

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Contenido

1.- DATOS GENERALES:	2
2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL	2
3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:.....	3
4.- DIVULGACIÓN.....	3
5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN	3
6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL	5
7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	6

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : González, Lourdes María	Apellido y Nombres del Director: Grunauer, Erika
DNI 40.274.475	DNI 26.782.407
Tema: "Reorganización del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa en Tucumán".	
Opción de Práctica Profesional: "Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real".	
Lugar de Trabajo: Institución Educativa de gestión privada en Tucumán.	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

Para poder presentar en tiempo y en forma el Plan de Trabajo primeramente se realizó una lectura generalizada y extensa del tema a desarrollar y una entrevista introductoria con las dueñas de la Institución Educativa con el fin de lograr inmersión en la misma. Con ello, se pudo elaborar y presentar el Plan de Trabajo, desarrollando situación problemática, objetivos específicos y generales y marco tanto teórico como metodológico; y finalmente se hizo exposición del mismo en clases. A partir de allí se realizaron entrevistas más en profundidad para entender y describir la actual gestión de recursos humanos en la Institución. También se realizaron análisis de los documentos facilitados por las dueñas, que sirvieron para describir su estructura organizacional, valores y principios. Además se tuvo reuniones con la directora del trabajo con el propósito de guiar y aportar sugerencias sobre el desarrollo del mismo. El siguiente paso realizado fue llevar cabo entrevistas al personal que ocupa actualmente los puestos bajo análisis. Con ello se logró realizar las descripciones y perfil del puesto, detallando objetivos, responsabilidades y requisitos de competencias y habilidades, entre otras. También, se presentó las competencias compartidas entre los tres puestos bajo análisis en un cuadro comparativo. Finalmente, se llevó a cabo una última recolección de datos por medio de entrevistas con las dueñas para poder desarrollar en el trabajo la propuesta de creación del departamento de recursos humanos, proponiendo una nueva estructura organizacional, los objetivos y funciones del área y un perfil y descripción del puesto correspondiente a el/la encargado/a del departamento, logrando cumplir de esta forma con los objetivos planteados en el trabajo.

El trabajo de Investigación fue expuesto en una reunión de discusión de avances de la práctica profesional y posteriormente en la X Muestra Académica de los Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.

Finalmente, en paralelo con el desarrollo del trabajo, se realizó un curso sobre "técnicas de selección de los recursos humanos" en la plataforma Came Educativa.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

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

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

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

El trabajo final de la Práctica Profesional cumple en un 75% aproximadamente los objetivos planteados en el plan de trabajo original. Esto se explica por la falta de tiempo para desarrollar otros procesos dentro del área de recursos humanos (como ser todo lo referido a las evaluaciones de desempeño) para abordar un plan de trabajo que termina resultando muy ambicioso, con objetivos exigentes en materia de investigación y desarrollo, previsto a ser finalizado en el lapso de un cuatrimestre.

4.- DIVULGACIÓN

Se realizaron dos divulgaciones de trabajo:

- Reunión de discusión de avances de Práctica Profesional.
- X Muestra Académica “Jornadas de Investigación” organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT entre los días 29 de Noviembre y 3 de Diciembre, en San Miguel de Tucumán.

5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN

Charla de Belén Amaya



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

I Jornada de Investigación de la Universidad Nacional de Salta.



Curso de capacitación en Came Educativa



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRÁCTICA PROFESIONAL

Considero mi experiencia en la Práctica Profesional bastante grata y satisfactoria, ya que permitió ponerme a prueba a misma para responder con fundamento y de forma concisa a problemas/incertidumbres reales en una organización. No sólo me permitió poner en práctica los conceptos teóricos adquiridos a lo largo de toda la carrera, sino que generó un espacio de aprendizaje de la mano de los profesores encargados de guiarme en el desarrollo del presente trabajo.

Considero importante destacar a su vez, el también continuo aprendizaje en herramientas referidas a la comunicación, redacción, e investigación que este espacio genera.

Estoy muy agradecida con todos los profesores que me ayudaron a desarrollar todas estas habilidades, y por sobre todo con mi tutora, la profesora Erika, quien me acompañó y guío en todo este proceso a pesar de su apretada agenda académica.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Plan de Trabajo: “Reorganización del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa en Tucumán”.

Contenido

RESUMEN	7
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:	7
1.2. OBJETIVO GENERAL:	8
1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	8
1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:	8
1.5. TUTOR/A: Prof. Erika Grunauer.....	8
1.6. MODALIDAD:.....	8
2. MARCO TEÓRICO:	8
3. MARCO METODOLÓGICO:.....	11
4. CRONOGRAMA:	11
5. DETALLE DE LA CARGA HORARIA (400 horas):	11
6. BIBLIOGRAFÍA:	12

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en abordar el estudio y análisis de la vigente gestión de recursos humanos del Instituto de enseñanzas Decroly desde un enfoque cualitativo con un diseño de investigación acción con el fin de realizar todas las modificaciones que se ameriten para la correcta organización y gestión del área de rrhh.

Para ello, se realizó la recolección de datos a través de entrevistas experto a las dueñas de la institución, observaciones en el lugar y recolección de datos secundarios por medio de internet.

Se pretende además, realizar entrevistas y cuestionarios al personal del instituto y finalmente elaborar un informe con todas las conclusiones y recomendaciones que puedan ser de utilidad a las dueñas de la organización.

Palabras Clave: Institución - gestión de recursos humanos – educación – investigación cualitativa.

1. INTRODUCCIÓN

El Decroly es una Institución de Enseñanza de Educación Pública, de gestión privada, de nivel superior y medio, que cuenta con más de 55 años en su trayectoria ofreciendo a la comunidad educativa de la provincia de Tucumán un servicio educativo público con el fin de proporcionar en sus alumnos una formación científica, profesional, humanística y técnica en su más alto nivel.

Ubicada en la calle Buenos Aires 769, la misma se sitúa como una sociedad dirigida por sus dos socias y dueñas.

A lo largo de los años, el área de recursos humanos se manejó de forma muy espontánea, básica sin medir planificación alguna y esto denotó algunos problemas referidos al *desempeño del personal, reclutamiento y selección, y capacitación*, por lo que se procedió a plantear la situación problemática.

1.1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA:

La ausencia de un sistema de gestión de RR.HH, como así también el desconocimiento total o parcial de las técnicas y herramientas de evaluación de desempeño disponibles, son unos de los principales desafíos que deben a ser resueltos a lo largo de este trabajo.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.2. OBJETIVO GENERAL:

Se plantea como objetivo general de este trabajo la reorganización y correcta gestión del área de Recursos Humanos del Instituto educativo Decroly de Tucumán.

1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- A. Evaluar y describir la gestión de rrhh de la institución.
- B. Realizar una evaluación del desempeño en el personal del instituto.
- C. Realizar las modificaciones pertinentes en el área de rrhh con el fin de mejorar su gestión.
- D. Elaborar un informe final con las conclusiones y recomendaciones para las dueñas de la institución.

1.4. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

1. ¿Cómo está formada el área de recursos humanos? ¿Quiénes forman parte y qué tareas realizan?
2. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño sobre el personal? ¿De qué forma y con qué frecuencia?
3. ¿La institución cuenta con las descripciones de sus puestos correspondientes?
4. ¿Con qué frecuencia y de qué modo se realizan las capacitaciones del personal?

1.5. TUTOR/A: Prof. Erika Grunauer

1.6. MODALIDAD:

La modalidad seleccionada para este trabajo es la de "Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real"

2. MARCO TEÓRICO:

La **administración de recursos humanos**, desde su origen no hace muchos años, resulta un aspecto fundamental en las compañías que se dan cuenta de que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus colaboradores. Las organizaciones capaces de reconocer dicha importancia, son las que hacen de sus recursos humanos la ventaja competitiva que les permite destacarse del resto del mercado.

Podemos definir entonces a los recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en una organización, sea cual sea su nivel jerárquico o tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos.

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Con el fin de entender a fondo cómo se compone el área de RRHH, de qué tareas se hace cargo y la fundamental importancia de su correcta gestión, se procederá a explicar la percepción planteada por el autor Idalberto Chiavenato de la “administración de recursos humanos como un proceso”.

ARH COMO PROCESO:

Según Chiavenato, la administración de recursos humanos puede ser vista como un sistema mayor que, con una visión sistemática, se compone por cinco procesos entendidos como subsistemas.

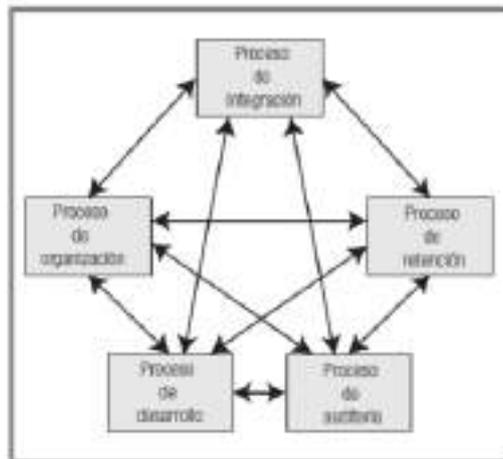
Se plantean entonces cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos: **integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar** a las personas.

Estos cinco procesos resultan íntimamente relacionados e interdependientes y esto se explica porque que su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tenga influencia sobre los demás, la cual a su vez realimentará nuevas influencias de forma sucesiva, con la que generará en última instancia ajustes y acomodos en todo el sistema.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización; aunque, cabe destacar que dicho proceso global no siempre presenta esta misma secuencia.

De esta forma, se concluye que estos cinco subsistemas o procesos son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen en la misma dirección y en la misma medida.

Figura 1. Subsistema de recursos humanos



Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.

Figura 1. Subsistema de recursos humanos

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones*.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Por consiguiente, para abordar los diversos temas a tratar a lo largo de este trabajo, desarrollaremos entonces algunos de los subsistemas dentro de este proceso global planteado anteriormente por el autor, que nos permitirá indagar con detalle cómo es la gestión de los recursos humanos en cualquier empresa u organización y a su vez conocer de qué forma esta podría ser mejorada para que su gestión resultase óptima.

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Para que el reclutamiento sea eficaz, se deberá atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de *selección*; y por ello, requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres etapas:

- Investigación interna de las necesidades (qué necesita la organización en términos de personas).
- Investigación externa del mercado (qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos).
- Definición de las técnicas de reclutamiento eficaz (qué técnicas de reclutamiento se deben emplear).

Selección: Para entender mejor, y de la mano del concepto anteriormente planteado, si el reclutamiento es una actividad de divulgar y llamar la atención, la selección es una actividad de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y por lo tanto de restringirla; el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

Capacitación: es el proceso educativo de corto plazo por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La capacitación entraña la trasmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.

Evaluación de Desempeño: Ahora bien, resulta importante evaluar el desempeño del personal de una organización porque de esa forma no solo se logra medir los resultados, sino que sirve como medio para definir y desarrollar una política de recursos humanos

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

acorde con las necesidades de la organización. Definimos a la evaluación del desempeño como una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.

Para ello, se plantean tanto métodos tradicionales de evaluación de desempeño como otros más nuevos, el cual su uso dependerá exclusivamente de los objetivos que se propongan con la evaluación y el personal involucrado. Entre ellos, se pueden mencionar los siguientes:

- Métodos de evaluación de desempeño mediante escalas graficas
- Métodos de elección forzosa
- Métodos de evaluación de desempeño mediante investigación de campo
- Métodos de comparación de pares
- Métodos de frases descriptivas
- Evaluación 360°

3. MARCO METODOLÓGICO:

El enfoque del presente trabajo será cualitativo con un diseño de Investigación Acción ya que se buscará comprender y resolver problemáticas específicas en la organización bajo análisis; asimismo, se centrará en aportar información que guíe la toma de decisiones con el fin de propiciar un cambio y/o transformar la realidad.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas serán entrevistas a las dueñas de la institución y al personal haciendo uso de técnicas de muestreo aleatorio.

También se realizarán observaciones en la organización bajo estudio y se harán análisis de los documentos facilitados por el Instituto.

4. CRONOGRAMA:

Actividades	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Entrevista introductoria																
Lectura de la bibliografía																
Recopilación de los datos																
Análisis de los datos																
Elaboración de conclusiones																
Redacción del Informe Final																

Figura 2. Cronograma
Fuente: Elaboración propia

5. DETALLE DE LA CARGA HORARIA (400 horas):

- Elaboración del plan de trabajo: 20 horas
- Elaboración de 3 informes de avances: 60 horas (20hs cada una)
- Trabajo en la organización: 250 horas

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- *Elaboración del informe final: 20 horas*
- *Realización de cursos relacionados: 50 horas*

6. **BIBLIOGRAFÍA:**

- Hernández Sampieri Roberto, C. C. (2014). Metodología de la Investigación (Sexta ed.). México: McGRAW-HILL Education.
- Idalberto, Chiavenato. (2009). Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones (Novena ed.). McGraw Hill. Interamericana, México.
- Davis y Newstrom, (2005). El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Mc.Graw Hill, México.
- www.institutodecroly.edu.ar Página web del Instituto Decroly

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Trabajo de Campo: “Reorganización del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa en Tucumán”.

Contenido

RESUMEN	14
1. INTRODUCCIÓN	15
1.1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA	15
1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:.....	15
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	16
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
1.5. MODALIDAD.....	16
2. MARCO TEÓRICO	16
3. MARCO METODOLÓGICO	20
4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	20
<i>Gestión Actual</i>	21
<i>Los valores de la Institución</i>	22
<i>Perfil del Puesto</i>	23
<i>Diccionario de Competencias</i>	26
<i>Propuesta de creación del departamento de RRHH:</i>	29
<i>Propuesta de estructura organizacional:</i>	30
<i>Objetivos del departamento de RRHH</i>	30
<i>Descripción y perfil del puesto</i>	31
<i>Propuestas y Conclusiones Finales</i>	33
5. BIBLIOGRAFÍA	33
6. ANEXOS	34

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se centra en abordar el estudio y análisis de la vigente gestión de recursos humanos de una Institución de enseñanza educativa desde un enfoque cualitativo con un diseño de investigación acción con el fin de realizar propuestas que contemplen todas las modificaciones que se ameriten para la correcta organización y gestión del área de recursos humanos en la misma.

Para ello, se realizó relevamientos de datos a través de entrevistas experto a las dueñas de la institución, recolección de datos secundarios por medio de internet y observaciones en el lugar.

Se pretende además, realizar el estudio de toda documentación que la organización pueda facilitar y finalmente elaborar un informe con todas las propuestas y recomendaciones que puedan ser de utilidad a las dueñas de la institución.

Palabras Clave: Institución – gestión de recursos humanos – educación – investigación cualitativa.

Tutor/a: Prof. Erika Grunauer

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1. INTRODUCCIÓN

La organización bajo estudio es una Institución de Enseñanza de Educación Pública, de gestión privada, de nivel superior y medio, que cuenta con más de 55 años en su trayectoria ofreciendo a la comunidad educativa de la provincia de Tucumán un servicio educativo público con el fin de proporcionar en sus alumnos una formación científica, profesional, humanística y técnica en su más alto nivel.

Ubicada en pleno centro de la ciudad de San Miguel de Tucumán, la misma se sitúa como una sociedad dirigida por sus dos socias y dueñas.

A lo largo de los años, el área de recursos humanos se manejó de forma muy espontánea, sin ser formalizada y sin mediar planificación alguna, haciendo las cosas sobre la marcha, y esto denotó varios problemas referidos en su gestión que pueden ser explicados por la falta de un área que sea capaz de encargarse de la correcta administración de recursos humanos; por mencionar algunos, el proceso de *reclutamiento y selección del personal*, el cual debido a su falta de metodología y planificación en el proceso, preocupa a las actuales dueñas que en un futuro el mismo no se realice de forma correcta por no tener asentadas las bases para llevarlo a cabo ni tener designado a nadie formalmente para su ejecución, por lo que se procedió a plantear la situación problemática.

1.1. DEFINICIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Siguiendo la línea de lo comentado anteriormente en la introducción, la ausencia de un área formal que gestione las cuestiones que involucran a los recursos humanos de la institución, y por consiguiente, el manejo espontáneo y no planificado del mismo, denotó problemas que actualmente preocupan a las dueñas del instituto, como ser la desorganización e inclusive pérdida de expedientes del personal, la incorrecta comunicación para las diferentes áreas sobre información de los recursos humanos, entre otros.

Sin embargo, en una de las primeras entrevistas que se realizó en el instituto, las dueñas manifestaron como su preocupación más grande la necesidad de sentar las bases para realizar los procesos de reclutamiento y selección en vista al futuro, ya que actualmente son las mismas dueñas quienes realizan las entrevistas de trabajo y temen no poder delegar esa tarea a alguien capaz de hacerlo de forma correcta para cuando ellas realicen en un futuro su debido retiro de la institución.

De esta forma, el desconocimiento total o parcial de las diferentes técnicas y procedimientos disponibles para el reclutamiento del personal se definió como uno de los principales desafíos que serán resueltos a lo largo de este trabajo. Asimismo, se intentará responder y brindar una solución a la necesidad de plantear y formalizar los procesos de reclutamiento y selección en vista al futuro.

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

5. ¿Cómo está formada el área de recursos humanos? ¿Quiénes forman parte y qué tareas realizan?

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6. ¿Cuáles son los mecanismos por los que se ingresan a la institución? ¿Hay procedimientos formales para ellos? ¿Es el mismo para todos los cargos?
7. ¿La institución cuenta con las descripciones de sus puestos correspondientes?

1.3. OBJETIVO GENERAL

Se plantea como objetivo general de este trabajo proponer la creación, organización y correcta gestión del área de Recursos Humanos del Instituto educativo en Tucumán.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- A. Elaborar un diagnóstico de la vigente gestión de recursos humanos de la institución.
- B. Proponer los cambios pertinentes en la organización con el fin de asegurar la creación del área de recursos humanos para mejorar su gestión.
- C. Definir formalmente los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- D. Elaborar un informe final con las propuestas y recomendaciones que puedan ser de utilidad a las dueñas de la institución.

1.5. MODALIDAD

La modalidad seleccionada para este trabajo es la de “Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real”.

2. MARCO TEÓRICO

La **administración de recursos humanos**, desde su origen no hace muchos años, resulta un aspecto fundamental en las compañías que se dan cuenta de que lo que impulsa el éxito de su negocio es el talento y las habilidades de sus colaboradores. Las organizaciones capaces de reconocer dicha importancia, son las que hacen de sus recursos humanos la ventaja competitiva que les permite destacarse del resto del mercado.

Podemos definir entonces a los recursos humanos como las personas que ingresan, permanecen y participan en una organización, sea cual sea su nivel jerárquico o tarea. Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide cómo manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos.

Con el fin de entender a fondo cómo se compone el área de RRHH, de qué tareas se hace cargo y la fundamental importancia de su correcta gestión, se procederá a explicar la concepción planteada por el autor Idalberto Chiavenato de la *“administración de recursos humanos como un proceso”*.

ARH como proceso:

Según Chiavenato, la administración de recursos humanos puede ser vista como un sistema mayor que, con una visión sistemática, se compone por cinco procesos

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

entendidos como subsistemas.

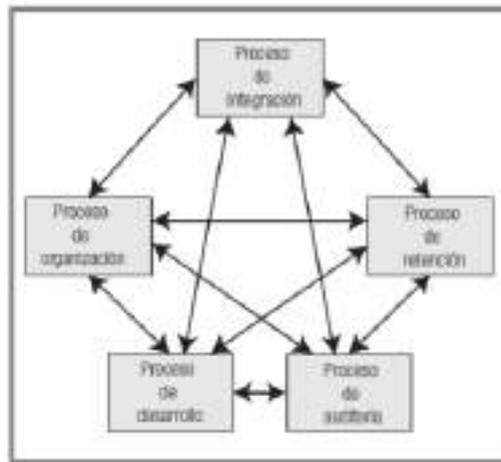
Se plantean entonces cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos: **integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar** a las personas.

Estos cinco procesos resultan íntimamente relacionados e interdependientes y esto se explica porque que su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tenga influencia sobre los demás, la cual a su vez realimentará nuevas influencias de forma sucesiva, con la que generará en última instancia ajustes y acomodos en todo el sistema.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización; aunque, cabe destacar que dicho proceso global no siempre presenta esta misma secuencia.

De esta forma, se concluye que estos cinco subsistemas o procesos son contingentes y situacionales; varían de acuerdo con la organización y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extremadamente variables y, aunque interdependientes, el hecho de que de que uno de ellos cambia o se desarrolla en una determinada dirección no significa que los otros también cambien o se desarrollen en la misma dirección y en la misma medida.

Figura 1. Subsistema de recursos humanos



Los cinco subsistemas en la administración de recursos humanos y su interacción.

Figura 1. Subsistema de recursos humanos

Fuente: Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones*.

Por consiguiente, para abordar los diversos temas a tratar a lo largo de este trabajo, desarrollaremos entonces algunos de los subsistemas dentro de este proceso global planteado anteriormente por el autor, que nos permitirá indagar con detalle cómo es la gestión de los recursos humanos en cualquier empresa u organización y a su vez conocer de qué forma esta podría ser mejorada para que su gestión resultase óptima.

Descripción del puesto: es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puesto en la organización. Asimismo, la descripción es la relación de las responsabilidades o tareas

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

del puesto, la periodicidad de su realización, los métodos que se emplean para el cumplimiento de esas responsabilidades o tareas y los objetivos.

Análisis del Puesto: es la revisión comparativa de las exigencias (requisitos) que las tareas o responsabilidades del puesto le imponen. Es decir, cuáles son los requisitos intelectuales y físicos que debe tener el ocupante para desempeñar exitosamente el puesto, y cuáles son las responsabilidades que el puesto le impone y en qué condiciones debe ser desempeñado.

Por lo general, el análisis del puesto se concentra en cuatro tipos de requisitos que se aplican a cualquier tipo o nivel del puesto:

- Requisitos intelectuales
- Requisitos físicos
- Responsabilidades que adquiere
- Condiciones de trabajo.

Resulta fundamental entender que el análisis del puesto es un paso previo al reclutamiento y selección que debe ser realizado de forma correcta y con precisión, porque sólo así se logrará una correcta selección.

Reclutamiento: es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.

Para que el reclutamiento sea eficaz, se deberá atraer un contingente suficiente de candidatos para abastecer de manera adecuada el proceso de *selección*; y por ello, requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres etapas:

- Investigación interna de las necesidades (qué necesita la organización en términos de personas).
- Investigación externa del mercado (qué puede ofrecer el mercado de recursos humanos).
- Definición de las técnicas de reclutamiento eficaz (qué técnicas de reclutamiento se deben emplear).

Asimismo, resulta importante definir los medios de reclutamiento que serán utilizados, pudiendo ser estos *reclutamiento externo*, cuando se dirige a candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas; *reclutamiento interno* cuando se dirige a candidatos reales o potenciales, empleados únicamente en la propia empresa; o bien una mezcla entre ambas siendo esta el *reclutamiento mixto*.

Selección: si el reclutamiento es una actividad de divulgar y llamar la atención, la selección es una actividad de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y por lo tanto de restringirla; el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.

A continuación, se plantean las bases para la selección del personal en tres

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

principales etapas:

- Obtención de la información sobre el puesto: la cual puede ser obtenida de cinco maneras:
 1. Descripción y análisis de puestos
 2. Aplicación de la técnica de los incidentes críticos
 3. Requisición de personal
 4. Análisis de puestos en el mercado
 5. Hipótesis de trabajo
- Elección de las técnicas de selección: pudiendo variar entre:
 1. Entrevista de selección
 2. Prueba de conocimientos o habilidades
 3. Exámenes psicológicos
 4. Exámenes de personalidad
 5. Técnica de simulación
- Evaluación y control de los resultados: etapa en la cual nos permite saber si se tiene la eficacia y eficiencia necesaria en el proceso de integración de personas considerando una estructura de costos que permite un análisis adecuado para el mismo.

Gestión de Recursos Humanos por Competencias:

La Gestión de Recursos Humanos por competencias es una herramienta estratégica para las organizaciones debido a la ventaja competitiva que puede suponer el capital humano que las conforman. En este sentido, es el sistema que permite alinear a los empleados con los objetivos estratégicos de la organización.

Asimismo, el concepto de competencias puede definirse como un conjunto de comportamientos perfectamente observables, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo (Pereda Martín Santiago)

Las competencias están formadas por un conjunto de componentes que posibilita que el trabajador alcance unos resultados excelentes en el desempeño de su trabajo (Pereda y Berrocal, 2001):

- Saber: es necesario que el trabajador posea los conocimientos que exige su puesto de trabajo para poder llevar a cabo los comportamientos que le permitan obtener resultados óptimos en el desempeño de sus funciones.
- Saber hacer. Además de disponer de una serie de conocimientos, se precisa que disponga de habilidades y destrezas que le capaciten para aplicar esos conocimientos teóricos, pudiendo así realizar las funciones adheridas al puesto de trabajo eficaz y eficientemente. La experiencia y la educación facilitan alcanzar este "saber hacer".
- Querer hacer. Si un empleado tiene los conocimientos necesarios y la capacidad de llevarlos a la práctica pero no cuenta con el impulso necesario para realizarlo, no podrá alcanzar un desempeño exitoso. La motivación para llevar a cabo los comportamientos, la pro-actividad y el deseo de asumir responsabilidades

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

constituyen un factor importante en la calidad del trabajo de un empleado, ya que aumenta su productividad y supone un valor añadido en el puesto de trabajo.

- Saber estar: hace referencia a que las actitudes y comportamientos deberán adaptarse al entorno, a las normas de la compañía y a la cultura que la envuelva, ya que un comportamiento podrá ser valorado positivamente o negativamente en función del contexto en el que se produzca.
- Poder hacer: es necesario contar con los medios y recursos que posibiliten llevar a cabo los comportamientos requeridos en el puesto de trabajo.

Ahora bien, teniendo en cuenta que las personas “competentes” son las que permiten alcanzar el éxito y la consecución de los objetivos, el área de Recursos Humanos debe fomentar el desarrollo de sus empleados a través de distintos subprocesos, los cuales comienzan por la elaboración de perfiles de puestos por competencias, para posteriormente servir de guía en selección, formación y gestión del desempeño, entre otros.

3. MARCO METODOLÓGICO

El enfoque del presente trabajo será cualitativo con un diseño de Investigación Acción ya que se buscará comprender y resolver problemáticas específicas en la organización bajo análisis; asimismo, se centrará en aportar información que guíe la toma de decisiones con el fin de propiciar un cambio y/o transformar la realidad.

Las técnicas de recolección de datos utilizadas serán entrevistas a las dueñas de la institución y al personal haciendo uso de técnicas de muestreo por conveniencia.

También se realizarán observaciones en la organización bajo estudio y se harán análisis de los documentos facilitados por el Instituto.

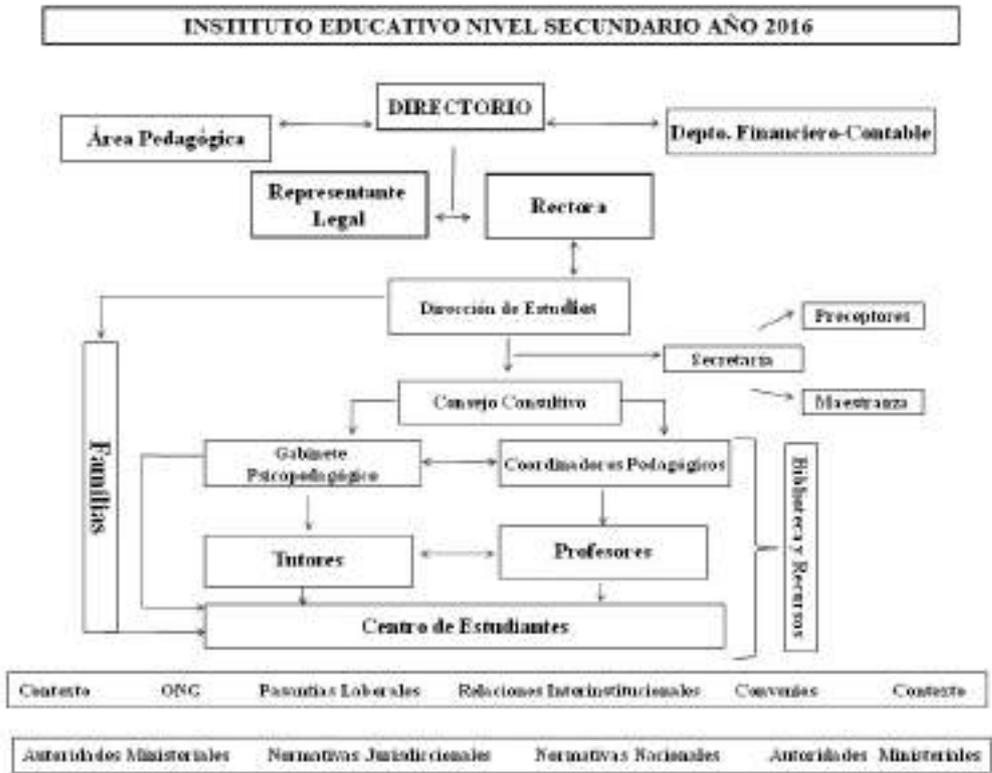
4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Como primera instancia para el análisis de los datos, se procedió a relevar y delimitar la información a la que se tenía acceso para que la misma resulte de utilidad en el trabajo y, en consenso con las representantes legales, se decidió que el foco será puesto en el nivel secundario dentro del Instituto y su personal docente, y los puestos a ser posteriormente analizados serán los de docente de secundario, preceptor y director de estudio.

Posteriormente, a través de entrevista en profundidad, se procedió a realizar un exhaustivo diagnóstico de la institución, su actual gestión, su estructura organizacional y sus valores con el fin de poder obtener un correcto análisis de los puestos.

A continuación, se presenta el vigente organigrama del nivel secundario del Instituto educativo:

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



*Figura 2. Organigrama del Instituto educativo
Fuente: instituto educativo.*

En él se puede observar que el área de recursos humanos no se formaliza como un departamento habilitante o de apoyo que sirva para el cumplimiento de sus objetivos. En su lugar, las tareas del mismo y algunos objetivos son repartidos entre las funciones de la Rectora, Representante legal y hasta la Directora de Estudio.

Gestión Actual

A continuación, se intentará describir los procesos que se llevan a cabo actualmente en la institución para realizar el reclutamiento y selección del personal docente. Cabe destacar que el análisis de los puestos no es algo que exista formalmente, sino que está presente implícitamente en un ideario de lo que buscan y quieren para su instituto las mismas dueñas.

Por medio de una segunda entrevista en profundidad que se realizó, las representantes legales comunicaron que el primer paso dentro del proceso son las recomendaciones que puedan recibir de personas allegadas a la institución o bien son tenidos en cuenta los curriculum vitae's dejados por los mismos interesados; destacaron, a demás, que tiene mucho valor para ellas y es un factor importante si dicha persona interesada en el puesto de trabajo ha sido formada y egresada en la misma institución educativa (ya que ellos forman profesores en el nivel superior).

Una vez decidido quienes formarán parte del proceso de selección, se organizan las pertinentes entrevistas, quienes las realizan dependiendo tanto del puesto de trabajo a ser ocupado como de la disponibilidad para estar presente en la misma, pudiendo variar entre las representantes legales, directora de estudio o bien coordinador de carrera. En ellas, a demás de hacer preguntas referidas al curriculum vitae, indagan por

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

sus expectativas laborales, sus intereses, hobbies y su constitución familiar; esto con el fin de poder conocer sus valores y confirmar que tienen en común algunos. También mencionan que prestan mucha atención a su forma de hablar, comunicar y su capacidad de relacionar sus intereses personales y hobbies con el área a la que se dedica a enseñar, puesto que consideran que esto puede resultar en una potencial estrategia a la hora de transmitir conocimientos en el aula.

Finalmente como último paso en este proceso, se hace un análisis de toda la información adquirida y se elige al mejor candidato para ocupar el puesto.

Los valores de la Institución

A través de un ideario institucional, se pudo rescatar los valores presentados formalmente por la Institución:

- **Autonomía:** ser respetuosos de los acuerdos a los que arriban las autoridades, pero a la vez críticos de los mismos. Comprometernos en equipo para resolver los problemas y elaborar las propuestas. Acentuar la autonomía de un individuo responsable que es capaz de comprender una situación.
- **Actitud Crítica:** coincidente con el principio de autonomía, nos aproximamos a la praxis, mediante un proceso de reconstrucción del camino recorrido a partir de la reflexión, de una comunicación basada en el diálogo. Implica una mirada diferente, un posicionamiento orientado por un interés emancipatorio y dirigido a hacer una sociedad buena, humana y racional.
- **Cooperación:** Cooperar con los otros cada vez que sea necesario, eficaz o equitativo. Ser capaz de entrar en relación con otros, de modo participativo, solidario, en un marco democrático. El ejercicio de la toma de decisiones en un marco de libertad responsable, requiere de una tarea a emprender no sobre otros, sino con otros y desde los otros. Tal vez desde esta mirada podamos forjar el nosotros.
- **No discriminación:** el interés se concentra en la relación individuo – sociedad. Re-examinar de modo continuo la ideología imperante en la institución, la reproducción de las creencias culturales y las relaciones que sustentan el orden social general es responsabilidad de la institución. Es nuestra responsabilidad bregar por una discriminación positiva, a favor de mayor equitatividad.

A partir de toda esta información, y en consenso con las dueñas de la institución se determinó en primera medida el perfil del docente, ya que indistintamente de ocupar el puesto de preceptor, director de estudio o docente de secundaria, se plantea como requisito excluyente haber sido docente antes, definiendo algunas características y habilidades que son necesarias en la persona a ocupar el puesto por ser compartidas con la Institución.

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Perfil del Puesto

<i>Descripción y perfil del puesto</i>	
<i>Cargo</i>	<i>Docente</i>
<i>Superior inmediato</i>	<i>Director/a de Estudios</i>
<i>A cargo de</i>	<i>Alumnado.</i>
<i>Objetivo del cargo</i>	<p><i>Desarrollar el proceso de docencia de nivel secundario, proporcionando a los estudiantes los conocimientos suficientes para adquirir una mentalidad crítica, ética y social, de acuerdo a las políticas institucionales.</i></p>
<i>Responsabilidades</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Planear, coordinar y presentar los contenidos del programa educativo.</i> - <i>Controlar y evaluar el desempeño académico de los alumnos para asegurar el logro de los objetivos planteados a nivel educativo.</i> - <i>Adaptar y aplicar nuevas metodologías y enfoques en la transmisión de conocimientos.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Actitud reflexiva y crítica</i> • <i>Trabajo en equipo</i>

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

<p><i>Competencias y habilidades del puesto</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Conciencia ética</i> • <i>Solidaridad</i> • <i>Practicidad</i> • <i>Comunicación activa</i> • <i>Capacidad Investigativa y Creativa</i>
<p><i>Formación</i></p>	<p><i>Terciaria o Universitaria - Profesorado</i></p>
<p><i>Conocimientos y Requisitos especiales</i></p>	<p><i>Conocimientos de Pedagogía y Psicología.</i></p> <p><i>Manejo de sistemas informáticos.</i></p> <p><i>Prioridad en aquellas personas formadas en la institución.</i></p>

*Figura 3. Descripción y Perfil del Puesto Docente
Fuente: elaboración propia.*

Sin embargo, es cierto que en los puestos de preceptor y director/a de estudio las habilidades y/o competencias irán variando o sumándose a las mencionadas en el perfil anterior por tratarse de puestos diferentes con distintos objetivos y otros requerimientos.

Por consiguiente, se procedió a relevar y analizar las diferentes competencias por medio de entrevistas con el fin de ser volcadas en un cuadro comparativo que facilite su lectura.

También, se desarrolló el correspondiente diccionario de competencias, acompañadas de las conductas o comportamientos asociados a cada una de ellas, con el propósito de entender a profundidad cada una de las competencias requeridas por los diferentes puestos. Cabe señalar que las competencias presentadas a continuación son

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

todas las que se pudo relevar, sin establecer prioridad entre ellas. Sin embargo, será necesario definir las competencias que resulten excluyentes para cada puesto.

Compet./Puestos	Docente	Preceptor	Director/a de Estudios
Responsabilidad	X	X	X
Solidaridad	X	X	X
Conciencia Ética	X	X	
Actitud Reflexiva y Critica	X	X	X
Coordinación	X	X	X
Comunicación	X	X	X
Trabajo en equipo	X		X
Liderazgo	X		
Organización	X	X	X
Capacidad de mediación		X	
Resolución de problemas		X	X
Disciplina	X	X	X
Practicidad	X		
Compañerismo		X	
Capacidad investigativa	X		
Creatividad	X		
Relaciones Interpersonales	X	X	

Figura 4. Competencias requeridas por puesto
Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Diccionario de Competencias

Responsabilidad: asociada al compromiso con las que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

- Se fija objetivos que siempre cumple, auto-exigiéndose plazos y mejorando la calidad del trabajo o proyecto asignado.
- Modifica con una buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas.
- Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.

Solidaridad: capacidad de estar unidos a los que nos necesitan, es comprometerse a trabajar junto a ellos y en cooperación con otros aliados para superar las situaciones que se presenten.

- Trabaja con compromiso a los que lo necesitan, demostrando un servicio de cooperación.
- promueve en su equipo el trabajar por y para otros.

Conciencia Ética: sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como las buenas prácticas profesionales.
- Establece un marco de trabajo que respeta tanto las políticas de la organización como las buenas prácticas profesionales.
- Es modelo en el mercado y en su empresa, y se lo reconoce por ser fiel a sus principios, tanto en lo laboral como en todos los otros ámbitos de su vida.

Actitud Reflexiva y Crítica: capacidad para interpretar, analizar, evaluar, hacer inferencias, explicar y clarificar significados.

- Presenta habilidades para trabajar con diversos conceptos, con conciencia de las perspectivas y puntos de vista propios y ajenos, e implementando el pensamiento sistémico.
- Justifica resultados y procedimientos clave a través de la explicación de argumentos procesados y refutados.
- Puede dialogar aun estando en desacuerdo con el punto de vista de su contraparte.

Coordinación: capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.

- Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas
- Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.

Comunicación: Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

- Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones
- Se comunica sin ruidos evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
- Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

Trabajo en Equipo: implica un conjunto de personas que se organizan en un ambiente de cooperación para alcanzar objetivos comunes, repartiendo responsabilidades y definiendo un proceso, buscando obtener resultados positivos.

- Alinea los propios objetivos a los del equipo para contribuir al cumplimiento de metas comunes.
- Adopta las decisiones y los criterios consensuados en el equipo, aunque no coincidan con las propias.
- Trabaja de manera efectiva en distintos equipos y con distintas personas.

Liderazgo: es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones.

- Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios
- Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes
- Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.

Organización: tener una visión clara de las funciones y tareas del puesto de trabajo y ejecutarlas con eficacia y eficiencia. Planificar, priorizar y llevarlas a cabo de manera autónoma previendo posibles obstáculos.

- Ser capaz de establecer objetivos concretos adaptados a la temporalidad fijada
- Prever con suficiente antelación las acciones a realizar y comprobar que se dispone de todos los recursos para llevarlas a cabo

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Buscar y aplicar los métodos, las técnicas y las estrategias más adecuadas para la ejecución de las diferentes tareas y el logro de los objetivos.

Capacidad de Mediación: habilidad para crear un ambiente propicio para la discusión y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Se centra en el problema y no en la persona.

- Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses.
- Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien a la contra parte para propiciar el acuerdo,
- Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.

Resolución de Problemas: es la capacidad de idear soluciones que darán una clara satisfacción, atendiendo necesidades reales. Incluye también idear soluciones para futuros problemas.

- Investiga a fondo los problemas y las necesidades, e investiga todas las variables involucradas.
- Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas que surgen para poder diseñar estrategias de resolución.
- Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas que requieran alto grado de creatividad, y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlos.

Disciplina: Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos.

- Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes.
- Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.

Practicidad: capacidad y vocación para instruir a otros/as sobre procesos, productos o servicios, amparados a principios, teorías, técnicas y prácticas.

- Demuestra continua predisposición a compartir y enseñar sus conocimientos o experiencias.
- Gestiona espacios de aprendizaje para que las personas realicen sus propias conclusiones, sin inducirlas o influenciarlas para pensar de su misma forma.
- Comparte sus saberes y habilidades con sus compañeros/as de trabajo

Compañerismo: hace referencia a la capacidad de confiar en los demás como sistemas de apoyo informales. Estas relaciones están basadas en la confianza mutua y el respeto, mediante los cuales los profesionales reciben feedback informal de sus resultados.

- Establece vínculos con los compañeros basados en el conocimiento apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Es considerado un referente entre sus pares, comparten con él sin dudar recibiendo a su vez feedback informal sobre los resultados obtenidos.
- Participa con entusiasmo en actividades de entrenamiento riguroso, compartiendo sus avances con los otros y promoviendo actitudes similares en otros.

Capacidad Investigativa: es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos o las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea útil en el futuro.

- Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual.
- Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles.

Creatividad: Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas y/o situaciones requeridas por la institución.

- propone soluciones superadoras que satisfacen necesidades concretas.
- genera y comparte ideas de forma continua en busca de nuevos avances y resolución de desafíos.
- estimula a sus compañeros y compañeras para la generación de ideas que agreguen valor y la concreción de los mismos a través de propuestas factibles.

Relaciones Interpersonales: capacidad y habilidades para relacionarse con los/las compañeros/as de trabajo y otros profesionales del entorno laboral de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva.

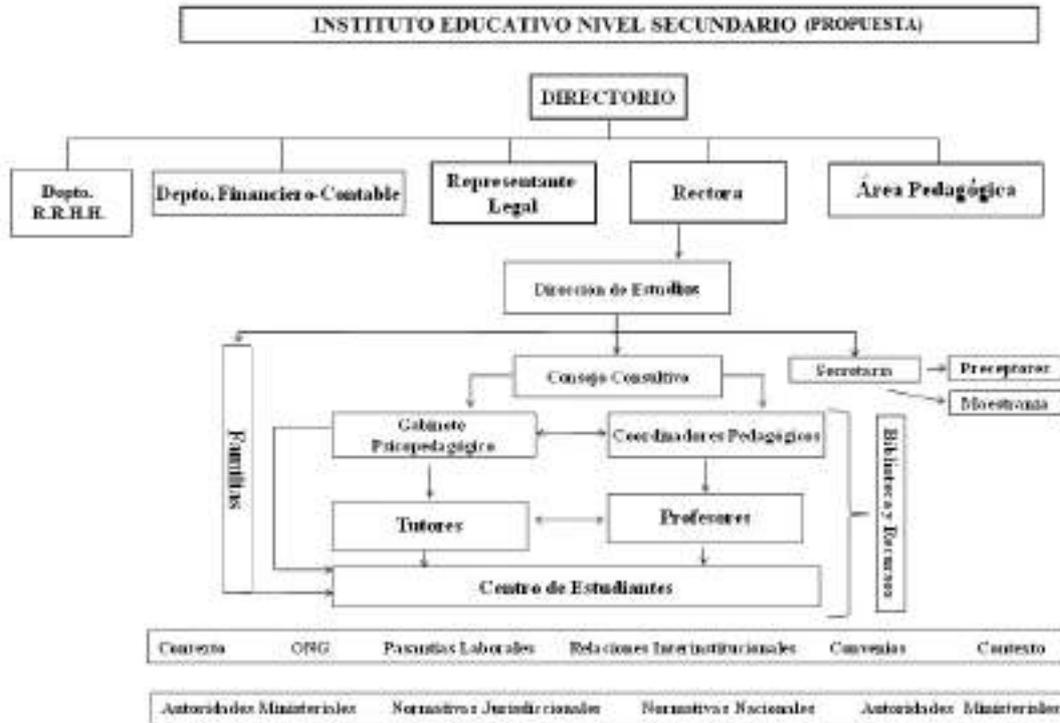
- Tener una actitud abierta frente a las relaciones basadas en el respeto, evitando el uso de formas de discriminación.
- Establecer relaciones profesionales basadas en la confianza y la cooperación.
- Respetar la opinión de las demás personas cuando sea diferente de la propia, haciendo un ejercicio de empatía y sin juzgar,

Propuesta de creación del departamento de RRHH:

A fin de poder cumplir con todos los objetivos planteados en este trabajo, como última propuesta se establece la creación e implementación de un área capaz de realizar y gestionar las cuestiones vinculadas a los recursos humanos. Se propone entonces definir dicha área dentro de la estructura organizacional de la institución, plantear sus principales objetivos y plasmar la descripción y perfil del puesto a ser ocupado con el propósito de administrar y realizar sus respectivas funciones.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Propuesta de estructura organizacional:



*Figura 5. Propuesta de organigrama
Fuente: elaboración propia.*

Objetivos del departamento de RRHH

Debe contar con objetivos directamente relacionales con la misión, visión y valores de la institución, que además, contribuyan a mejoras en la gestión del talento humano de la organización. Entre ellos se proponen:

- Proporcionar a la organización el capital humano necesario para contribuir con el cumplimiento de los objetivos.
- Brindar herramientas a los fines de evaluar y mejorar el clima laboral dentro de las organización.
- Cumplir con las funciones y responsabilidades definidas para el áreas, las cuales se mencionan a continuación:
 - Efectuar el análisis y descripción de los puestos
 - Diseñar e intervenir en los procesos de reclutamiento, selección y contratación
 - Colaborar en los procesos de Inducción del personal
 - Proponer y planificar las capacitaciones necesarias a los fines de garantizar el desarrollo de las competencias del personal
 - Implementar sistemas de evaluación de desempeño
 - Gestionar los archivos, expedientes y nóminas de los empleados

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Descripción y perfil del puesto

La dirección del área de recursos humanos debe estar a cargo de una persona que reúna cualidades y características que faciliten y garanticen el cumplimiento de los objetivos definidos para el departamento, por ello, se propone la siguiente descripción y perfil de dicho puesto.

<i>Descripción y perfil del puesto</i>	
<u><i>Cargo</i></u>	<u><i>Responsable de Recursos Humanos</i></u>
<u><i>Superior inmediato</i></u>	<u><i>Directorio</i></u>
<u><i>A cargo de</i></u>	<u><i>Personal docente</i></u>
<u><i>Objetivo del cargo</i></u>	<u><i>Asegurar el cumplimiento de las políticas definidas para los procesos reclutamiento, selección, contratación, evaluación de desempeño y demás actividades relacionadas con la administración del personal.</i></u>
<u><i>Responsabilidades</i></u>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Llevar a cabo de forma planificada y organizada todas las actividades relacionadas a los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.</i> - <i>Planificar, liderar y controlar las actividades de formación y capacitación al personal.</i> - <i>Elaborar e implementar los sistemas de evaluación de desempeño.</i> - <i>Gestionar y llevar control de los archivos, nóminas y expedientes del personal.</i>

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

<p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>Competencias y habilidades del puesto</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad • Organización • Liderazgo • Trabajo en equipo • Resolución de problemas • Comunicación • Practicidad <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>Formación</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>Terciaria o Universitaria – Administración de R.R.H.H.</p> <p>_____</p>
<p>_____</p> <p>Conocimientos y Requisitos especiales</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>_____</p> <p>Conocimientos de Psicología y Derecho laboral.</p> <p>_____</p> <p>Manejo de sistemas informáticos</p> <p>_____</p> <p>_____</p>

Figura 6. Descripción y Perfil del Puesto Responsable de RRHH
Fuente: elaboración propia.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Propuestas y Conclusiones Finales

A partir de lo elaborado y propuesto, finalmente se intentará definir las técnicas de reclutamiento y selección que mejor se adapten a las necesidades de esta organización.

Dicho lo anteriormente, el reclutamiento de personal es un conjunto de procedimientos orientados a atraer los candidatos que reúnan las competencias exigidas por el puesto. Es una de las fases de mayor importancia puesto que si partimos de un buen reclutamiento, la selección será más sencilla. Para ello, se recomienda, que de entre las diferentes fuentes de reclutamiento, además de tener en cuenta las recomendaciones que puedan llegar a la organización, hacer hincapié en llevar a cabo un **reclutamiento “interno”** en primera medida. Cabe destacar que si bien se entiende por lo mismo que una organización cubre sus vacantes con personal propio, concretamente para esta institución, se intentará buscar al talento humano entre los profesionales formados y graduados para así obtener postulantes que reúnan con mayor facilidad y certeza las diferentes habilidades y competencias requerida por los cargos, y así ser consecuentemente considerados para el proceso de selección.

Ahora bien, para realizar el proceso de selección es importante que todos los candidatos pasen por al menos una instancia de evaluación técnica y confiable (esto significa, llevar a cabo alguna de las diferentes técnicas de selección existentes) para determinar a aquellos que mejor se adecuen al puesto a ser ocupado. Para ello, el/la encargado/a deberá realizar una entrevista y/o cualquier otra evaluación psicolaboral que crea conveniente. Será necesario que previo a ello, conozca en profundidad **el perfil del puesto, los valores y cultura organizacional y cadenas de mando**, propuestas a lo largo de este trabajo.

Finalmente, la creación e implementación del departamento de recursos humanos, y con ello la definición de las principales funciones a realizar en dicho departamento, busca corregir las falencias y problemáticas planteadas por las dueñas de la institución en un principio, contribuyendo a realizar mejoras sustanciales en la gestión del talento humano.

Si bien algunas de estas propuestas ameritan de un análisis más detenido y profundo desde una perspectiva cuantitativa de los costos que estos puedan incurrir, resultan ser los primeros pasos a realizar para llevar una gestión efectiva del capital humano en la institución, pudiendo además absorber todos los beneficios que de ellos derivarán en el mediano y largo plazo. Se espera que las propuestas y aportes realizados en este trabajo sean de utilidad para las dueñas de la institución.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias: el diccionario*. Editorial Granica. Buenos Aires, Argentina.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos: el capital de las organizaciones* (Novena ed.). McGraw Hill. Interamericana, México.
- Davis, K. & Newstrom, J. W. (2005). *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*. Mc.Graw Hill, México.
- Hernández Sampieri Roberto, C. C. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). McGraw Hill Education, México.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Kast, F. & Rosenzweig, J. (2009). *Administración de las Organizaciones*. Editorial McGraw Hill, México.
- Pereda Marín, S. & Berrocal Berrocal, F. (2011). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Editorial Universitaria Ramón Areces, España.
- Werther, W. B. & Davis, K. (2008) *Administración de Recursos Humanos, el capital humano de las empresas*. Mc Graw Hill, México.

6. ANEXOS

Entrevista en profundidad realizadas a las dueñas:

1. Realice una breve descripción de la institución.
2. ¿La institución cuenta con una estructura formalizada? ¿Cuenta con un organigrama definido? (De ser así, favor de adjuntar el mismo).
3. ¿Cómo está formada el área de recursos humanos? ¿Quiénes forman parte y qué tareas realizan?
4. ¿Poseen manuales de procedimientos y/o cursogramas?
5. ¿Realizan evaluaciones de desempeño sobre el personal? ¿De qué forma?
6. ¿Realizan programas de capacitación al personal?
7. ¿Cuáles son los mecanismos por los que se ingresan a la institución? ¿Hay procedimientos formales para ellos? ¿Es el mismo para todos los cargos?
8. De acuerdo a su perspectiva, ¿qué problemas o falencias observa en la institución o en la gestión? ¿Algo que usted considere que deba ser resuelto?

Entrevista para los puestos bajo análisis

1. ¿Cuál considera que es su objetivo en el cargo?
2. ¿De qué es directamente responsable?
3. Desde su punto de vista, ¿Qué habilidades o competencias considera que debe tener alguien para estar en su lugar?
4. Personal a cargo:
5. Superior Inmediato:
6. Requisitos: nivel de educación:
Conocimientos especiales:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1ª Informe de Avance PP

Nombre de Trabajo: “Reorganización del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa en Tucumán”.

Alumno/a: Lourdes María González – DNI: 40274475

Tutor/a: Erika Grunauer.

Actividades realizadas en el primer mes:

- Presentación del Plan de Trabajo.
- Lectura de la bibliografía referida a temas de la “Administración de Recursos Humanos” del autor Idalberto Chiavenato y “Dirección de Recursos Humanos” del autor Santiago Pereda Marín.
- Primera reunión con las representantes legales de la organización bajo estudio para intentar plantear los problemas u oportunidades a desarrollar a lo largo de la práctica profesional, solicitando el debido permiso y firmando la carta acuerdo entre las partes.
- Segunda reunión en la organización bajo estudio con el fin de recolectar datos que puedan servir para describir la gestión actual de administración de recursos humanos en la misma.
- Reunión de tutoría con la profesora a cargo de la misma para hacer revisión del desarrollo del plan de trabajo y algunas modificaciones sugeridas en lo que respecta al marco teórico y definición del problema.
- Reformulación de la situación problemática en el plan de trabajo.

Exposición y presentación del plan de trabajo en la clase del día miércoles 8 de Septiembre.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2ª Informe de Avance PP

Nombre de Trabajo: “Reorganización del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa en Tucumán”.

Alumno/a: Lourdes María González – DNI: 40274475

Tutor/a: Erika Grunauer.

Actividades realizadas en el segundo mes:

- Se realizó una reunión por Meet con la tutora para entender y definir de qué forma encarar las entrevistas en profundidad con las dueñas de la institución.
- Lectura de los capítulos de ‘descripción y análisis del puesto’ de la bibliografía “Administración de los Recursos Humanos” de Idalberto Chiavenato.
- Se realizó recolección de datos por medio de entrevistas en profundidad, observaciones llevadas a cabo en la organización bajo estudio y se hizo un análisis de los documentos facilitados por la Institución.
- Con la información relevada, se logró hacer un diagnóstico de la gestión actual en la organización respecto a su forma de proceder en el área de recursos humanos, de su cultura y sus valores, y se definió el perfil de los puestos bajo análisis en este trabajo.
- Se realizó y presentó el resumen para la siguiente reunión de discusión de los avances del trabajo.
- Inicio de un curso online sobre “técnicas de selección de los recursos humanos” en la plataforma Came a principio del corriente mes.
- Participación en las diferentes actividades dispuestas por la cátedra de Práctica Profesional durante las clases sincrónicas y en la jornada virtual de trabajos de investigación ADENAG.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3ª Informe de Avance PP

Nombre de Trabajo: “Reorganización del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa en Tucumán”.

Alumno/a: Lourdes María González – DNI: 40274475

Tutor/a: Erika Grunauer.

Actividades realizadas en el tercer mes:

- Se llevó a cabo las últimas entrevistas planificadas en la organización bajo estudio para responder a los objetivos del trabajo.
- Reunión con la tutora para evaluar el avance de la práctica, marcar modificaciones y aportar sugerencias con el fin de enriquecer la presentación del trabajo en la reunión de discusión de avances.
- Participación en la “*Primera Jornada de Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales*” de la Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales de la Universidad Nacional de Salta.
(<https://drive.google.com/file/d/1G2sJX0TNZibyRfN6Z3QHRxUFjeRms8kl/view>)
- Se preparó y presentó los avances del trabajo realizados hasta el momento con sus respectivos tópicos de discusión en la reunión de discusión de avances llevada a cabo el día miércoles 3 de Noviembre.
- Finalización de curso online sobre “técnicas de selección de los recursos humanos” en la plataforma educativa Came.
(<https://drive.google.com/file/d/1ynxi12Ta-USXblyksjvQDb9Hv-cruTU/view>)
- Participación en las diferentes actividades, jornadas y reuniones de discusión de avances llevadas a cabo por la cátedra de Práctica Profesional.

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

X Muestra Académica de los trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

MESA 6

P31	REORGANIZACIÓN Y FORMALIZACIÓN DE PROCESOS EN ÁREA COMERCIAL PARA EMPRESA INDUSTRIAL • GONZALES RODRIGUEZ PABLO NAHUEL
P32	REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN UNA INSTITUCIÓN EDUCATIVA EN TUCUMÁN • GONZÁLEZ, LOURDES MARÍA
P33	PLAN DE MEJORA INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS EN PYME FAMILIAR • NAVARRO IGLESIAS JORGE
P34	PROPUESTA DE MEJORA EN LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE UNA AGENCIA DE MARKETING • SALAS GASPAR, LIA
P35	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA EMPRESA FAMILIAR • VALDEZ, ROCIO MARIA
P36	ESTUDIO DE MERCADO: LOCAL COMERCIAL • SUSTAITA FUENTES MAXIMILIANO
P37	SERVICIO INMOBILIARIO ORIENTADO AL CLIENTE • YESSA MARÍA

MATILA

 **Lourdes gonzález** mar, 23 nov, 19:36 (hace 10 días) ☆
Buenas tardes, adjunto a continuación mi trabajo correspondiente a la práctica profesional. Muchas...

 **Jornadas de Investigación** para mí
RECIBIDO, GRACIAS!


Responder Reenviar

Link del video en YouTube: https://www.youtube.com/watch?time_continue=7&v=5_9N_j2Kdro

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Cronograma de Reunión de discusión de avances

MIÉRCOLES 03/11	
Hora	Título del Trabajo
18:00	"Herramienta de Control de Gestión y Lean Construction en una PyME" Alumna: Alvarado, Paula Virginia Tutor: García, Javier Antonio
18:15	"Formalización de Sistemas de Control en una empresa constructora" Alumna: Berrondo, Tamara Yanina Tutora: Abbas, Virginia
18:30	"Reorganización del área de recursos humanos de una Institución educativa en Tucumán" Alumna: González, Lourdes María Tutora: Grunauer, Erika
18:45	"Sistemas de Información como mejora en la gestión de un emprendimiento de ropa infantil" Alumna: Lazarte, María Eloísa Tutor: Barboza, Eduardo Barboza
19:00	"Creación del manual de análisis y descripción de puestos para una pyme dedicada al rubro comercial con el nombre de fantasía MUNDO SUPER" Alumna: Masino, María Sixtina Tutora: Villaverde Galindez, Florencia

Diapositivas presentadas en la reunión de discusión



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Empresa/Organización:

- Una institución de Enseñanza de Educación Pública, de gestión privada, de nivel superior y medio.

Preguntas de Investigación:

1. ¿Cómo está formada el área de Recursos Humanos? ¿cuáles forman parte y cuáles tareas realizan?
2. ¿Cuáles son los mecanismos por los que se ingresan a la institución? ¿hay procedimientos formales para ellos? ¿Es el mismo para todos los cargos?
3. ¿La institución cuenta con las descripciones de sus puestos de responsables?

Definición de la situación problemática:

- La necesidad de sentar las bases para realizar los procesos de reclutamiento y selección en vista al futuro.
- Desconocimiento de las diferentes técnicas y procedimientos disponibles para el reclutamiento del personal.

Objetivo General:

Proponer la creación, organización y correcta gestión del área de Recursos Humanos del Instituto Educativo en Tucumán.

Objetivos Específicos:

- A. Elaborar un diagnóstico de la vigente gestión de recursos humanos de la institución.
- B. Proponer los cambios pertinentes en la organización con el fin de posibilitar la creación del área de recursos humanos para mejorar su gestión.
- C. Definir formalmente los procesos de reclutamiento y selección del personal.
- D. Elaborar un informe final con las propuestas y recomendaciones que pueden ser de utilidad a los dueños de la institución.

Marco Metodológico:

- Enfoque cualitativo con un diseño de Investigación Acción.
- Técnicas de recolección de datos: entrevistas a las dueñas de la institución y al personal.
- También se realizarán observaciones en la organización bajo estudio y se harán análisis de los documentos facilitados por el Instituto.

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Marco Teórico:

Recursos Humanos como las personas que interesan, permanecen y participan en una organización. La ventaja competitiva con la que las empresas pueden destacarse.

Administración de Recursos Humanos como proceso:

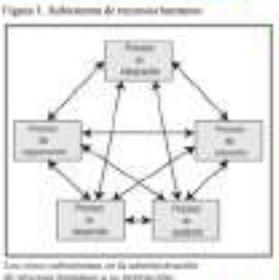


Figura 1. Rol de los recursos humanos

Los recursos humanos en la administración de la organización y la estructura.

Marco Teórico:

- Reclutamiento
- Selección del Personal
- Análisis y Descripción de los puestos

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS:

Foco puesto en el nivel Secundario.

Roles bajo análisis: Docente, Profesor y Director de Estudios.

Diagnóstico: actual gestión, estructura organizacional y valores.



Correcto Análisis de los puestos.

Gestión Actual:



Necesita desdramatización de roles.

Necesitará fortalecerse con análisis de los puestos.

Se debe dar un fuerte acompañamiento a los docentes de interacción.

El nivel de recursos por el reclutamiento mejor posición de estudio y los académicos de la carrera.

Además de cuestiones profesionales, se vincula por sus especificas laborales, tareas académicas, etc.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Valores:

- Autonomía como concepto que implica asumir las acciones y decisiones de carácter ético, así como la autonomía de un individuo responsable que es capaz de comprender una situación.
- Actuar ético, consistente con el proceso de gestión que se desarrolla a lo largo, mediante un sistema de construcción del camino recorrido a partir de la reflexión de una convicción basada en evidencias.
- Responsabilidad: cooperar con los otros para con una responsabilidad que se manifiesta en el grado de estar en relación con otros, de modo participativo, solidario, en un marco democrático.
- No discriminación: el trabajo se desarrolla en la relación humano - sociedad, en un contexto de responsabilidad frente a otros, de construcción solidaria, a favor de mayor equidad.

Descripción y análisis del puesto:

Objeto	Descripción
Objeto de trabajo	Identificar y proponer la manera de implementar un proyecto a los estudiantes de la licenciatura, entendiendo a estos como sujetos activos de su propia cultura institucional.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> Planear, organizar y dirigir los recursos del proyecto educativo. Controlar y evaluar el desarrollo y avance de los planes y programas de trabajo de los cursos en desarrollo de la licenciatura. Colaborar y coordinar con los docentes y el equipo de trabajo de la institución.
Competencias y habilidades de salida	<ul style="list-style-type: none"> Análisis estratégico. Trabajo en equipo. Comunicación. Organización. Resolución de problemas. Exposición oral escrita. Investigación.

Temas de Discusión:

- Consejería de realizar entrevistas al personal que actualmente ocupan los puestos bajo análisis docente, preceptorial directiva y de qué forma estructura la entrevista.
- Corresponde o no cambiar los objetivos planteados a raíz de los resultados obtenidos.

BIBLIOGRAFÍA:

- Chavez, J. (2006). Administración de Recursos Humanos: El capital de la organización moderna s.d. México: PNL, Interamericana, México.
- Davis, G. & Newstrom, J. W. (2006). El comportamiento humano en el trabajo: fundamentos de las relaciones humanas. México: PNL, México.
- Dezobry, Bernard. (2006). El. (2004). Metodología de la investigación (5ta ed.). México: W. H. Freeman.
- Luc, F. & Hernández, J. (2006). Administración de los recursos humanos. Editorial McGraw Hill, México.
- Parada Mach, S. & Berrojalberro, F. (2011). Descripción y Sesión de Trabajo Dirigido por Competencias. Editorial Universitaria Ricardo Arce, Bolivia.
- Robbins, W. & Davis, G. (2006). Administración de Recursos Humanos: El capital humano de la empresa. McGraw Hill, México.

¡Muchas gracias por su atención!

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

El desempeño de la alumna Lourdes González ha sido satisfactorio respecto de los objetivos que persigue la Práctica Profesional. En este sentido, la estudiante ha sido capaz de generar herramientas de base (perfil del docente, diccionario de competencias, etc.) que permitirán proyectar una gestión de recursos humanos más profesional en la institución objeto de estudio.

Dichas herramientas, si bien son susceptibles de ser perfeccionadas, se sustentan en el trabajo conjunto llevado a cabo con las propietarias de la organización, en el que la alumna asumió un rol activo que le permitió relevar, diagnosticar y, finalmente, proponer algunas acciones tendientes a satisfacer las inquietudes del “cliente”.

Finalmente cabe destacar la permanente receptividad que ha tenido la alumna para comprender e incorporar las recomendaciones brindadas en las instancias de tutoría.

Firma del Director



Fecha 03/12/21

Aclaración Grunauer, Erika