



# “Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria.”

---

*Práctica Profesional- Licenciatura en Administración*

Alumna: Costilla Laura Abigail

Tutor: Mg. D'Arterio Humberto

Año: 2019

## INFORME FINAL DE PRACTICA PROFESIONAL

### 1.- DATOS GENERALES:

<b>Apellido y Nombres :</b> Costilla Laura Abigail	<b>Apellido y Nombres del Director:</b> D'Arterio Humberto
DNI: 39217389	DNI: 13278099
<b>Tema:</b> Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria.	
<b>Opción de Práctica Profesional:</b> Trabajo de Aplicación de Conceptos y técnicas de Administración Laboral o Ambiente Real.	
<b>Lugar de Trabajo:</b> Sociedad Aguas del Tucumán (SAT- SAPEM)	

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El trabajo de mi Práctica Profesional se desarrolló en Sociedad Aguas del Tucumán (SAT-SAPEM), lugar donde inicié una pasantía a través de la facultad en el mes de Mayo de 2019. Opte por realizar un trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración Laboral o Ambiente Real.

Mi puesto en la organización se encuentra en el departamento de Abastecimiento, el cual se divide en dos funciones; Compras y Almacén central. Por la demanda de trabajo que tenía la organización en ese momento, comencé a desarrollar mis actividades en el almacén central y eventualmente en la parte de compras, lugar donde me encuentro actualmente.

El trabajo aquí presentado consiste en el diagnóstico de la gestión de recursos humanos. Conocer si la organización trabaja con un enfoque de dirección de personal o de rrhh y en base a esto brindar recomendaciones.

Para el desarrollo del mismo se emplearon meses de investigación para lo que se utilizaron herramientas de análisis como ser observaciones, entrevistas a compañeros de trabajo, jefes y personal responsable del área de rrhh.

Se realizaron varias tutorías personales y vía email con el tutor elegido en base a la temática en cuestión. El Profesor D'Arterio Humberto es quien me dirigió, oriento y corrigió los avances del trabajo.

El 18 de Septiembre se realizó la primera reunión de avance en la cual expuse el trabajo. También se lo presento en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Lic. de Administración en la Facultad de Ciencias Económicas UNT.

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

### 4.- DIVULGACIÓN

Los avances y resultados finales del trabajo los expuse en los siguientes espacios:

- Reunión de avances de la materia Práctica Profesional en el mes de septiembre del año 2019.
- VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Lic. De Administración en la Facultad de Ciencias Económicas-UNT en el mes de noviembre del año 2019.

### 5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

Se participó de la IX Jornada de Convivencia de LA FACE. Si bien no se relaciona al tema trabajado en la práctica profesional considero importante involucrarse en este tipo de actividades donde se comparte con profesionales y futuros colegas.

Resulta enriquecedor conocer las experiencias ajenas y tener una visión más amplia del ambiente para el cual me estuve preparando a lo largo de estos años.

### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Debo admitir que esta última etapa la viví llena de incertidumbre, no sabía a qué me enfrentaba al insertarme en el mundo laboral. Cuando por fin tuve la oportunidad de comenzar una pasantía, entendí la gran diferencia entre la teoría y la práctica. Representó un desafío totalmente nuevo en mi vida tanto personal como académica, que me llevo a encontrar un equilibrio entre el estudio y el trabajo. Aprendí a organizar mejor mis tiempos y priorizar mis obligaciones antes que el tiempo de ocio.

Comprendí la importancia de realizar trabajos de campo y la insistencia de los docentes en llevar a los alumnos a visitar empresas. Sin duda estas experiencias disminuyeron la brecha que existe lo que uno idealiza a lo largo de la carrera y la vida real.

Decidir qué tema abordar en la Práctica profesional rondó muchas veces por mi cabeza, Sentí que llegado el momento no sabría qué hacer. Esto no fue así,

gracias al amplio abanico de enseñanzas y experiencias que me dejó el cursado de cada materia.

Finalmente, tome la decisión con la seguridad de que los docentes que estarían guiando este proceso serían un pilar ejemplar.

Al principio pensé que esto sería un trabajo de investigación más, evidentemente estaba muy equivocada. Fueron meses los que dediqué a este trabajo. Buscar la bibliografía indicada, dedicar tiempo de lectura, coordinar reuniones con mi tutor, hacer correcciones, entre otras vivencias se llevaron toda mi dedicación y me dejaron un gran aprendizaje.

Un gran desafío para mí fue vencer la timidez al momento de realizar entrevistas con personas totalmente desconocidas, debí tomar la iniciativa y entendí que esto es sumamente importante para mi vida y mi carrera. Asimile que es necesario equivocarse y permitir que alguien experimentado me corrija, ya que sigo en un proceso de crecimiento y perfeccionamiento.

Considero que la Práctica profesional como requisito para recibirse es una decisión muy acertada. La experiencia de trabajar ya sea en un proyecto de investigación o en un ambiente laboral real otorga una ventaja adicional como futura profesional y siento que forma nuestro carácter como Licenciados.

Hoy reconozco lo importante que es participar en eventos como la muestra académica de trabajos de investigación. Por varios motivos, entre los cuales se encuentran: aprender a llevar a cabo un proceso de investigación y defenderlo frente a una audiencia, lo cual me ayudó a tener más confianza y desenvolverme mejor en el ámbito académico y laboral.

Creo que gracias a esta experiencia desarrolle las siguientes competencias:

- Comunicación
- Disciplina
- Trabajar bajo presión
- Perseverancia

Valoro el compromiso que los docentes transmiten por seguir investigando, aprendiendo y enseñando. Me llevo una gran experiencia, estoy muy orgullosa de la calidad de profesionales que me enseñaron a lo largo de este camino y anhelo que la carrera mantenga su nivel y prestigio a lo largo de los años.

## COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Considero importante destacar el esfuerzo y empeño para el desarrollo de este trabajo por parte de Laura. Creo que el objetivo de la Práctica Profesional está cumplido por:

- la alumna desarrolló su proyecto en el ámbito laboral en el que se desempeña como pasante;
- Pudo hacerlo viviendo el clima y ambiente de trabajo de la organización de la que analizó el área de Recursos Humanos;
- Realizó el análisis a través de lo estudiado en la materia Administración de Recursos humanos I;
- Aplicó las técnicas y los demás aspectos vinculados a la materia Metodología de la Investigación;
- Hizo una autoevaluación donde detectó el desarrollo de competencias clave para su desempeño profesional futuro;
- Entiendo que los objetivos de la Práctica Profesional están ampliamente cumplidos.

Mg. Humberto D'Arterio

Director

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

## 7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

**Imagen n°1:** Exposición del trabajo en la Primera reunión de avance de la Práctica Profesional llevada a cabo el día 18 de septiembre, 2019.



Fuente: Elaboración propia

**Imagen n° 2:** Certificado de colaboración y asistencia a la IX Jornada de Convivencia de la Licenciatura en Administración. Realizada el día 19 de octubre, 2019



Fuente: Elaboración propia

**Imagen n° 3:** Exposición del trabajo de la Práctica Profesional en la VI Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración. Llevada a cabo el día 14 de Noviembre, 2019



Fuente: Elaboración propia

Firma del Estudiante \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

Firma del Director \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

# Plan de Trabajo

**“Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria.”**



## Índice

### **PLAN DE TRABAJO**

RESUMEN.....	10
INTRODUCCION.....	11
OBJETO DE ESTUDIO.....	12
PROBLEMA.....	12
OBJETIVO GENERAL.....	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
MARCO TEORICO.....	13
METODOLOGIA.....	21
CRONOGRAMA.....	22
BIBLIOGRAFIA.....	23

## Resumen

A lo largo del tiempo la gestión de recursos humanos ha ido cobrando mayor importancia y ocupando un lugar principal dentro de las Organizaciones. Las Personas deben ser consideradas un factor estratégico. Es importante motivarlos y permitirles participar en proyectos que desarrollen sus competencias, dándoles las oportunidades que ellos necesitan para crecer conjuntamente con la organización, logrando eficacia y eficiencia.

El rol crucial que deben tomar hoy las personas en las organizaciones despertó en mí un interés sobre la forma en la que se gestiona a los recursos humanos en las organizaciones, desde que estas ingresan y durante toda su trayectoria.

El Plan de Trabajo que aquí se desarrolla corresponde a la Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración, tiene como objeto de estudio la empresa “Sociedad Aguas del Tucumán” (SAT-SAPEM). Se tiene como objetivo diagnosticar si la dirección de recursos humanos tiene un enfoque de dirección de personal o dirección de recursos humanos y proponer cambios relacionados al tema.

**Palabras claves:** Dirección- Personal- RRHH – Administración – Enfoques – eficacia- eficiencia.

## Introducción

A pesar de que las personas, son consideradas la principal ventaja competitiva en la organización en la actualidad aún existen muchas organizaciones que no las consideran, lo cual conlleva a no competir mejor en el mercado.

Saber que una organización puede obtener mayores resultados adoptando un enfoque de calidad en el cual el área de recursos humanos es crítica, es un trabajo a ser abordado. Por esto es que en este trabajo se abordarán dos enfoques sobre el manejo de las personas en la organización: Por un lado la dirección de personal (tradicional) y por el otro la dirección de RRHH.

La empresa bajo estudio es “sociedad de Aguas del Tucumán” (SAT- SAPEM) la cual está encargada de prestar los importantes servicios de agua potable y aguas servidas en la Provincia de Tucumán con su sede central en Monteagudo 129. Empresa en la cual me encuentro realizando actualmente una pasantía en el área de abastecimiento. Debido a la magnitud de la misma y a las posibilidades de acceso a la recaudación de información, el trabajo se desarrollará en el área de abastecimiento.

## **Objeto de estudio**

Sociedad Aguas del Tucumán- Sociedad anónima con participación estatal mayoritaria, con sede central ubicada en Monteagudo n° 129

## **Problema**

Como sucede en muchas organizaciones ya sea del ámbito público o privado, las personas no son consideradas un recurso esencial, al contrario en muchas ocasiones se menosprecia su lugar en la organización cuando es esta quien distingue a una de otra. Existe una gran diferencia en la forma en que una Dirección de Personal o Dirección de Recursos Humanos ve a las personas. En este caso, un problema que se puede observar es que se desconoce cuál de estos dos enfoques tiene la organización y si se los aplica de forma correcta.

## **Objetivo general**

Lograr por medio de distintas herramientas diagnosticar si la gestión de recursos humanos tiene un enfoque de personal (tradicional) o una dirección de recursos humanos y brindar recomendaciones que mejoren el funcionamiento de la organización.

## **Objetivo específico**

- Conocer lo que piensan los empleados de las funciones del área de rrhh
- Utilizar herramientas para diagnosticar que tipo de dirección adopta el área de recursos humanos
- Proponer cambios o brindar recomendaciones que podrían mejorar el desarrollo en las tareas de los recursos humanos.

## Marco teórico

### Las personas y la ventaja competitiva

Una de las frases más frecuentes en los negocios y en la gestión de recursos humanos es 'ventaja competitiva'. Puede ser alcanzada por las organizaciones a través de sus empleados. Esto refuerza la importancia y valor de una planificación efectiva de la gestión de recursos humanos. La ventaja no solo deviene de una reorganización del trabajo, sino del caudal de entrenamiento, formación y experiencia disponible en la organización. La adaptabilidad a los cambios y el compromiso de los empleados son otros de los beneficios de la ventaja competitiva. Hay una serie de aspectos en donde la gestión efectiva de recursos humanos puede darle al negocio un beneficio extra por encima de sus competidores. Empleados contentos y que trabajan duro es mucho más probable que produzcan un trabajo excelente que le agregue valor a la organización. La estabilidad de una compañía, en la que los empleados tienen buenas relaciones interpersonales, es bien vista por inversores externos. La existencia de valores comunes facilita el desarrollo de estrategias y planes a largo plazo.

Los recursos organizacionales se utilizarán de un modo más efectivo, a través del reclutamiento de la mejor gente, el uso de un alto nivel de habilidades desarrolladas a través de programas de formación de primer nivel. La cultura organizacional será más conducente hacia un desempeño de calidad. El cambio podrá implementarse con menos conflictos. Las competencias 'core' de la organización se fortalecen y se realizan. El modelo de cadena de valor de Michael Porter es de importancia aquí en ayudar a entender como la gestión de recursos humanos de una organización puede agregar valor y ayudar para ganar una ventaja competitiva sobre sus competidores.

El modelo de Porter se basa en la premisa de cómo debe llevarse adelante cada función y actividad (reclutamiento, formación, etc.) y cómo se interrelacionan para mejorar una posición de competitividad a la organización.

Fuente: Helen Simms (año 2005) Human Resource Planning. Cap. 'HRM and competitive advantage'. P.8 Editorial: Select Knowledge

### Por qué las personas pueden ser fuente de ventaja competitiva

Hoy las empresas consideran al capital humano como una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no es visto como un gasto, sino como un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e incentivos.

Una ventaja competitiva es aquel factor que permite a la organización diferenciarse del resto de sus competidores. Este factor por tanto, pueden ser los recursos humanos.

Las organizaciones han entendido que su capital humano es el responsables de movilizar y realizar las metas u objetivos estratégicos que configura una empresa.

Tanto el equipo de dirección como los colaboradores de las diferentes áreas conforman el capital humano quienes son capaces de darle coherencia y sinergia al trabajo empresarial.

Es importante diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continúa el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en el seno de las organizaciones, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos. Desarrollar negocios sostenibles y de calidad, en donde la gestión juega un papel fundamental. Es una herramienta fundamental, no sólo para poder enfrentarnos a cualquier cambio o crisis que afecte directamente al sector o a nuestra empresa, sino también para encontrar y mantenernos con éxito.

La pregunta casi obligada sería entonces: ¿Cuál es el perfil del candidato para las empresas del sector por ejemplo, inmobiliario? Sin lugar a dudas, debe ser un perfil diferente a lo que se buscaba hasta hace poco tiempo. Hoy en día no sólo es importante que el profesional inmobiliario conozca bien el mercado, y la competencia, sino que es fundamental escuchar y conocer tanto al cliente comprador como al cliente vendedor: sus motivaciones, expectativas, sus intenciones futuras con respecto a la propiedad. La flexibilidad, y la creatividad son valores muy personales que pueden aportar ese diferencial que necesita hoy en día el profesional para ser distinto de los demás, y que le va a ayudar a alcanzar los objetivos del negocio.

El reto de los recursos humanos está en la transformación de la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollen las competencias requeridas a partir de sus conocimientos y habilidades, generen un mayor sentido de pertenencia, crear líderes para que se conviertan en personas productoras de valor agregado para la empresa. Todo esto, apunta al éxito que buscan constantemente las organizaciones si quieren sobrevivir en un mundo, donde sólo se destacará el que sea capaz de adaptarse a los diversos cambios que se dan en el entorno.

Fuente: Luciana Beyer (11/02/2016) Recursos humanos, fuente de ventaja competitiva

### Objetivo de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo, conseguir que la organización disponga de las competencias necesarias en el momento oportuno. Para ello, será preciso atender cuatro aspectos fundamentales:

1. La Adquisición de las competencias que va a necesitar la organización para alcanzar sus objetivos, lo que llevara a trabajar en la incorporación de nuevos empleados a la organización ( reclutamiento y selección); en la forma en que personas que, actualmente, ocupan un puesto, podrían cambiar a empleos distintos (Planes de carrera); y en la manera en que las personas, que ya pertenecen a la organización, podrán adquirir las competencias que, actualmente o en el futuro, les van a exigir sus obligaciones dentro de la empresa (formación)

2. El desarrollo de las competencias que ya existen en la organización, pero que se van a necesitar en un grado distinto al actual. En este caso, por tanto, será preciso conseguir que las personas puedan desarrollar competencias que ya poseen (formación)
3. La estimulación de las competencias que necesita la empresa. De nada sirve que la organización disponga de las competencias adecuadas, en el momento oportuno, si estas no están estimuladas. Ello nos lleva directamente al tema de la Motivación y Satisfacción del trabajo.
4. La Inhibición de las Competencias que puedan obstaculizar la consecución de los objetivos empresariales. Obviamente, el tema de la inhibición de competencias nos lleva directamente al del abandono de la empresa por parte de alguna persona; sin embargo, esta situación también se refiere a temas como los necesarios cambios de actitudes cuando se modifica el estilo de dirección de la empresa, se introducen nuevas tecnologías, etc. En estos casos, será preciso trabajar con los adecuados programas de Formación.

Todos los aspectos referidos a la adquisición, el desarrollo, la activación y la inhibición de competencias, están, por su parte íntimamente relacionado entre sí “integrada” aplicado a la gestión de recursos humanos.

#### Dirección de personal vs Dirección de Recursos Humanos



Figura: diferencia entre dirección de personal y la dirección de recursos humanos. Fuente: Libro “La dirección de recursos humanos” Santiago Pereda Marín

#### De “Personal = Costo” a “Personal = Recurso”

La primera diferencia importante es que las personas dejan de ser consideradas como un costo para convertirse en el principal recurso competitivo de las mismas. Por lo que es preciso darles la oportunidad y libertad necesaria para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa. Los clientes se mantienen por los productos y por los servicios pero sobre todo por las personas. Por ejemplo en el sector comercial se considera que el esfuerzo que hay que hacer para conseguir un nuevo cliente es similar al que conlleva mantener diez antiguos y los clientes se mantienen por los productos y por los servicios; pero, sobre todo, por las personas.

### De enfoque Reactivo a enfoque Proactivo

Reactivo es cuando se tratan de solucionar los problemas que ya se han planteado (dirección de personal). Proactivo, es anticiparse a los problemas y dificultades que pueden surgir en un futuro y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos. Un ejemplo, es el de una empresa de telecomunicaciones donde un puesto importante era el de soldador, sin embargo, con la introducción de nuevas tecnologías, dicho puesto de trabajo había perdido relevancia, por lo que sobraban muchos soldadores. Al mismo tiempo habían surgido otra serie de empleos, difíciles de cubrir porque no existían en el mercado de trabajo operarios calificados para ellos. La empresa estaba en el dilema de, por un lado tener que despedir a los soldadores sobrantes; mientras, por otra parte, no encontraba candidatos válidos para el nuevo puesto. Esta situación solo se produce cuando se aplica un enfoque reactivo, con el que el problema se aborda cuando ya está presente. Desde el punto de vista del enfoque proactivo, se habría trabajado desde mucho antes. Los responsables de selección de personal, habrían comenzado a seleccionar desde mucho antes soldadores que tuvieran el potencial adecuado para poder desarrollar las competencias exigidas por ellos. Paralelamente se habrían desarrollado programas de formación para las personas seleccionadas.

### De funciones Aisladas a gestión Integrada

La dirección tradicional posee funciones de personal, dentro de las mismas están las de empleo, formación, administración, relaciones laborales y redistribución. Estas funciones suelen corresponderse a departamentos independientes y surgen a partir de los problemas que fueron apareciendo con la evolución de la empresa.

La gestión dentro del área integrada. posee 3 acepciones:

1. Todas las acciones y decisiones del área están relacionadas entre sí mediante la definición de objetivos y la elaboración de un plan
2. Los objetivos y la planificación de RRHH se elaboran dentro del marco definido por los objetivos y los planes estratégicos de la empresa.
3. La gestión de RRHH estará formada por 3 fases: Planificación, implementación y evaluación.





Figura: La gestión integrada de recursos humanos. Fuente: Libro “La dirección de recursos humanos” Santiago Pereda Marín.

1. La **estrategia organizacional** es el punto de partida de todas las actividades que se llevan a cabo en el área de RR.HH.
2. Los **Puestos de trabajo** estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga sus objetivos.
  - 2.1. El **Análisis de Puestos** permitirá conocer el contenido de los puestos de trabajo de la organización
    - 2.1.1 El perfil de competencia, son las características que deben reunir las personas que ocupan los puestos para responder adecuadamente a las exigencias de los mismos. Estos perfiles son punto de partida de:
      - a) Reclutamiento y selección
      - b) Programas de formación
      - c) Planes de carrera
    - 2.1.2 Asimismo, los resultados del Análisis de puesto serán la base para determinar la importancia que cada empleo tiene para la organización, esto es, para valorar los puestos, este es el punto de partida para la elaboración de **Planes Salariales equitativos**, ya que es posible determinar los salarios correspondientes a cada puesto de trabajo.
    - 2.1.3 El análisis y valoración de los puestos de trabajo permitirán conocer los puestos que actualmente han quedado vacíos de contenidos, las nuevas funciones y tareas que será preciso llevar a cabo y que no están asignadas a ningún empleo. Todo ello, servirá de base para llevar a cabo el **Diseño y rediseño de los puestos de trabajo**

3. Las **Personas** que forman la organización, donde cada una de ellas posee sus competencias, intereses y motivaciones y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

3.1 La **evaluación del personal**, ya sea del rendimiento actual como del potencial y servirá para los siguientes objetivos:

- A. Detectar posibles necesidades de formación, que permitirá mejorar el rendimiento del empleado en su puesto actual.
- B. Detectar las necesidades de formación existentes para que un empleado que posee el potencial adecuado pueda ascender a otro puesto en el momento oportuno.
- C. Complementar los datos obtenidos con la valoración de puestos cara a la elaboración de los planes salariales.
- D. Servir de criterio de evaluación de la eficiencia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se llevan a cabo en la empresa.

#### Del nivel Funcional al nivel Estratégico

La dirección de personal en el organigrama ocupa el escalón correspondiente a las funcionalidades, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos, ya que se considera que esta dirección no puede aportar algo para dicha planificación.

Es preciso que la dirección RRHH cambie su posición en el organigrama empresarial para pasar a tomar parte del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar planes estratégicos.

#### De Enfoque del Rasgo a Enfoque de Competencia

**Enfoque de Rasgos:** Tras definir el contenido de los puestos de trabajo de la organización se elabora el perfil de los mismos, es decir, se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para que puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de una forma segura y satisfechos. Esta es la primera “adivinación”, ya que no existe ninguna técnica que permita definir de una manera objetiva cuales son los rasgos que debe reunir la persona que ocupe un determinado puesto de trabajo.

Posteriormente, se entrevista y examina a los candidatos a ocupar un determinado puesto, el objetivo es determinar hasta qué punto los candidatos poseen las características exigidas por el perfil de puesto.

**Enfoque de Competencias:** Se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas. De esta manera, lo que forma el perfil del puesto son un conjunto de comportamientos perfectamente observables.

Concepto de Competencia: característica subyacente de una persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un punto de trabajo concreto y en una organización concreta. También se puede decir que es un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.

Las COMPETENCIAS serian cualquier tipo de características personales que subyacen las competencias, las principales son:

- Motivos: necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona
- Rasgos de personalidad: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado
- Actitudes y valores: Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada a hacer.
- Aptitudes y habilidades: por ejemplo el razonamiento numérico y habilidades para hacer presentaciones.

Competencia: orientada a la Productividad

Hacer las cosas y preocuparse por que se hagan de modo eficiente, estableciendo sistemas y procedimientos con esta finalidad y gestionando eficientemente el tiempo.

Comportamientos asociados:

- Demostrar preocupación por la calidad del trabajo
- Calcular rápidamente la relación costo/ beneficio
- Encontrar mejores formas de hacer las cosas
- Subrayar la necesidad de eficacia en todos los asuntos
- Mejorar el anterior procedimiento de realizar una tarea
- Buscar procedimientos que reduzcan los gastos y aumenten los ingresos

Para que estos comportamientos se lleven a cabo hace falta una serie de componentes.

- Saber: Implica el conocimiento que permite a la persona realizar los comportamientos incluidos en a la competencia
- Saber hacer: consiste en ser capaz de aplicar esos conocimientos en la solución de problemas, se refiere a las aptitudes y habilidades
- Saber estar: se refiere al comportamiento de la persona con respecto a las normas, cultura, reglas, etc. de una organización. Aquí se habla de actitudes, valores, intereses, y rasgos de personalidad.
- Querer hacer: La persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia y aquí se habla de motivación
- Poder hacer: no se refiere a las características personales, sino a la organización. Se refiere a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos definidos

La diferencia que hay entre los enfoques es que el enfoque de competencia, no se apoya en el resultado de un test para definir una característica de una persona sino que dicho resultado servirá para saber que esa persona “puede ser...” es decir, que tiene potencial para tener esa característica.

Las ventajas del enfoque de competencia son:

- Lenguaje común en la empresa
- Comportamiento pasado
- Focalizar hacia los resultados
- Comparación entre perfiles
- Facilitar enfoque integrados

Fuente: Santiago Pereda Marín (13/08/2007) La Dirección de Recursos Humanos, centro de estudios de posgrado de Administración, universidad Politécnica de Madrid - Material de bibliográfico de la asignatura “Administración de recursos humanos”- Facultad de ciencias económicas UNT

## Metodología

En el presente trabajo de investigación se adoptara un enfoque cualitativo ya que se recogerá información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas para luego ser interpretados.

La investigación tiene un alcance exploratorio y descriptivo ya que se quiere conocer más a profundidad la forma en la que se trabaja con las personas de la organización y la importancia de las mismas en la institución. Se indagara en la opinión y experiencia que vivieron los miembros durante su trayectoria en este espacio.

Se buscara describir las situaciones y eventos que se viven con una dirección tradicional y se analizara los posibles resultados que se obtendrían con la dirección de RR.HH.

Dentro de los distintos diseños de la investigación cualitativa se puede encontrar, un diseño fenomenológico ya que nos basaremos en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. Se tendrá en cuenta la percepción de los empleados y sus experiencias. Además se buscara describir y entender la forma en que los empleados ven al área de rrhh y a su vez como los mismos miembros del área ya mencionada perciben sus funciones.

La recolección de datos será de fuentes primarias y secundarias. Se realizaran observaciones en el desarrollo cotidiano de las actividades, se entrevistara al personal para conocer su postura ante la forma en que se maneja la organización.

## Cronograma

Actividades	Tiempo en meses (20 semanas)				
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Elaboración del Plan de trabajo					
Búsqueda de bibliografía relacionada al tema					
Selección de la bibliografía acorde al tema de estudio					
Realizar observaciones y entrevistas al personal					
Proceso y análisis de los dato recabados					
Elaboración de resultados y conclusiones					
Presentación y defensa del trabajo final.					

## Bibliografía

- Helen Simms (año 2005) Human Resource Planning. Cap. 'HRM and competitive advantage'. p.8 Editorial: Select Knowledge  
<https://www.losrecursoshumanos.com/recursos-humanos-y-la-ventaja-competitiva/>
- Luciana Beyer (11/02/2016) Recursos humanos, fuente de ventaja competitiva  
<https://misionesonline.net/2016/02/11/recursos-humanos-fuente-de-ventaja-competitiva/>
- Santiago Pereda Marín (13/08/2007) La Dirección de Recursos Humanos, centro de estudios de posgrado de Administración, universidad Politécnica de Madrid - Material de bibliográfico de la asignatura "Administración de recursos humanos"- Facultad de ciencias económicas UNT.
- Maurice Eyssautier de la mora (año 2014) – Metodología de la investigación Editorial: Thompson. Bibliografía utilizada en la asignatura "Taller de Metodología de Investigación en Administración" – Facultad de ciencias económicas UNT.

## INFORMES DE AVANCE

### PRIMER INFORME DE AVANCE

#### PRACTICA PROFESIONAL

<u>Alumna</u> : Costilla Laura Abigail	<u>Tutor</u> : Prof. Humberto D'Arterio
<u>DNI</u> : 39.217.389	<u>Lugar de trabajo</u> : Sociedad Aguas del Tucumán (SAT-SAPEM)
<u>Email</u> : lauracostilla05@gmail.com	<u>Mes de actividad</u> : Agosto y principios de Septiembre

Título del trabajo: Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria.

Siendo estudiante del último año de la carrera Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas, UNT, Inicé una pasantía en Sociedad Aguas del Tucumán (SAT-SAPEM), a través de la facultad. Con esta oportunidad, en el mes de Agosto comencé a desarrollar mi práctica profesional.

Mí puesto de trabajo se encuentra en el área de abastecimiento de la SAT que tiene dos funciones: por un lado, compras, donde se realizan los pedidos de cotización y por el otro almacén central, lugar en el que se reciben los materiales que se compraron. Debido a la demanda de trabajo que tenía la organización en ese momento, comencé a desarrollar mis actividades en el almacén central y eventualmente en la parte de compra, lugar donde me encuentro actualmente.

Al pasar el tiempo y conocer mejor la forma en que la organización desarrolla sus actividades, decidí el tema en el que se basará mi práctica profesional. El cual es diagnosticar la gestión de recursos humanos, conocer si la misma trabaja en base a una dirección de personal o de RR.HH. y poder brindar propuestas. Tuve en cuenta que este trabajo le podría servir a la sociedad de aguas del Tucumán para mejorar en un futuro si decidieran implementarlo. Con el plus de que la temática tratada es de mi agrado completamente.

En esta primera instancia, busqué la bibliografía referida al tema que me recomendó mi tutor, además de leer artículos que abordaban información relevante para comenzar a interiorizarme más en este.

En mi lugar de trabajo comencé a realizar observaciones, prestar más atención a los comentarios, opiniones, actitudes y sentimientos de mis compañeros hacia la organización.



También llevé a cabo una primera ronda de entrevista para la cual se elaboró un cuestionario con diferentes preguntas relacionadas al tema, para así indagar más sobre aquellos asuntos que no se mencionan habitualmente o de los que yo no tenía conocimiento.

.....  
**Tutor**  
D`Arterio Humberto

.....  
**Alumna**  
Costilla Laura

## SEGUANDO INFORME DE AVANCE

### PRACTICA PROFESIONAL

<u>Alumna:</u> Costilla Laura Abigail	<u>Tutor:</u> Prof. Humberto D'Arterio
<u>DNI:</u> 39.217.389	<u>Lugar de trabajo:</u> Sociedad Aguas del Tucumán (SAT-SAPEM)
<u>Email:</u> lauracostilla05@gmail.com	<u>Mes de actividad:</u> fines de septiembre y medio mes de octubre

Título del trabajo: Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria.

Durante fines del mes de septiembre y parte del mes de octubre se siguió con el proceso de observación no formal, ya que considere importante desarrollarlo durante todo el proceso de recolección de la información para poder contemplar varios escenarios posibles.

Se realizó una visita al área de recursos humanos para llevar a cabo una segunda rondas de entrevistas con preguntas abiertas que permitieran conocer la forma en que ellos trabajan y como es su desarrollo en la organización.

También se indago en la estructura del área, si cuentan con un organigrama en el sector y qué lugar ocupan en el organigrama de la organización en general.

Debido a la influencia e importancia que tiene el sindicato en el desarrollo habitual de la empresa considere importante buscar información sobre cuál es el rol de estos y su función.

.....  
**Tutor**  
D'Arterio Humberto

.....  
**Alumna**  
Costilla Laura

## TERCER INFORME DE AVANCE

### PRACTICA PROFESIONAL

<u>Alumna:</u> Costilla Laura Abigail	<u>Tutor:</u> Prof. Humberto D'Arterio
<u>DNI:</u> 39.217.389	<u>Lugar de trabajo:</u> Sociedad Aguas del Tucumán (SAT-SAPEM)
<u>Email:</u> lauracostilla05@gmail.com	<u>Mes de actividad:</u> Finales de octubre y primeras semanas de noviembre

Título del trabajo: Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria.

Se participó de la IX Jornada de Convivencia de la FACE. Si bien no se relaciona al tema de la PP considero que es importante involucrarse en actividades donde se comparte con profesionales y futuros colegas.

Esta última etapa de la elaboración del trabajo final correspondiente a la práctica profesional se procedió al análisis de los dos datos y al diagnóstico de la organización a partir de la información obtenida gracias a las diferentes herramientas de análisis que se consideraron convenientes utilizar. En base a los resultados alcanzados se procedió a brindar una serie de recomendaciones y propuestas que mejorarían la situación actual si se incursionara en ellas.

Se llevaron a cabo las últimas tutorías presenciales y vía email para culminar con el desarrollo del trabajo y realizar las correcciones necesarias para la presentación del informe final.

.....  
**Tutor**  
D'Arterio Humberto

.....  
**Alumna**  
Costilla Laura.

# TRABAJO FINAL

**“Diagnóstico de la gestión de recursos humanos en una sociedad anónima con participación estatal mayoritaria.”**

## Índice

### **TRABAJO FINAL**

RESUMEN.....	30
INTRODUCCION.....	31
OBJETO DE ESTUDIO.....	32
PROBLEMA.....	32
OBJETIVO GENERAL.....	32
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	32
MARCO TEORICO.....	33
METODOLOGIA.....	41
OBTENCION DE LOS DATOS.....	42
ANALISIS DE LOS DATOS Y RESULTADOS.....	44
CONCLUSION.....	48
RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFIA.....	50
APENDICE.....	51

## Resumen

Las personas son el motor, el factor clave del éxito y el impulso para alcanzar objetivos, cumplir estrategias y metas en la organización. Es imposible concebir el logro de ello sin capital humano. Según la teoría de recursos y capacidades lo fundamental para las organizaciones son los intangibles. Es en base a esto que se considera que las personas son la principal ventaja competitiva.

Es evidente el rendimiento eficaz y eficiente que tiene una organización donde su prioridad son las personas. El rol del área de rrhh se hace indispensable para lograr esto. Claro está que depende del estilo de dirección que se adopte.

Con el presente trabajo se diagnostica la dirección que adopta en este caso Sociedad Aguas del Tucumán. Es importante aclarar que debido a las dimensiones de la Organización el trabajo en cuestión se desarrolló teniendo en cuenta el departamento de rrhh y el sector de abastecimiento. Generalizando el desempeño de la misma en todas las áreas del objeto de estudio.

Se cumplió con el objetivo de diagnosticar la dirección que adopta SAT ya sea tradicional o una Dirección de rrhh. Eso se logró a través de diversas herramientas de análisis que permitieron recolectar datos que se procesaron y analizaron.

**Palabras Claves:** Personal-Eficacia y eficiencia- RRHH- Diagnosticar-Herramientas

## Introducción

La correcta gestión del capital humano en las organizaciones tiene numerosas ventajas, entre las cuales encontramos a un personal más motivado, mejor clima laboral, mayor rendimiento en la producción o prestación del servicio, predisposición para trabajar y adaptabilidad al entorno cambiante que se vive hoy en día.

Una organización con un enfoque de dirección de personal no alcanza la eficiencia y eficacia que lograría si adoptara una dirección de rrhh. Esto se debe a que en la primera, las personas son consideradas un costo y el área en cuestión no tiene el peso e importancia que merece.

Proponer y trabajar por una organización que valore y de lugar a las personas para crecer y desarrollarse, debe considerarse primordial ya que de estas depende el éxito o fracaso de una empresa.

En este caso, al ser la única empresa que provee el servicio de agua potable y cloacales en la provincia de Tucumán, se convierte en una tarea difícil de lograr generar cambios en la forma en que trabajan tradicionalmente, pero no es imposible.

Lo primero y lo que está a nuestro alcance, luego de diagnosticar su forma de trabajar, es brindar recomendaciones que mejoren la vida dentro de la organización y la prestación del servicio que brindan, a través de la gestión de recursos humanos.

## **Objeto de estudio**

Sociedad Aguas del Tucumán- Sociedad anónima con participación estatal mayoritaria, con sede central ubicada en Monteagudo n° 129.

## **Problema**

Como sucede en muchas organizaciones ya sea del ámbito público o privado, las personas no son consideradas un recurso esencial, al contrario en muchas ocasiones se menosprecia su lugar en la organización cuando es esta quien distingue a una de otra. Existe una gran diferencia en la forma en que una Dirección de Personal o Dirección de Recursos Humanos ve a las personas. En este caso, un problema que se puede observar es que se desconoce cuál de estos dos enfoques tiene la organización y si se los aplica de forma correcta.

## **Objetivo general**

Lograr por medio de distintas herramientas diagnosticar si la gestión de recursos humanos tiene un enfoque de personal (tradicional) o una dirección de recursos humanos y brindar recomendaciones que mejoren el funcionamiento de la organización.

## **Objetivo específico**

- Conocer lo que piensan los empleados de las funciones del área de rrhh
- Utilizar herramientas para diagnosticar que tipo de dirección adopta el área de recursos humanos
- Proponer cambios o brindar recomendaciones que podrían mejorar el desarrollo en las tareas de los recursos humanos.



## Marco teórico

### Las personas y la ventaja competitiva

Una de las frases más frecuentes en los negocios y en la gestión de recursos humanos es 'ventaja competitiva'. Puede ser alcanzada por las organizaciones a través de sus empleados. Esto refuerza la importancia y valor de una planificación efectiva de la gestión de recursos humanos. La ventaja no solo deviene de una reorganización del trabajo, sino del caudal de entrenamiento, formación y experiencia disponible en la organización. La adaptabilidad a los cambios y el compromiso de los empleados son otros de los beneficios de la ventaja competitiva. Hay una serie de aspectos en donde la gestión efectiva de recursos humanos puede darle al negocio un beneficio extra por encima de sus competidores. Empleados contentos y que trabajan duro es mucho más probable que produzcan un trabajo excelente que le agregue valor a la organización. La estabilidad de una compañía, en la que los empleados tienen buenas relaciones interpersonales, es bien vista por inversores externos. La existencia de valores comunes facilita el desarrollo de estrategias y planes a largo plazo.

Los recursos organizacionales se utilizarán de un modo más efectivo, a través del reclutamiento de la mejor gente, el uso de un alto nivel de habilidades desarrolladas a través de programas de formación de primer nivel. La cultura organizacional será más conducente hacia un desempeño de calidad. El cambio podrá implementarse con menos conflictos. Las competencias 'core' de la organización se fortalecen y se realizan. El modelo de cadena de valor de Michael Porter es de importancia aquí en ayudar a entender cómo la gestión de recursos humanos de una organización puede agregar valor y ayudar para ganar una ventaja competitiva sobre sus competidores.

El modelo de Porter se basa en la premisa de cómo debe llevarse adelante cada función y actividad (reclutamiento, formación, etc.) y cómo se interrelacionan para mejorar una posición de competitividad a la organización.

Fuentes: Helen Simms (año 2005) Human Resource Planning. Cap. 'HRM and competitive advantage'. P.8 Editorial: Select Knowledge

### Por qué las personas pueden ser fuente de ventaja competitiva

Hoy las empresas consideran al capital humano como una fuente de ventaja competitiva, por lo que ya no es visto como un gasto, sino como un recurso que hay que cuidar a través de planes de formación, desarrollo e incentivos.

Una ventaja competitiva es aquel factor que permite a la organización diferenciarse del resto de sus competidores. Este factor por tanto, pueden ser los recursos humanos.

Las organizaciones han entendido que su capital humano es el responsables de movilizar y realizar las metas u objetivos estratégicos que configura una empresa.

Tanto el equipo de dirección como los colaboradores de las diferentes áreas conforman el capital humano quienes son capaces de darle coherencia y sinergia al trabajo empresarial.

Es importante diseñar estrategias que fomenten de manera constante y continúa el talento, el aprendizaje, la creatividad y la innovación en el seno de las organizaciones, promoviendo la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en aras de multiplicar el efecto de generar ventajas competitivas a través de los recursos humanos. Desarrollar negocios sostenibles y de calidad, en donde la gestión juega un papel fundamental. Es una herramienta fundamental, no sólo para poder enfrentarnos a cualquier cambio o crisis que afecte directamente al sector o a nuestra empresa, sino también para encontrar y mantenernos con éxito.

La pregunta casi obligada sería entonces: ¿Cuál es el perfil del candidato para las empresas del sector por ejemplo, inmobiliario? Sin lugar a dudas, debe ser un perfil diferente a lo que se buscaba hasta hace poco tiempo. Hoy en día no sólo es importante que el profesional inmobiliario conozca bien el mercado, y la competencia, sino que es fundamental escuchar y conocer tanto al cliente comprador como al cliente vendedor: sus motivaciones, expectativas, sus intenciones futuras con respecto a la propiedad. La flexibilidad, y la creatividad son valores muy personales que pueden aportar ese diferencial que necesita hoy en día el profesional para ser distinto de los demás, y que le va a ayudar a alcanzar los objetivos del negocio.

El reto de los recursos humanos está en la transformación de la cultura organizacional, donde sus colaboradores desarrollen las competencias requeridas a partir de sus conocimientos y habilidades, generen un mayor sentido de pertenencia, crear líderes para que se conviertan en personas productoras de valor agregado para la empresa. Todo esto, apunta al éxito que buscan constantemente las organizaciones si quieren sobrevivir en un mundo, donde sólo se destacará el que sea capaz de adaptarse a los diversos cambios que se dan en el entorno.

Fuente: Luciana Beyer (11/02/2016) Recursos humanos, fuente de ventaja competitiva

### Objetivo de la gestión de recursos humanos

La gestión de recursos humanos tiene como objetivo, conseguir que la organización disponga de las competencias necesarias en el momento oportuno. Para ello, será preciso atender cuatro aspectos fundamentales:

1. La Adquisición de las competencias que va a necesitar la organización para alcanzar sus objetivos, lo que llevara a trabajar en la incorporación de nuevos empleados a la organización ( reclutamiento y selección); en la forma en que personas que, actualmente, ocupan un puesto, podrían cambiar a empleos distintos (Planes de carrera); y en la manera en que las personas, que ya pertenecen a la organización, podrán adquirir las

- competencias que, actualmente o en el futuro, les van a exigir sus obligaciones dentro de la empresa (formación).
2. El desarrollo de las competencias que ya existen en la organización, pero que se van a necesitar en un grado distinto al actual. En este caso, por tanto, será preciso conseguir que las personas puedan desarrollar competencias que ya poseen (formación).
  3. La estimulación de las competencias que necesita la empresa. De nada sirve que la organización disponga de las competencias adecuadas, en el momento oportuno, si estas no están estimuladas. Ello nos lleva directamente al tema de la Motivación y Satisfacción del trabajo.
  4. La Inhibición de las Competencias que puedan obstaculizar la consecución de los objetivos empresariales. Obviamente, el tema de la inhibición de competencias nos lleva directamente al del abandono de la empresa por parte de alguna persona; sin embargo, esta situación también se refiere a temas como los necesarios cambios de actitudes cuando se modifica el estilo de dirección de la empresa, se introducen nuevas tecnologías, etc. En estos casos, será preciso trabajar con los adecuados programas de Formación.

Todos los aspectos referidos a la adquisición, el desarrollo, la activación y la inhibición de competencias, están, por su parte íntimamente relacionado entre sí “integrada” aplicado a la gestión de recursos humanos.

#### Dirección de personal vs Dirección de Recursos Humanos



Figura: diferencia entre dirección de personal y la dirección de recursos humanos. Fuente: Libro “La dirección de recursos humanos” Santiago Pereda Marín

#### De “Personal = Costo” a “Personal = Recurso”

La primera diferencia importante es que las personas dejan de ser consideradas como un costo para convertirse en el principal recurso competitivo de las mismas. Por lo que es preciso darles la oportunidad y libertad necesaria para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa. Los clientes se mantienen por los productos y por los servicios pero sobre todo por las personas. Por ejemplo en el sector comercial se considera que el esfuerzo que hay que hacer para conseguir un nuevo cliente es similar al que conlleva mantener diez antiguos y los clientes

se mantienen por los productos y por los servicios; pero, sobre todo, por las personas.

### De enfoque Reactivo a enfoque Proactivo

Reactivo es cuando se tratan de solucionar los problemas que ya se han planteado (dirección de personal). Proactivo, es anticiparse a los problemas y dificultades que pueden surgir en un futuro y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos. Un ejemplo, es el de una empresa de telecomunicaciones donde un puesto importante era el de soldador, sin embargo, con la introducción de nuevas tecnologías, dicho puesto de trabajo había perdido relevancia, por lo que sobraban muchos soldadores. Al mismo tiempo habían surgido otra serie de empleos, difíciles de cubrir porque no existían en el mercado de trabajo operarios calificados para ellos. La empresa estaba en el dilema de, por un lado tener que despedir a los soldadores sobrantes; mientras, por otra parte, no encontraba candidatos válidos para el nuevo puesto. Esta situación solo se produce cuando se aplica un enfoque reactivo, con el que el problema se aborda cuando ya está presente. Desde el punto de vista del enfoque proactivo, se habría trabajado desde mucho antes. Los responsables de selección de personal, habrían comenzado a seleccionar desde mucho antes soldados que tuvieran el potencial adecuado para poder desarrollar las competencias exigidas por ellos. Paralelamente se habrían desarrollado programas de formación para las personas seleccionadas.

### De funciones Aisladas a gestión Integrada

La dirección tradicional posee funciones de personal, dentro de las mismas están las de empleo, formación, administración, relaciones laborales y redistribución. Estas funciones suelen corresponderse a departamentos independientes y surgen a partir de los problemas que fueron apareciendo con la evolución de la empresa.

La gestión dentro del área integrada. Posee 3 acepciones:

1. Todas las acciones y decisiones del área están relacionadas entre sí mediante la definición de objetivos y la elaboración de un plan
2. Los objetivos y la planificación de RRHH se elaboran dentro del marco definido por los objetivos y los planes estratégicos de la empresa.
3. La gestión de RRHH estará formada por 3 fases: Planificación, implementación y evaluación.



Figura: La gestión integrada de recursos humanos. Fuente: Libro “La dirección de recursos humanos” Santiago Pereda Marín

- 1 La **estrategia organizacional** es el punto de partida de todas las actividades que se llevan a cabo en el área de RR.HH.
- 2 Los **Puestos de trabajo** estarán definidos por los objetivos, funciones, tareas y responsabilidades particulares asignadas a cada uno de ellos y que permitirán, todos juntos, que la empresa consiga sus objetivos.

2.1. El **Análisis de Puestos** permitirá conocer el contenido de los puestos de trabajo de la organización

2.1.1 El perfil de competencia, son las características que deben reunir las personas que ocupan los puestos para responder adecuadamente a las exigencias de los mismos. Estos perfiles son punto de partida de:

- d) Reclutamiento y selección
- e) Programas de formación
- f) Planes de carrera

2.1.2 Asimismo, los resultados del Análisis de puesto serán la base para determinar la importancia que cada empleo tiene para la organización, esto es, para valorar los puestos, este es el punto de partida para la elaboración de **Planes Salariales equitativos**, ya que es posible determinar los salarios correspondientes a cada punto de trabajo.

2.1.3 El análisis y valoración de los puestos de trabajo permitirán conocer los puestos que actualmente han quedado vacíos de contenidos, las nuevas funciones y tareas que será preciso llevar a cabo y que no están asignadas a ningún empleo. Todo ello, servirá de base para llevar a cabo el **Diseño y rediseño de los puestos de trabajo**

3. Las **Personas** que forman la organización, donde cada una de ellas posee sus competencias, intereses y motivaciones y que será preciso utilizar, desarrollar y activar adecuadamente.

3.1 La **evaluación del personal**, ya sea del rendimiento actual como del potencial y servirá para los siguientes objetivos:

- A. Detectar posibles Necesidades de formación, que permitirá mejorar el rendimiento del empleado en su puesto actual.
- B. Detectar las necesidades de formación existentes para que un empleado que posee el potencial adecuado pueda ascender a otro puesto en el momento oportuno.
- C. Complementar los datos obtenidos con la valoración de puestos cara a la elaboración de los planes salariales.
- D. Servir de criterio de evaluación de la eficiencia de las acciones de reclutamiento, selección, formación y promoción que se llevan a cabo en la empresa.

#### Del nivel Funcional al nivel Estratégico

La dirección de personal en el organigrama ocupa el escalón correspondiente a las funcionalidades, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos, ya que se considera que esta dirección no puede aportar algo para dicha planificación.

Es preciso que la dirección RRHH cambie su posición en el organigrama empresarial para pasar a tomar parte del nivel directivo más alto, con voz y voto a la hora de diseñar planes estratégicos.

#### De Enfoque del Rasgo a Enfoque de Competencia

**Enfoque de Rasgos:** Tras definir el contenido de los puestos de trabajo de la organización se elabora el perfil de los mismos, es decir, se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para que puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de una forma segura y satisfechos. Esta es la primera “adivinación”, ya que no existe ninguna técnica que permita definir de una manera objetiva cuales son los rasgos que debe reunir la persona que ocupe un determinado puesto de trabajo.

Posteriormente, se entrevista y examina a los candidatos a ocupar un determinado puesto, el objetivo es determinar hasta qué punto los candidatos poseen las características exigidas por el perfil de puesto.

**Enfoque de Competencias:** Se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia, y se define el puesto en función de las mismas. De esta manera, lo que forma el perfil del puesto son un conjunto de comportamientos perfectamente observables.

Concepto de Competencia: característica subyacente de una persona, que esta causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un punto de trabajo concreto y en una organización concreta. También se puede decir que es un grupo de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta.

Las COMPETENCIAS serían cualquier tipo de características personales que subyacen las competencias, las principales son:

- Motivos: necesidades o formas de pensar que impulsan u orientan la conducta de una persona
- Rasgos de personalidad: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado
- Actitudes y valores: Lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada a hacer.
- Aptitudes y habilidades: por ejemplo el razonamiento numérico y habilidades para hacer presentaciones.

Competencia: orientada a la Productividad

Hacer las cosas y preocuparse por que se hagan de modo eficiente, estableciendo sistemas y procedimientos con esta finalidad y gestionando eficientemente el tiempo.

Comportamientos asociados:

- Demostrar preocupación por la calidad del trabajo
- Calcular rápidamente la relación costo/ beneficio
- Encontrar mejores formas de hacer las cosas
- Subrayar la necesidad de eficacia en todos los asuntos
- Mejorar el anterior procedimiento de realizar una tarea
- Buscar procedimientos que reduzcan los gastos y aumenten los ingresos

Para que estos comportamientos se lleven a cabo hace falta una serie de componentes.

- Saber: Implica el conocimiento que permite a la persona realizar los comportamientos incluidos en a la competencia
- Saber hacer: consiste en ser capaz de aplicar esos conocimientos en la solución de problemas, se refiere a las aptitudes y habilidades
- Saber estar: se refiere al comportamiento de la persona con respecto a las normas, cultura, reglas, etc. de una organización. Aquí se habla de actitudes, valores, intereses, y rasgos de personalidad.
- Querer hacer: La persona debe querer llevar a cabo los comportamientos que componen la competencia y aquí se habla de motivación
- Poder hacer: no se refiere a las características personales, sino a la organización. Se refiere a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos definidos

La diferencia que hay entre los enfoques es que el enfoque de competencia, no se apoya en el resultado de un test para definir una característica de una persona sino que dicho resultado servirá para saber que esa persona “puede ser...” es decir, que tiene potencial para tener esa característica.

Las ventajas del enfoque de competencia son:

- Lenguaje común en la empresa
- Comportamiento pasado
- Focalizar hacia los resultados
- Comparación entre perfiles
- Facilitar enfoque integrado

Fuente: Santiago Pereda Marín (13/08/2007) La Dirección de Recursos Humanos, centro de estudios de posgrado de Administración, universidad Politécnica de Madrid - Material de bibliográfico de la asignatura “Administración de recursos humanos”- Facultad de ciencias económicas UNT



## Metodología

En el presente trabajo de investigación se adoptó un enfoque cualitativo ya que se recogió información basada en la observación de comportamientos naturales, discursos y respuestas abiertas que luego se analizaron.

Se investigó para conocer más a profundidad la forma en la que se trabaja con las personas de la organización y la importancia de las mismas en la institución. Se indago en la opinión y experiencia que vivieron los miembros durante su trayectoria en este espacio.

Se describieron las situaciones y eventos que se viven con una dirección tradicional y se analizó los posibles resultados que se obtendrían con la dirección de RR.HH.

Dentro de los distintos diseños de la investigación cualitativa se puede encontrar, un diseño fenomenológico ya que nos basamos en las experiencias individuales subjetivas de los participantes. Se tuvo en cuenta la percepción de los empleados y sus experiencias. Además se describió y entendió la forma en que los empleados ven al área de rrhh y a su vez como los mismos miembros del área ya mencionada perciben sus funciones.

La recolección de datos fue de fuentes primarias y secundarias. Los mismos se obtuvieron a partir de un proceso de observación que se extendió durante todo el desarrollo del trabajo, para abarcar la mayor cantidad de escenarios posibles que se presenten en el desarrollo cotidiano de las actividades.

Las entrevistas se dividieron en dos etapas. La primera se llevó a cabo en el sector de Abastecimientos, para conocer la forma en que las personas perciben las funciones de rrhh. Información que se toma como referencia de toda la organización debido a la gran envergadura de la misma. En la segunda etapa la entrevista se dirigió hacia el personal que trabaja en el área de rrhh para conocer a profundidad su rendimiento.

Otra Herramienta de análisis utilizada, fue el Octógono que permite diagnosticar, evaluar el área en cuestión y encontrar incoherencias e inconsistencias.

## Obtención de los datos

Con el fin de diagnosticar la forma en la cual la organización en cuestión trabaja con los recursos humanos, se relevó la información haciendo uso de las herramientas que se mencionaron con anterioridad.

Las observaciones realizadas en el ambiente de trabajo permitieron acercarnos a la forma en que las personas actúan ante situaciones de estrés que se presentan en la cotidianidad de sus tareas. Se aprecia la acción y predisposición que se toma al momento de afrontar problemas.

Se prestó especial atención a las expresiones relacionadas con las emociones, sentimientos hacia la organización, ánimos a la hora de desarrollar tareas y comentarios sobre el espacio laboral.

Las entrevistas, divididas en dos etapas. Permitieron conocer el punto de vista de los empleados hacia el área de recursos humanos y la perspectiva que esta última tienen sobre el desarrollo de sus actividades.

En las primeras entrevistas, se tuvieron en cuenta los siguientes aspectos:

- Proceso de selección
- Proceso de inducción
- Descripción de puesto
- Planes de carrera
- Programas de capacitación
- Clima laboral
- Opiniones sobre área de rrhh

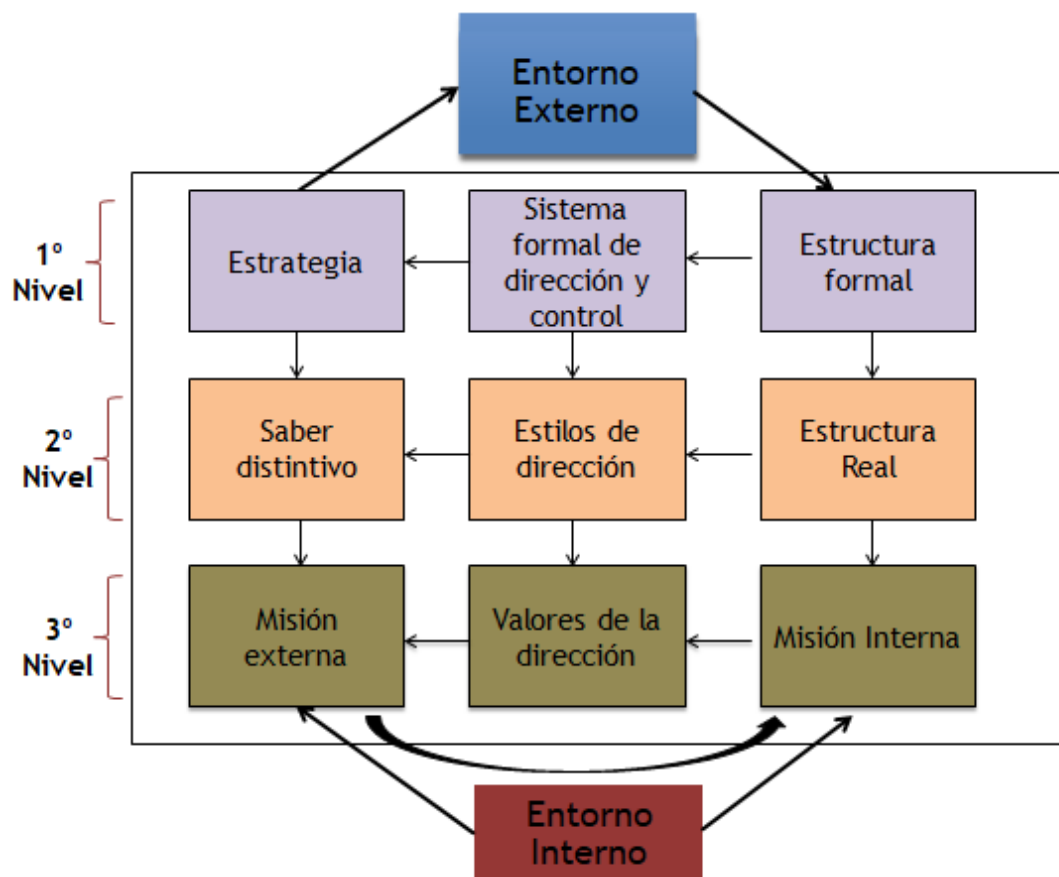
El objetivo de la misma fue conocer cómo piensan los empleados de la gestión que lleva área de rrhh.

La segunda ronda de entrevistas, fue destinada a las personas que trabajan en recursos humanos. Se buscó obtener información de la forma en la que ellos trabajan y como consideran que se debe manejar a la organización según los recursos con los que disponen.

Se profundiza nuevamente en temas ya mencionados anteriormente pero abordados desde otro lugar y se adicionan nuevas interrogantes.

- Tareas habituales del área
- Proceso de selección
- Proceso de inducción
- Descripción de puesto
- Planes de carrera
- Programas de capacitación
- Clima laboral
- Evaluación de desempeño
- Participación del área de rrhh en las decisiones a nivel estratégico.

Otra herramienta de análisis que se utilizó es el Octógono (Ferreiro Pablo, año 2013) Esta permitió el diagnóstico y evaluación de la empresa. Es un instrumento que ayuda a la búsqueda de solución de problemas y a la toma de decisiones. El objetivo de este fue descubrir incoherencias e inconsistencias en la organización y brindar recomendaciones que mejoren esas incongruencias. En este caso la herramienta se adaptó para el análisis de un área en específico.



Fuente: Ferreiro Pablo, (año 2013) El octógono- Editorial: PAD, Escuela de Dirección, Universidad de Piura, Perú.

## **Análisis de los datos y resultados**

### Observación

El proceso de observación se lo llevo a cabo a lo largo de todo el trabajo ya que se consideró importante abarcar todos los escenarios posibles.

De esta herramienta se pudo rescatar que en el día a día las personas realizan sus actividades de forma rutinaria. En ocasiones muestran desanimo, inconformidad y falta de interés. No se sienten reconocidos y valorados por sus esfuerzos y tareas.

Durante el periodo analizado no se realizaron reuniones entre los miembros del área, ni se plantearon cuáles son los objetivos que deben cumplir para alcanzar las expectativas de la organización. Solo el responsable del área es quien asiste a reuniones con otros mandos medios.

Este último mes se puedo observar que se dictaron capacitaciones. Sin embargo no todos asisten a ella. Tampoco se llevaron a cabo evaluaciones de desempeño, ni se comentó sobre ellas. Lo que implica que no se realiza un seguimiento del crecimiento y desempeño del personal.

### Proceso de entrevistas

#### a) Primera etapa realizada a los empleados del sector Abastecimiento

En la primera ronda de preguntas quedaron en evidencia diferentes cuestiones entre las cuales encontramos las siguientes:

- La forma en que se lleva a cabo el proceso de selección. En algunas ocasiones las entrevistas de selección la realiza el responsable de rrhh y en otras el responsable del departamento junto con el encargado del área para la cual se selecciona.
- No se cuenta con un proceso de inducción al incorporarse al puesto vacante, son los mismos compañeros de trabajo o el jefe de área quien explica cuáles son las funciones a desempeñar. Las capacitaciones, son escasas. En muy raras ocasiones y cada cierto tiempo, por lo general prolongado, se dicta alguna pero no acceden a ellas la mayoría.
- Existen manuales de funciones pero estos están desactualizados y son dejados de lado, optando por trabajar bajo la intuición o costumbre.
- No se presenta ante los miembros de la organización la existencia de un plan de carrera, por lo tanto ellos desconocen la posibilidad de poder ascender a puestos de mayor rango.
- Los empleados no conocen la misión, visión y valores. No son presentadas a los miembros, ni son tenidas en cuenta a la hora de establecerse objetivos o estrategias globales.

Es evidente que las personas sientan una ausencia del área de recursos humanos en muchos aspectos. Lo que lleva a que se muestren disconformes y los califiquen como poco eficientes en sus tareas.

## B) Segunda etapa realizada al área de recursos humanos

Se abordaron mucho de los conceptos que se trataron en la primera ronda de entrevistas pero vistos desde una nueva perspectiva y se respondieron otras incógnitas. De esta ronda de preguntas abiertas se conocieron los siguientes aspectos:

- El fuerte en las tareas de este sector son liquidar sueldos, controlar el reloj de asistencia, las horas extras, ausentismos y otras actividades burocráticas. La selección de personal y capacitaciones son desempeñadas por ellos pero hasta cierto punto, debido a la influencia del sindicato.
- El proceso de selección, se centra en los rasgos y experiencias de las personas. Cada jefe de área informa cuales son las cualidades que necesita la persona para el puesto y en base a eso se busca el perfil apto para este.
- Los programas de formación e inducción no son desarrollados en la actualidad debido a que no son considerados esenciales. Las capacitaciones que se dictan muy pocas veces son iniciativas del área en cuestión. Debido a que el Sindicato es quien promueve estas actividades.
- Los manuales de funciones, son elaborados por los mandos medios y el responsable de desarrollo personal. Esto se debe a que los primeros son los que tienen más conocimiento sobre el procedimiento del departamento que manejan.
- No está contemplado, ni reglamentado un plan de carrera. Por lo general solo hay rotaciones dentro de la misma área de trabajos. En el caso de generarse alguna vacante en los mandos medios, quien asume el puesto puede ser alguien interno. No se evalúan los conocimientos y competencias para saber si está preparado para el puesto a cubrir, solo se basan en la antigüedad y muchas veces en el amiguismo.
- La posibilidad de que algún contratado pase a planta permanente es una decisión que la toma cada jefatura y es aprobada o no por el Sindicato y la gerencia.
- El área de rrhh no realiza evaluaciones de desempeño y de clima laboral, dejan esto en mano de cada jefe de área por lo tanto no es una tarea que se realice en la organizaciones. Perdiendo la oportunidad de lograr mejoras gracias a ello. No buscan incentivar o promover políticas de control en la organización.
- En las reuniones importantes en las cuales se establecen objetivos y planes globales no participa rrhh. Ellos solo interfieren cuando deben opiniones sobre aspectos relacionados a sus funciones duras como ser por ejemplo que reloj comprar para marcar la asistencia. En muy pocas oportunidades se tienen presentes otros aportes.
- El organigrama del área que se presenta a continuación contempla el cargo de un gerente de rrhh. Sin embargo hace ya varios años este se encuentra vacante. Solo se cuenta con un jefe de rrhh, quien como se mencionó anteriormente no tiene voz ni voto en las reuniones importantes por lo tanto opera solo a nivel funcional.



Fuente: Elaboración propia

Por último la herramienta que se analiza es el **octógono**, donde se ve la influencia del entorno externo e interno y los distintos niveles.

En lo que respecta al entorno externo tenemos aquello que afecta a la organización en general, por lo tanto a esta área indefectiblemente. Dentro de esta se encontró la situación económica del país, y los problemas económicos de la provincia. Debemos recordar que al ser una organización con participación estatal mayoritaria se recibe dinero del estado para su funcionamiento.

Pasando al análisis del primer nivel nos encontramos con la estrategia. Esta área no la tiene definida. Podría decirse que la organización en general trabaja con una estrategia emergente. Los Sistemas formales son escasos, no cuentan con un sistema de control para evaluar sus rendimientos, ni indicadores que le permitan saber si hay mejoras en sus funciones. La usencia de ello se eleva a toda la organización ya que esta área, debería contemplar esto en sus funciones y no lo hace.

Tiene una estructura formal, se cuenta con un organigrama definido pero al analizar en el segundo nivel la estructura real, se hace presente una incongruencia entre estos. Ya que no se respeta esta jerarquía, la unidad de mando y la descripción de los puestos

El estilo de dirección que adopta el jefe de rrhh, deja ver la libertad y flexibilidad que existe en las toma de decisiones y accionar de las demás personas que trabajan en rrhh

Pasando al saber distintivo, la cotidianeidad de sus tareas y las limitaciones que tienen no les permiten ampliar sus conocimientos y aprendizaje. En el desarrollo habitual de sus funciones duras son más hábiles y eficientes que las relacionadas con aspectos blandos de la organización

En el último nivel se analizó la misión externa, lo que ellos ofrecen al personal de la empresa. Se pudo apreciar que su función es muy débil, que se enfocan en aspectos más técnicos. Si bien ayudan al buen funcionamiento de la organización, no influyen para generar un valor en el desempeño del personal. Las personas no se sienten valoradas en muchas ocasiones por la organización, y en parte esto es

responsabilidad del área bajo análisis. Esto es así por su falta de movilización para lograr políticas institucionales, por no premiar a los empleados cuando tienen un buen rendimiento, no solucionar conflictos de manera adecuada, no velar por la salud laboral y un buen clima de trabajo entre otras cosas.

La misión interna, dejó ver la falta de motivación que generan a los empleados, si bien este tema es muy amplio y depende de cada persona, no es tenida en cuenta.

Por último en el entorno interno, nos encontramos con la presencia del Sindicato. Ellos tienen una gran participación en la empresa e influencia. Toman el control y deciden sobre cuestiones que le competirían al área de rrhh y limitan a esta en sus funciones.

## Conclusión

Gracias al proceso de análisis de la información recaudada en el presente trabajo, pudimos alcanzar el objetivo del mismo. Se diagnosticó que enfoque de dirección adopta en esta ocasión, Sociedad Aguas del Tucumán.

Nos encontramos con una dirección de personal donde:

- Los empleados no son considerados un recurso competitivo capaz de dar un valor agregado a la organización.
- Las funciones del sector de personal entre las cuales encontramos las de empleo, formación, administración, relaciones laborales y retribuciones no son realizadas en forma integrada por el área en cuestión. Es común que cada departamento o el sindicato se encargue de algunas de ellas.
- Su desempeño es reactivo y poco eficiente.
- se basan en los rasgos al realizar el proceso de selección. El sector que tenga la vacante hace una lista con las características que debe tener la persona que necesita. No se cuenta con un perfil de puesto definido y basado en competencias observables.
- Se encuentra a un nivel funcional y no cuentan con un gerente de rrhh.

De acuerdo con lo señalado anteriormente, esta forma de trabajo tiene como consecuencia un desarrollo promedio en la empresa. Genera falta de eficacia, eficiencia y quita ese valor agregado que solo las personas son capaces de dar si se les brindara el medio necesario para lograrlo.

Pudimos ver que la mala gestión de los recursos humano deteriora el clima laboral, genera frustración, desánimo y falta de compromiso. Todo aquello que una organización no debe permitir. Esto deja ver lo clave que es gestionar de forma correcta el capital humano para alcanzar el éxito.

Sabemos que realizar cambios en la cultura de trabajo de una organización es un proceso que lleva su tiempo y dedicación. Sin embargo los beneficios que se podrían alcanzar con una correcta gestión de los recursos humanos justificarían el esfuerzo de al menos intentarlo.



## Recomendaciones

En base a las conclusiones alcanzadas mediante el desenvolvimiento del trabajo aquí presentado, se brindan una serie de recomendaciones para el área de rrhh con el fin de que en un futuro la implementación de alguna de ellas lleve a una mejor gestión del capital humano.

- Buscar un gerente de recursos humanos, que ocupe la vacante que existe actualmente, realice cambios en la gestión del área y proponga objetivos. Se sugiere una descripción de puesto. (Ver Apéndice n°1)
- Elaborar proyectos que contemplen brindar capacitaciones a los miembros que trabajan en rrhh sobre los procesos de la gestión de recursos humanos.
- Programar reuniones periódicas entre el área de rrhh, responsables de los sindicatos y directivos de la organización donde se plantee un trabajo en conjunto.
- Realizar evaluaciones de desempeño para conocer el rendimiento, dar devoluciones para generar una retroalimentación y alcanzar mejoras.
- Desarrollar encuestas de clima laboral y tomar medidas en base a lo resultado.
- Trabajar para lograr una gestión integrada donde las distintas funciones estén relacionadas y alineadas con la estrategia organizacional.
- Iniciar un proyecto en el cual se reveen los puestos de trabajo, se realice el correcto análisis de puesto, valoración y diseño de estos.
- Promover iniciativas que mejoren la salud laboral.

## Bibliografía

- Helen Simms (año 2005) Human Resource Planning. Cap. 'HRM and competitive advantage'. p.8 Editorial: Select Knowledge  
<https://www.losrecursoshumanos.com/recursos-humanos-y-la-ventaja-competitiva/>
- Luciana Beyer (11/02/2016) Recursos humanos, fuente de ventaja competitiva  
<https://misionesonline.net/2016/02/11/recursos-humanos-fuente-de-ventaja-competitiva/>
- Santiago Pereda Marín (13/08/2007) La Dirección de Recursos Humanos, centro de estudios de posgrado de Administración, universidad Politécnica de Madrid - Material de bibliográfico de la asignatura "Administración de recursos humanos"- Facultad de ciencias económicas UNT.
- Maurice Eyssautier de la mora (año 2014) – Metodología de la investigación Editorial: Thompson. Bibliografía utilizada en la asignatura "Taller de Metodología de Investigación en Administración" – Facultad de ciencias económicas UNT.
- Julio Godio, director del mundo de trabajo - Los sindicatos en Argentina y el mundo - Aulas y Andamios  
<http://www.fundacion.uocra.org/documentos/recursos/articulos/Godio-Los-sindicatos-en-la-Argentina-y-el-Mundo-AyA-6-Primer-nota.pdf>
- Ferreiro Pablo, (año 2013) El octógono- Editorial: PAD, Escuela de Dirección, Universidad de Piura, Perú. Bibliografía utilizada en la asignatura "Dirección Estratégica" – Facultad de ciencias económicas UNT 2019.

# Apéndice

## APENDICE N° 1

### Descripción del Puesto

#### Responsable de recursos humanos

#### Perfil del puesto

#### Formación

Formación básica	Ser Lic. En recursos humanos, Lic. en Administración, Especialista en rrrh o carreras afines
Experiencia relevante	Haber trabajo en el puesto o similares por un periodo mínimo de 5 años
Informática	Manejo básico del paquete Office
Idioma	Ingles básico ( no excluyente)

#### Habilidades requeridas

- Excelente comunicación
- Líder natural y empático
- Saber gestionar un equipo
- Capacidad para gestión de talentos
- Capacidad para analizar y organizar
- Habilidades de Negociación

#### Misión del puesto

Mejorar la gestión del personal, logrando retener, motivar y atraer personas con competencias que den un valor distintivo a la organización. Velando siempre por un clima laboral ameno, impulsando el desempeño, responsabilidad y excelencia

#### Funciones Específicas

- Planificar, dirigir y controlar que los distintos puestos en el área realicen sus actividades correctamente.
- Elaborar proyectos que promuevan la participación del personal de las distintas áreas.
- Junto con los mandos medios y directivos de cada área elaborar la descripción formal de los puestos de trabajo, las funciones y sobre todo enlistar las competencias que las personas deben cumplir para el puesto.
- Definir formalmente junto a los directivos un plan de carrera.

- Promover la evaluación de desempeño y controlas que estas sean analizadas y posteriormente se brinde un resultado de estas.
- Realizar reuniones entre los miembros de rrhh una vez a la semana para discutirse mejoras, aportar ideas y generar un clima donde todos aporten y se beneficien.
- Encargarse de que se realicen encuestas de clima laboral para mejorar la calidad de los trabajadores en el lugar.
- Participar en las reuniones de los directivos para conocer los planes estratégicos de la empresa y los objetivos.
- Elaborar los objetivos y estrategias propias del área en base a los objetivos y planes globales. Además de promover el cumplimiento de estos.
- Promocionar la importancia de conocer la misión, visión y valores de la organización para trabajar en base a ellos.
- Iniciar proyectos de investigación sobre las falencias de las personas en las distintas áreas y buscar capacitaciones.
- En conjunto con los directivos de la organización trabajar en indicadores para medir los avances de forma periódica.
- Velar por revisar de forma permanente el nivel de las remuneraciones para que sean competitivas y acorde al puesto
- Revisar e innovar continuamente el proceso que se sigue para realizar la selección de personal abriéndose a las posibilidades de incluir nuevas herramientas de selección y no solo entrevistas.

Fuente: Elaboración propia.

## APENDICE N°2

Preguntas realizadas en las entrevistas a compañeros de trabajo y al personal de recursos humanos.

### Primera Ronda de Preguntas – Empleados del sector Abastecimiento

- 1) Cuando ingresaste a la organización. ¿Cómo fue el proceso de selección?
- 2) Durante el proceso de adaptación a la organización. ¿Te sentiste acompañado? ¿realizaron un correcto proceso de inducción?
- 3) ¿Te hicieron una descripción formal del puesto que ibas a suplir? ¿definieron cuáles eran tus responsabilidades, tareas, etc.?
- 4) ¿Realizaron la presentaron de un plan de carrera?
- 5) Desde que ingresaste a la empresa hasta el día de hoy ¿Recibiste algún tipo de capacitación?
- 6) ¿Conoces cuál es la misión, visión y valores de la empresa? ¿Consideras que se trabaja en base a ellos?
- 7) ¿Crees que trabajan bajo un enfoque reactivo o proactivo?
- 8) ¿Cuáles son las funciones que para vos debería cumplir el área de recursos humanos? ¿Qué opinas sobre ellos?
- 9) ¿Cómo te sentís al formar parte de esta organización?

### Segunda ronda de preguntas- área de rrhh

- 1) ¿Cuáles son las tareas que realizan habitualmente en el área? ( quiero saber si dentro de ellas realizan las funciones de formación, administración, relaciones laborales, retribuciones) en caso de una respuesta negativa preguntar si cada área se encarga de ello
- 2) En el proceso previo del reclutamiento y selección. ¿Se define cual es el perfil de competencias de la persona que se buscas? ¿Qué aspectos de la persona se tienen en cuenta?
- 3) Este proceso de selección ¿se adecua según a las competencias que se busca en las personas o se realiza en forma estándar?
- 4) ¿Se realizan programas de formación para los empleados cuando ingresan a la empresa y en el desarrollo de sus funciones?
- 5) ¿El área de rrhh se encarga de definir los puestos de trabajo? Es decir de definir las funciones y responsabilidades.
- 6) ¿Se realizan planes de carrera y se les da a conocer este a los empleados?
- 7) Cuando surge una vacante de algún puesto. ¿Quién es por lo general la persona que ocupa esa nueva vacante? ¿Qué aspectos se tienen en cuenta?

- 8) ¿Cómo hace el área de rrhh para autoevaluar si su función como reclutas se realiza eficientemente? ¿realizan alguna evaluación de desempeño?
- 9) ¿Se realizan evaluaciones de desempeño a los empleados de los distintos departamentos o cada departamento se encarga de eso
- 10) ¿Se permite al área de rrhh participar en las reuniones y decisiones que se toman en los niveles superiores de la organización cuando se establecen objetivos y planes estratégicos?
- 11) Los programas de capacitación que están dictando en estos últimos periodos ¿son propuestos por ustedes o el sindicato? ¿De que tratan? ¿Quienes eligen a las personas que los van a recibir? ¿En que se basan para elegirlos?
- 12) Los eventos que se realizan por el día de la madre, mujer, niño, etc. ¿Son iniciativa de esta área o del sindicato?
- 13) ¿El área de rrhh trabaja en conjunto con el sindicato para propuestas que mejoran el clima laboral? En base a esto, ¿se realizan encuestas de clima laboral?

Fuente: Elaboración propia.