

2021

# Reorganización del área de Recursos Humanos de una Institución Educativa en Tucumán





Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

## Índice

<b>Resumen</b> .....	<b>3</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>3</b>
<b>Definición del problema</b> .....	<b>3</b>
Objetivo General .....	4
Objetivos Específicos .....	4
<b>Marco Teórico</b> .....	<b>5</b>
<b>Marco Metodológico</b> .....	<b>8</b>
<b>Recolección y Análisis de datos</b> .....	<b>10</b>
Gestión Actual .....	11
Descripción y perfil del puesto .....	13
Diccionario de Competencias .....	14
<b>Propuesta de creación del área de recursos humanos</b> .....	<b>19</b>
Objetivos del departamento .....	19
Descripción y perfil del puesto del responsable del depto .....	20
<b>Propuestas y Conclusiones finales</b> .....	<b>21</b>
<b>Bibliografía</b> .....	<b>22</b>
<b>Cronograma</b> .....	<b>23</b>



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

## 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



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

## 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 medir 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 vigentes 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 unos de los principales desafíos que serán resueltos a lo largo de este trabajo. Asimismo, se intentará responder y brindar una solución a la



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

necesidad de plantear y formalizar los procesos de reclutamiento y selección en vista al futuro.

### 1.2. 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.

### 1.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- A. Elaborar un diagnóstico de la vigente gestión de rrhh de la institución.
- B. Proponer los cambios pertinentes en la organización con el fin de asegurar la creación del área de rrhh 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. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN:

- 1. ¿Cómo está formada el área de recursos humanos? ¿Quiénes forman parte y qué 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 correspondientes?

### 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



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

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 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.

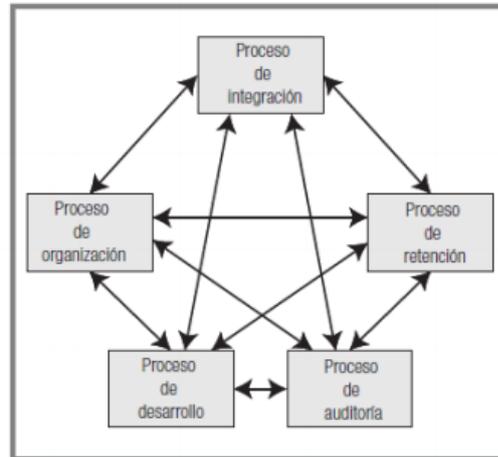
Estos cinco procesos resultan íntimamente relacionados e interdependientes y esto se explica porque que su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tenga influencia sobre los demás, la cual a su vez realimentará nuevas influencias de forma sucesiva, con la que generará en última instancia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

Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

Figura 1. Subsistema de recursos humanos



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

*Administración de los rrrh, Chiavenato.*

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 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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

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 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



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

- 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, una competencia puede definirse como “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer, 1993)

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 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



## **X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

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 “competitivas” son las que permiten alcanzar el éxito y la consecución de los objetivos, el área de Recursos Humanos debe fomentar el desarrollo competitivo 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:**

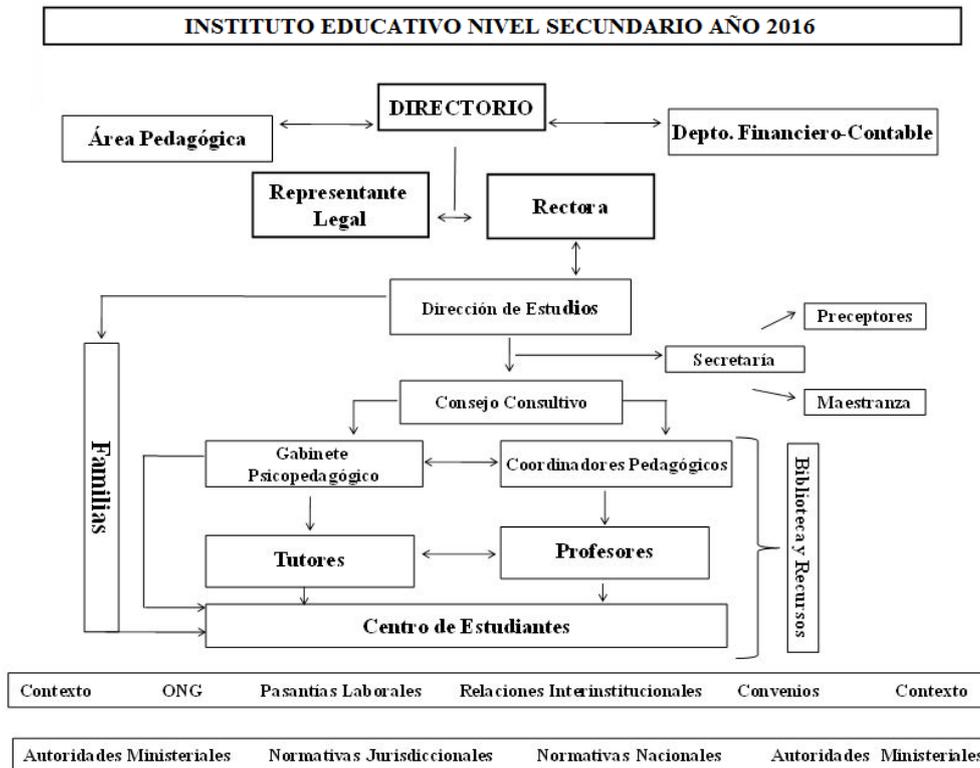
Como primera instancia para el análisis de los datos, se procedió a relevar y delimitar la información a la que se tenía acceso para que la misma resulte de utilidad en el trabajo y, en consenso con las representantes legales, se decidió que el foco será puesto en el nivel secundario dentro del Instituto 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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

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



*Organigrama del 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



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

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 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.



**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

- **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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

**Perfil del Puesto**

<b>Descripción y perfil del puesto</b>	
Cargo	Docente
Superior inmediato	Director/a de Estudios
A cargo de	Alumnado.
Objetivo del cargo	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.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>- Planear, coordinar y presentar los contenidos del programa educativo.</li><li>- Controlar y evaluar el desempeño académico de los alumnos para asegurar el logro de los objetivos planteados a nivel educativo.</li><li>- Adaptar y aplicar nuevas metodologías y enfoques en la transmisión de conocimientos.</li></ul>
Competencias y habilidades del puesto	<ul style="list-style-type: none"><li>• Actitud reflexiva y crítico</li><li>• Trabajo en equipo</li><li>• Conciencia ética</li><li>• Solidaridad</li><li>• Practicidad</li><li>• Comunicación activa</li><li>• Capacidad Investigativa y Creativa</li></ul>
Formación	Terciaria o Universitaria - Profesorado
Conocimientos y Requisitos especiales	Conocimientos de Pedagogía y Psicología. Manejo de sistemas informáticos. Prioridad en aquellas personas formadas en la institución.

*Elaboracion 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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

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 con el propósito de entender a profundidad cada una de las competencias requeridas por los diferentes puestos.

Compet./Puestos	Docente	Preceptor	Director/a de Estudios
Responsabilidad	X	X	X
Solidaridad	X	X	X
Conciencia Ética	X	X	
Actitud Reflexiva y Crítica	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	

*Elaboración propia*

### **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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

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



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

**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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

**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
- 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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

**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
- 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, tina 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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

**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,

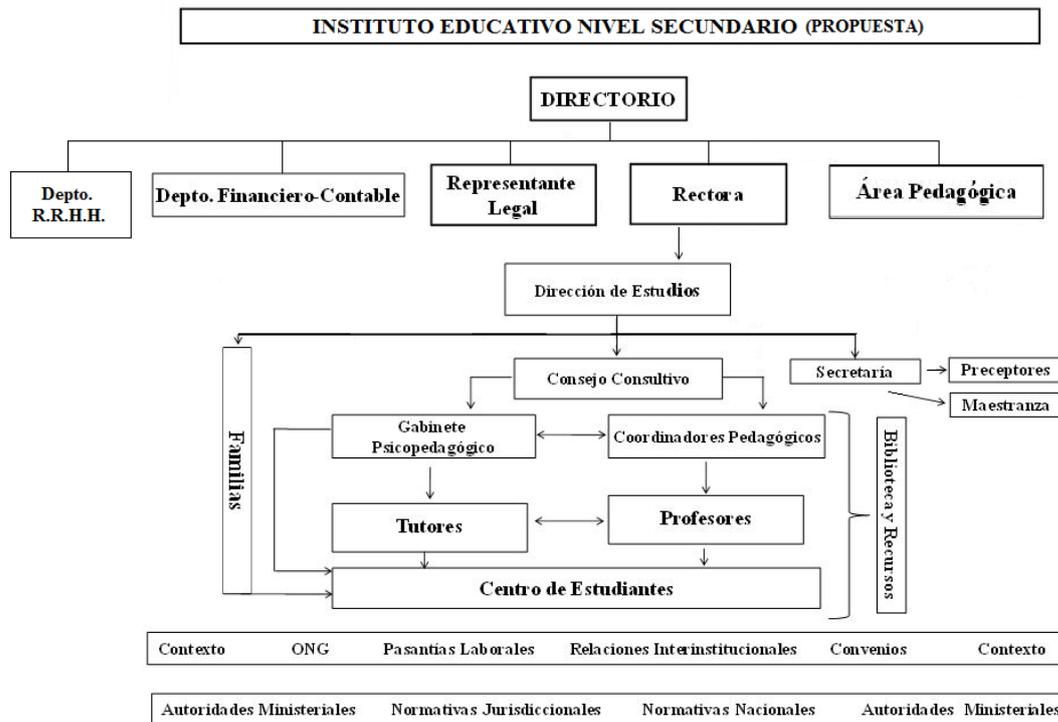


Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

**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.

**Propuesta de estructura organizacional:**



**Propuesta de organigrama**

**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.



**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

- Satisfacer requisitos de bienestar del personal y promover el desarrollo personal y profesional en ellos.
- Motivar y retener a los empleados deseables en la organización.
- Cumplir con las funciones y responsabilidades definidas para el áreas, detalladas a continuación:
  - Análisis y descripción de los puestos
  - Procesos de reclutamiento, selección y contratación
  - Procesos de Inducción del personal
  - Capacitaciones
  - Sistemas de evaluación de desempeño
  - Gestión de los archivos, expedientes y nóminas de los empleados

*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.

<b>Descripción y perfil del puesto</b>	
Cargo	Responsable de Recursos Humanos
Superior inmediato	Directorio
A cargo de	Personal docente
Objetivo del cargo	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.
Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Llevar a cabo de forma planificada, organizada y efectiva todas las actividades relacionadas a los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal.</li> <li>- Planificar, liderar y controlar las actividades de formación y capacitación al personal.</li> <li>- Elaborar y dirigir los sistemas de evaluación de desempeño.</li> <li>- Gestionar y llevar control de los archivos, nóminas y expedientes del personal.</li> </ul>



**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

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

*Elaboración propia*

### **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 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 evaluación técnica y confiable para determinar a aquellos que mejor se adecuen al puesto determinado. 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 a profundidad **el perfil del puesto, los valores y cultura organizacional y cadenas de mando**, propuestas a lo largo de este trabajo.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

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.
- 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.



Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en  
Administración**

### 6. 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														■	■	■

### 7. 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
- Elaboración del informe final: 20 horas
- Realización de cursos relacionados: 50 horas