades ejecutoras atendidas conforme las previsiones y necesidades de cada una de ellas, y a las instrucciones de la Dirección General de Presupuesto.

- Participar en los pedidos de modificaciones de los créditos presupuestarios de las Unidades Ejecutoras atendidas y elevarlos a consideración de la Superioridad.
- Analizar la información de la Jurisdicción atendida, a los efectos de la formulación y ejecución presupuestaria integral, elevando a consideración de la Dirección y del Organismo Rector en materia presupuestaria la información pertinente.
- Elaborar informes con destino a las Unidades Ejecutoras atendidas, sobre la disponibilidad de créditos presupuestarios.
- Supervisar el control de la Planta de Cargos Docente y Administrativa en coordinación con los sectores competentes en materia de personal del Ministerio, y elevar informes periódicos al Organismo Rector en la materia.
- Supervisar y registrar internamente el movimiento de expedientes, notas, escritos, documentos, etc., del sector.
- Cumplir con las normas y procedimientos que dicte el Organismo Rector del Sistema Presupuestario.

Subdirección coordinación económica y financiera de planes nacionales: Entender en la administración económica financiera de los planes y programas nacionales que se ejecuten en el ámbito del Ministerio de Educación.

Cuyas funciones son: Administrar contable y financieramente las operaciones de los programas y proyectos asignados con financiación externa, gestionando los desembolsos y recomposiciones de las respectivas cuentas especiales.

- Entender en la elaboración de la documentación pertinente, en las contrataciones derivadas de la ejecución de los diferentes programas, conforme a las normas internacionales, nacionales o provinciales y a las pautas contenidas en los respectivos convenios.
- Supervisar las registraciones contable - financieras conforme a los sistemas establecidos en la normativa provincial y a las normas derivadas de los respectivos convenios celebrados con la Nación y Organismos Multilaterales de Crédito, elaborando, en su oportunidad, la rendición de cuentas de la ejecución financiera de acuerdo a la normativa vigente.



- Proporcionar información a los Entes Provinciales, Nacionales y Organismos Multilaterales de Crédito, en los casos que correspondiere, sobre la ejecución financiera de los diferentes Programas.
- Mantener la conectividad informática necesaria, con los sectores u organismos que correspondan.
- Supervisar las actividades de actualización del archivo documental de la Dirección.
- Informar acerca del estado de avance financiero de los proyectos, así como la recepción y aplicación de los desembolsos, elevando dicha información a la Secretaría de Estado de Gestión Administrativa, para su control.

Departamento bienes patrimoniales: Realizar el registro y control de los bienes de las distintas oficinas y establecimientos educacionales de todos los niveles, dependientes del Ministerio de Educación.

- Realizar el inventario general de todos los bienes.
- Realizar controles permanentes sobre los bienes patrimoniales y designar responsables y sub-responsables de la custodia de los mismos, conforme las normas vigentes de la Contaduría General de la Provincia, en la materia.
- Registrar las altas por compras, donaciones y transferencias u omisión; y mantener actualizado el movimiento de bienes y stock.
- Registrar e informar las bajas por deterioros, donaciones, hurtos o transferencias a cualquier otro sector, de conformidad a normas vigentes.
- Comunicar periódicamente a la Contaduría General de la Provincia, todos los movimientos de los bienes patrimoniales.
- Realizar el control del inventario mediante acta toda vez que se produzca el cese de un funcionario o agente público; como así también cuando se entregan los bienes por compras realizadas por la Provincia.
- Brindar asesoramiento censal de bienes, elaborando las circulares de procedimientos informativos para los establecimientos.
- Elevar informes mensuales a los funcionarios superiores sobre el avance del trabajo.
- Producir informes de expedientes de bajas de bienes por robos y hurtos producidos en los establecimientos.
- Proponer la incorporación de nuevos sistemas informáticos bajo su dependencia.

Departamento compras: Preparar toda la documentación necesaria para efectuar las compras y contrataciones, conforme a lo establecido en el procedimiento de compras vigentes.

- Practicar el control de calidad sobre los bienes adquiridos de acuerdo a las normas vigentes.
- Efectuar un relevamiento periódico de precios de bienes de consumo usuales.



- Gestionar las contrataciones para la adquisición de bienes y servicios de acuerdo a las normas legales vigentes, y con la intervención del Organismo competente cuando corresponda.
- Asegurar la provisión y reposición oportuna en cantidad y calidad óptimas de los insumos y materiales puestos bajo su custodia.
- Mantener un nivel apropiado de inventario, estableciendo stocks mínimos, críticos y óptimos.
- Velar por el eficaz almacenamiento, mantenimiento y distribución de los diferentes elementos puestos bajo su custodia, como así también el estado de seguridad de locales destinados a depósito de bienes de consumo

Departamento gestión impositiva: Calcular las retenciones y elaborar las boletas correspondientes sobre los importes a pagar, derivadas de las disposiciones legales en vigencia, ya sea de orden nacional o provincial, llevando una Base de Datos de dichas retenciones, con el objeto de generar informes para la Superioridad.

- Mantener actualizados los datos de los contribuyentes y responsables y controlar las inscripciones correspondientes a sus obligaciones fiscales.
- Recepcionar y controlar formalmente la documentación de respaldo correspondiente, remitidas por respectivos sectores del Ministerio, a los fines de la pertinente retención.
- Suministrar a Contaduría del Ministerio, la información necesaria para que ésta pueda controlar, evaluar y contabilizar los movimientos correspondientes a retenciones, conforme a la legislación vigente, así como la emisión de las órdenes de pago correspondientes.
- Coordinar sus actividades, conjuntamente con los Organismos y sectores pertinentes.
- Elaborar la Declaración Jurada en el régimen de agente de retención conforme a la normativa vigente.
- Elevar a la Superioridad informes periódicos sobre lo actuado.

Sector automotor: se encargan de la gestión administrativa de combustible, logística y mantenimiento de los automotores de todo lo vinculado con el organismo público.

La cultura organizacional

De acuerdo con el análisis de la triangulación de métodos para la recolección de datos, se puede entender que se lleva a cabo una cultura organizacional “autoritario benevolente” donde la estructura organizativa es clara y jerarquizada, las reglas y procedimientos están bien definidos, existe énfasis en la autoridad y la estabilidad, predominan los valores como la precisión y el cumplimiento de normas, mucho énfasis en el control y la influencia, la toma de decisiones es centralizada, a menudo liderada por una figura carismática, y los valores como la ambición y la competitividad individual son habituales en las distintas funciones.



Análisis FODA
Tabla 2: FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Disponibilidad de recursos financieros Personal universitario Estabilidad laboral Cultura de servicio al cliente amable y profesional Cruce generacional de capital humano Conexión con instituciones de educación superior	Digitalización de procesos Colaboración con el sector privado Desarrollo de talento Modernización del mercado laboral Modernización de operaciones Importancia de las habilidades blandas Inteligencia artificial
DEBILIDADES	AMENAZAS
Dificultad para adaptarse a los cambios Radio pasillo Falta de agilidad en la toma de decisiones Falta de capacitación del personal Restricciones presupuestarias Procesos de selección inadecuados Falta de perfiles de competencias Ascensos con criterios subjetivos Comunicación interna débil	Crisis económicas y recortes presupuestarios Cambios en el liderazgo político Desafíos tecnológicos Presión fiscal y resistencia a impuestos Desafíos ambientales y cambio climático Conflictos internacionales y tensiones geopolíticas

Fuente: Elaboración Propia

Estrategias FA, FO, DA, DO.

- FA (Fortalezas-Oportunidades): Utilizar las conexiones con instituciones de educación superior (F) para colaborar con el sector privado (O) en programas de desarrollo de talento y modernización de operaciones.
- FO (Fortalezas-Amenazas): Utilizar la estabilidad laboral (F) y la cultura de servicio al cliente amable y profesional (F) para mitigar los efectos de los recortes presupuestarios (A) mediante la mejora de la eficiencia operativa y la retención de clientes. Capitalizar la disponibilidad de recursos financieros (F) para mitigar los efectos de las crisis económicas y recortes presupuestarios (A) mediante el ahorro y la inversión.
- DA (Debilidades-Oportunidades): Superar la falta de capacitación del personal (D) aprovechando la importancia de las habilidades blandas (O) mediante programas de capacitación y desarrollo de habilidades.
- DO (Debilidades-Amenazas): Abordar la dificultad para adaptarse a los cambios (D) y la falta de agilidad en la toma de decisiones (D) frente a



desafíos tecnológicos (A) mediante la implementación de procesos de cambio y toma de decisiones más ágiles y basados en datos.

ETAPA DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A continuación se describen los hallazgos del análisis de la aplicación de las técnicas de recolección de datos para luego realizar las recomendaciones de mejoras.

I. Entrevista a encargados de la dirección de personal

Se realizan preguntas de respuesta abierta a los encargados de la dirección de personal del organismo público bajo estudio con respecto a cómo se llevan a cabo los distintos procesos de la gestión de recursos humanos y se interpreta lo siguiente:

1. Los procesos de reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo a través de convenios con instituciones de educación superior o por medio de recomendaciones de personal fijo, sin tener en cuenta perfiles de competencias adecuados para las diferentes funciones.
2. Integración y Socialización de personal nuevo consiste en una reunión inicial con el director de administración y el jefe directo de la función a la que la persona fue asignada en la que se transmite información relacionada al organismo público, valores compartidos y explicación resumida de las responsabilidades de la función.
3. Formación y desarrollo consiste en brindar instrucciones al nuevo integrante de las distintas tareas por parte de compañeros de oficina siendo el jefe directo el que sienta las bases de lo que se hará y cómo se hará. La evaluación de desempeño consiste en un escrito del jefe directo sobre su observación del pasante durante los 18 meses de contrato y en el caso de contratados por el régimen de monotributo o planta transitoria-permanente no se realiza ninguna evaluación de desempeño formal.
4. se aplican criterios subjetivos en los programas de ascenso y desarrollo del personal
5. Según la normativa oficial de la dirección de personal del organismo público bajo estudio una de sus principales funciones es la de detectar las necesidades y demandas de capacitación del personal con funciones administrativas, y de servicios generales proponiendo las acciones tendientes a su satisfacción. Sin embargo, no se aplican programas de capacitación, cursos de formación o feedback directo sobre el rendimiento laboral del colaborador.
6. Los planes de carreras son de dos maneras. Una consiste en contratar pasantes por medio de convenios con instituciones de educación superior que luego de cumplir 18 meses de contrato existe la posibilidad de ser contratado por el régimen de monotributo solo en casos de vacancia, rotar internamente en otras funciones según las necesidades del organismo público, y obtener



planta transitoria o permanente según vacancia y antigüedad. Y la otra manera consiste en ser referenciado por personal fijo con cargo importante o influencia política. En ambos casos se aplican criterios subjetivos para asignar ascensos o traslados de personal.

II. Visita y observación directa a las distintas oficinas de la organización

Subdirección Tesorería: Está compuesta por diez personas en un espacio físico separado por un lado colaboradores con mucha antigüedad en la organización y un pasante y por el otro el jefe de la subdirección y sus colaboradores. Se observa enfoque en las tareas, poca importancia a la integración de personal nuevo, trato cordial, equipos informáticos obsoletos, instalación en mal estado.

Subdirección Presupuesto: Está compuesta por quince personas en un espacio físico reducido liderado por una persona joven que es carismática y colaborativa. Se observa enfoque en las tareas, colaboradores jóvenes en su mayoría y con flexibilidad en la comunicación.

Subdirección coordinación económica y financiera de planes nacionales: es una oficina grande compuesta por cuarenta personas que están subdivididas en lo que ellos le llaman “islas”. Cada isla tiene una función bien definida y coordinada con las demás islas cuyo cumplimiento es condicionante para la rutina de otras oficinas. Se observa individualismo, estrés, problemas de comunicación entre compañeros, los colaboradores de edad avanzada son carismáticos, cordiales y empáticos.

Departamento compras: es una oficina dividida en tres partes, una de ellas está compuesta por seis personas en un espacio físico visible cuya entrada es de vidrio y se encargan de la recepción y expedición de documentos, novedades, consultas, con otras funciones de la organización. Otra parte compuesta por veinte y siete personas encargadas de la gestión cuya interacción con el afuera es prácticamente nulo y un encargado ubicado en la parte trasera de toda la oficina cuya función es la recepción y expedición de equipos, artículos y utilería necesarias para las distintas reparticiones del organismo público. Según entrevista a personal ajeno a la oficina pero de trato cotidiano por cuestiones de rutinas, el trato de alguno del personal de entrada no es bueno en reiteradas ocasiones, no se encuentra a ningún colaborador en algunas ocasiones, y con respecto al despachante de equipos, artículos y utilería se nota carisma, predisposición y respeto con todo colaborador del organismo.

Departamento gestión impositiva: Está compuesto por cinco colaboradores y un pasante que realizan las mismas tareas sin discriminar por experiencia en la función o nivel de responsabilidad. Se observa personal carismático, profesional y de trato cordial con otras oficinas de la organización pero también autoritarismo, individualismo, reticencia a los cambios, falta de liderazgo y muchos problemas de comunicación y confianza entre pares.



Sector automotores: está compuesto por cuatro personas que se encargan de la gestión administrativa de combustible, logística y mantenimiento de los automotores de todo lo vinculado con el organismo público. Se observa que los colaboradores se encuentran en un espacio físico en muy malas condiciones y poco interés por relacionarse con colaboradores de otras oficinas.

III. Entrevistas personales y online a los colaboradores de las distintas oficinas

Las entrevistas individuales a colaboradores de las distintas oficinas se llevan a cabo a través de encuentros casuales fuera de la oficina de cada uno, así como también por medio de la aplicación de mensajería instantánea para teléfonos inteligentes “whatsapp”. En dichas entrevistas se pregunta aspectos que más les gusta de sus puestos de trabajo, aspectos que les gustaría que mejoren y cómo es la relación con colaboradores de otras oficinas.

En su mayoría se destaca la importancia que tienen por la comunicación entre pares, el compañerismo, expedientes, sistemas, equipos informáticos y su relación con subdirectores y otras autoridades.

Ilustración 2: Nube de palabras de las entrevistas



Fuente: Elaboración Propia



Conclusión

La ausencia de programas de capacitación y evaluación de desempeño explica la falta de liderazgo de los mandos superiores, los problemas de comunicación interna en todos los niveles jerárquicos, las ausencias frecuentes de los colaboradores en sus respectivos puestos, la reticencia a los cambios, programas de ascensos y desarrollo con criterio subjetivo y estancamiento en las habilidades de los colaboradores al no recibir retroalimentación de su rendimiento laboral y áreas de mejoras.

En cuanto, a las implicancias en la productividad y la motivación de los colaboradores debido a limitaciones de presupuestos para las mejoras en el entorno de trabajo varios declaran no tener dificultades para desarrollar las tareas y se sienten comprometidos con las mismas.

Respecto a los factores específicos que afectan negativamente a la comunicación interna son: la falta de comunicación efectiva entre superiores, entre superiores y subordinados, y entre subordinados, la falta de retroalimentación constructiva, comunicación vertical excesiva, la falta de confianza entre todos los roles de la organización.

Y en relación a cómo la aplicación de criterios subjetivos en los programas de ascensos y desarrollo del personal impacta en la motivación y la equidad en la organización, los colaboradores se limitan a cumplir con sus tareas lo justo y necesario sin compromiso de superarse a sí mismos ni mejorar los procesos de la organización.

ETAPA PROPUESTAS DE MEJORA

De acuerdo con la identificación de la problemática planteada y con el análisis de las técnicas de recolección de datos es que se recomienda lo siguiente:

1. propuesta de rotación de pasantes en las distintas funciones de la dirección de administración como mejora en el proceso de integración: se recomienda esta medida ya que mejora mucho el conocimiento del pasante en relación al funcionamiento de la organización y también los jefes de cada área pueden detectar quienes reúnen las competencias adecuadas para el puesto.

Pros y contras de rotación de pasantes en las distintas funciones de la dirección de administración:

Pros:



- Desarrollo de talento joven: La rotación interna de pasantes brinda la oportunidad de desarrollar y retener talento joven dentro de la organización al exponerlos a diferentes áreas y funciones.
- Exploración de intereses profesionales: Los pasantes pueden experimentar una variedad de roles y funciones durante su rotación, lo que les permite explorar diferentes áreas de interés y descubrir sus fortalezas y pasiones.
- Posible reclutamiento futuro: La rotación interna de pasantes puede servir como un proceso de reclutamiento efectivo, ya que la organización puede identificar y evaluar a los pasantes más prometedores para futuras oportunidades de empleo a tiempo completo.
- Mejora del conocimiento de la organización: Los pasantes que experimentan rotación interna tienden a comprender mejor el funcionamiento de la organización en su conjunto, lo que puede llevar a una mayor colaboración y eficiencia en el trabajo en equipo.

Contras:

- Limitaciones de tiempo: Dado que los pasantes tienen un período limitado en la organización, la rotación interna puede estar restringida por el tiempo disponible para completar la rotación y maximizar la exposición a diferentes áreas y funciones.
 - Capacitación y supervisión adicionales: La rotación interna de pasantes puede requerir una inversión adicional en capacitación y supervisión por parte de los empleados a tiempo completo que los guían en cada nueva función o tarea.
 - Riesgo de falta de continuidad: Debido a la naturaleza temporal de los pasantes, existe el riesgo de falta de continuidad en los proyectos o tareas en los que están involucrados, especialmente si la rotación interna se realiza con frecuencia.
 - Expectativas de rendimiento: Los pasantes pueden enfrentar presión adicional para desempeñarse bien en cada nueva función durante su rotación interna, lo que puede generar estrés y ansiedad si no se maneja adecuadamente.
2. Creación de documentos digitales o video de bienvenida para personal nuevo con el objetivo de familiarizarlos a la visión, misión, objetivos, cultura y organigrama de la organización: para esta medida se crea un modelo de manual de funciones sujeto a aprobación de la autoridad correspondiente (Apéndice III).
 3. Confección de perfiles de competencias como mejora en los procesos de reclutamiento y selección: si bien actualmente la organización bajo estudio no gestiona sus recursos humanos por competencias, es un método poderoso



para encontrar los candidatos más idóneos de cada puesto dado que cada oficina tiene su propio sistema de creencias y valores más allá de estar dentro de una misma cultura organizacional.

4. Propuesta de jornadas de convivencia para todos los colaboradores de la dirección de administración como mejora en el proceso de relaciones laborales: esta medida se destaca por el pedido de muchos colaboradores de mayor contacto con el resto de las oficinas dada la poca o nula interacción que tienen entre sí.
5. Propuesta de charlas de capacitación sobre habilidades blandas, innovación tecnológica y educación financiera: esta medida se recomienda por la observación que se hace del ambiente laboral, en el cual se nota maneras irrespetuosas de trato entre jefes y colaboradores, entre los mismos colaboradores, falta de comunicación efectiva para informar alguna situación, mucha dependencia de una sola fuente de ingreso (su puesto en el organismo), y poco conocimiento sobre nuevas tecnologías de trabajo que sería de gran valor para mejorar muchas ineficiencias en las tareas y para preparar la mente de los colaboradores a los desafíos tecnológicos que se presentan en la actualidad.



BIBLIOGRAFÍA

Alles M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial granica S.A.

Armstrong Michael. human resource management

ChatGPT (2023)

Chiavenato I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2009). Gestión del talento humano. Tercera edición. Mc Graw Hill.

Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Czikk Ricardo. (2009). *Máster en negocios capital humano, las empresas y su gente. Formación (cap. 5)*. Arte Gráfico editorial Argentino S.A.

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). “Competencias laborales en el sector público”

Gobierno de la provincia de Tucumán (2007). DECRETO ACUERDO N°. 11/1. EXPEDIENTE N° 10/372-D-07, de fecha 22 de noviembre de 2007, que regula la organización del ministerio de educación. Recuperado de <http://rig.tucuman.gov.ar/leyes/scan/scan/decretos/2007/DA-11-1-22112007.pdf>

Gobierno de la provincia de Tucumán (2023). DECRETO ACUERDO N°2/1, de fecha 1 de noviembre de 2023, que regula la organización del ministerio de educación. Recuperado de <https://leyes.tucuman.gob.ar/scan/scan/decretos/2023/DA-2-1-01112023.pdf>

Directorio Central de Competencias Laborales. Oficina Nacional de Empleo Público.

Formación (cap. 5). Arte Gráfico editorial Argentino S.A.

Pereda Marín S. (2007). *La dirección de recursos humanos*. Centro de estudios de postgrado de administración de empresas.

Sampieri Hernández R. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.

Viso Leonardo Gabriel (2020). Lineamientos generales para la gestión del Área de Recursos Humanos en Organismos Públicos. Editorial Autores de Argentina.



APÉNDICE

I. ENTREVISTA A ENCARGADOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

- 1) ¿CÓMO SE REALIZA EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO DE PERSONAL?
- 2) ¿QUÉ SE TIENE EN CUENTA PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL? (EJEMPLO, EDUCACIÓN, COMPORTAMIENTOS, HABILIDADES, EXPERIENCIAS, ETC.)
- 3) ¿CÓMO CONOCE EL NUEVO INTEGRANTE A LA ORGANIZACIÓN, SUS AUTORIDADES, SUS FUNCIONES, NORMAS DE CONDUCTA, SISTEMA DE VALORES Y CREENCIAS, ETC.?
- 4) ¿SE CUENTA CON PERFILES DE COMPETENCIAS PARA CADA FUNCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN?
- 5) ¿QUÉ CURSOS DE ACCIÓN SE LLEVAN A CABO LUEGO DE UNA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO? (EJEMPLO, TALLERES DE CAPACITACIÓN, CURSOS DE FORMACIÓN, FEEDBACK DIRECTO CON EL JEFE, ETC.)
- 6) ¿EXISTEN PLANES DE CARRERA FORMALIZADOS? SI LA RESPUESTA ES SÍ. ¿EN QUÉ CONSISTEN?

II. ENTREVISTA A COLABORADORES DE LAS DISTINTAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN

1. ¿CUÁNTOS AÑOS TENÉS?
2. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS TE GUSTA DE TU PUESTO DE TRABAJO?
3. ¿QUÉ ES LO QUE TE GUSTARÍA QUE MEJORE EN TU PUESTO DE TRABAJO Y EN LA ORGANIZACIÓN?
4. ¿CÓMO ES TU RELACIÓN CON LAS PERSONAS DE LAS DEMÁS OFICINAS?

III. MODELO MANUAL DE FUNCIONES



MANUAL DE FUNCIONES

POSICIÓN: Pasante

ÁREA: Gestión impositiva

I. MISIONES

1. Colaborar con compañeros y jefe de oficina en las tareas de determinación, aplicación, corrección tanto en forma manual como digital de impuestos nacionales, provinciales y/o municipales a agentes públicos y privados tanto propios como ajenos a la organización.
2. Mantener organizados y almacenados toda documentación respaldatoria de operaciones realizadas dentro de la oficina.

II. FUNCIONES

HONORARIOS

- i. Analizar n° factura, condición frente al IVA (siempre IVA sujeto exento), y monto total de la factura con el sistema de gestión. En caso de incompatibilidades, consultar.
- ii. Con el CUIT de la factura consultar constancia de inscripción en AFIP, padrón de rentas y constancia de TEM.
- iii. Aplicar retenciones en el sistema de gestión:
 - ✓ Si el contribuyente es universitario y está inscripto en RENTAS, no se retiene nada.
 - ✓ Si el contribuyente es no universitario y está domiciliado en la capital de Tucumán según AFIP, se retiene la alícuota que dice en RENTAS y TEM.
 - ✓ Si el contribuyente es no universitario y no está domiciliado en la capital de Tucumán según AFIP, se retiene la alícuota que dice en RENTAS.
- iv. Elaborar planilla que contenga como detalle: oficina, CUIT, apellidos y nombres, n° de factura, las retenciones de ingresos brutos y TEM realizados a los contribuyentes.
- v. Imprimir constancia de retención de ingresos brutos y TEM.



FONDO FIJO

- i. Con el CUIT del presupuesto consultar en la web e imprimir constancia de inscripción en AFIP, padrón de rentas y constancia de TEM.
- ii. SELLAR Y FIRMAR las constancias.
- iii. Si el monto total del presupuesto es inferior a \$10 mil no se retiene nada siempre y cuando el proveedor este inscripto en RENTAS. Si no está inscripto en RENTAS, si se retiene.
- iv. Si el monto total del presupuesto es inferior a \$20 mil, no se retiene TEM.
- v. Si el proveedor está inscripto en AFIP bajo el régimen de empleador y es responsable inscripto frente al IVA y además el monto total del presupuesto supera los \$60 mil se retiene el impuesto de Sistema Único de Seguridad Social (SUSS).
- vi. Escribir las retenciones determinadas en la hoja del presupuesto o en la nota de la dirección de administración con fecha, sello y firma, y adjuntar las constancias.

RENDICIONES

- i. Con las alícuotas preestablecidas en el **presupuesto** proceder a cargar las retenciones en el sistema de gestión para obtener los formularios de ingresos brutos, TEM, SUSS y ganancias según corresponda e imprimir.
- i. Escribir en el cuerpo de la factura los conceptos retenidos y sus importes con fecha actual, firma y sello del interviniente.
- ii. Adjuntar los formularios a la factura del proveedor.

CERTIFICADOS DE RETENCIÓN SUSS

- i. Los certificados de retención SUSS se realizan en Word con el código 755 para el régimen general y con el código XX para las constructoras.
- ii. Verificar que los montos de las **boletas de depósito** coincidan con lo detallado en la planilla.
- iii. En el buscador de la carpeta compartida de certificados SUSS, colocar el nombre del proveedor y copiar el certificado a su nombre realizado con anterioridad.
- iv. Pegar en la carpeta de Régimen General o Constructora según corresponda.
- v. Modificar en el nombre del archivo, el número del certificado que deberá ser el siguiente número al último certificado realizado y el importe de retención.



- vi. En el documento, cambiar número de comprobante, fecha de comprobante por la fecha de la boleta de depósito, controlar que todos los datos del proveedor sean los correctos.
- vii. Imprimir tres copias. Una copia se adjunta con la boleta de depósito correspondiente y una planilla de detalles quedando en la oficina para su archivo luego de ser firmada por el destinatario, y las copias restantes se adjuntan a la plantilla duplicada para ser entregadas al destinatario.
- viii. Todas las copias deben tener sello de la oficina, con fecha de la boleta de depósito, sello y firma del que interviene.

OBRAS

- ii. Imprimir constancia de inscripción en AFIP, rentas y municipalidad.
- iii. Corroborar si el proveedor de la factura tiene exenciones y/o exclusiones en algún impuesto ya sea por declaración archivada o por consulta en la web.
- iv. Controlar que los cálculos del monto neto, IVA, y monto total de la factura sean correctos.
 - ✓ Si el monto neto, IVA y monto total de la factura están bien calculados, se retiene TEM, ganancias y SUSS sobre el monto neto. Ingresos brutos siempre se retiene sobre el monto total.
 - ✓ Si el monto neto, IVA y monto total de la factura están mal calculados y el proveedor decide no modificar la factura, se retiene TEM, ingresos brutos, ganancias y SUSS sobre el monto total.
- v. Obtener la hoja de trabajo del proveedor correspondiente en la carpeta de archivos Excel “hojas de trabajo”, cambiar el número de expediente por el correspondiente, determinar las retenciones e imprimir el documento.
- vi. En el sistema de gestión cargar las distintas retenciones del proveedor correspondiente e imprimir sus respectivos formularios.
- vii. Adjuntar la hoja de trabajo y los formularios en la factura.
- viii. Escribir en el cuerpo de la factura los conceptos retenidos y sus importes con fecha actual, firma y sello del interviniente.

SELLADO INGRESOS BRUTOS

- i. Controlar que estén presentes todos los formularios detallados en la planilla con sus importes, tipo y número de factura.
- ii. Corroborar que la suma total de los importes retenidos coincidan con la boleta de depósito.



- iii. Colocar en el **sello de IIBB** la fecha de la boleta de depósito y sellar en el dorso del formulario los cuadrantes 1 y 2 de la parte superior y el cuadrante 3 de la parte inferior izquierda, el cuadrante 4 descartar.
- iv. Adjuntar los cuadrantes 3 sellados con planilla y boleta de depósito para posteriormente ser declarados y archivados.
- v. Adjuntar los cuadrantes 1 y 2 sellados con planilla para ser entregados a la oficina correspondiente.

SELLADO TRIBUTO ECONÓMICO MUNICIPAL (TEM)

- i. Controlar que estén presentes todos los formularios detallados en la planilla con sus importes, tipo y número de factura.
- ii. Los formularios de TEM son por duplicado en hojas separadas (NO IMPRESOS EN DOBLE CARILLA)
- iii. Corroborar que la suma total de los importes retenidos coincidan con la boleta de depósito.
- iv. Colocar en el **sello de TEM** la fecha de la boleta de depósito y sellar en la primera hoja los cuadrantes 1 y 2, y en la segunda hoja el cuadrante 3, el cuadrante 4 descartar.
- v. Adjuntar planilla, boleta de depósito y cuadrante 3 y colocar en la caja de TEM para declarar.
- vi. Adjuntar los cuadrantes 1 y 2 sellados con planilla para ser entregados a la oficina correspondiente.

III. AUTORIDAD

El pasante depende del jefe del departamento gestión impositiva que está dentro de la dirección de administración que a su vez depende de la Secretaría de Estado de Gestión Administrativa (SEGA) del Ministerio de Educación de Tucumán.

IV. HABILIDADES DURAS: estudiante de ciencias económicas, conocimientos de herramientas office, conocimientos de contabilidad e impuestos, conocimientos técnicos en legislación fiscal, atención al detalle, capacidad de análisis.



V. HABILIDADES BLANDAS: gestión del tiempo, comunicación efectiva, capacidad para trabajar bajo presión, ética profesional, trato cordial y amable con directores y otros clientes internos y externos de la organización.

Fecha de aprobación	Fecha de vigencia	Fecha de revisión	Firma autorización