



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN

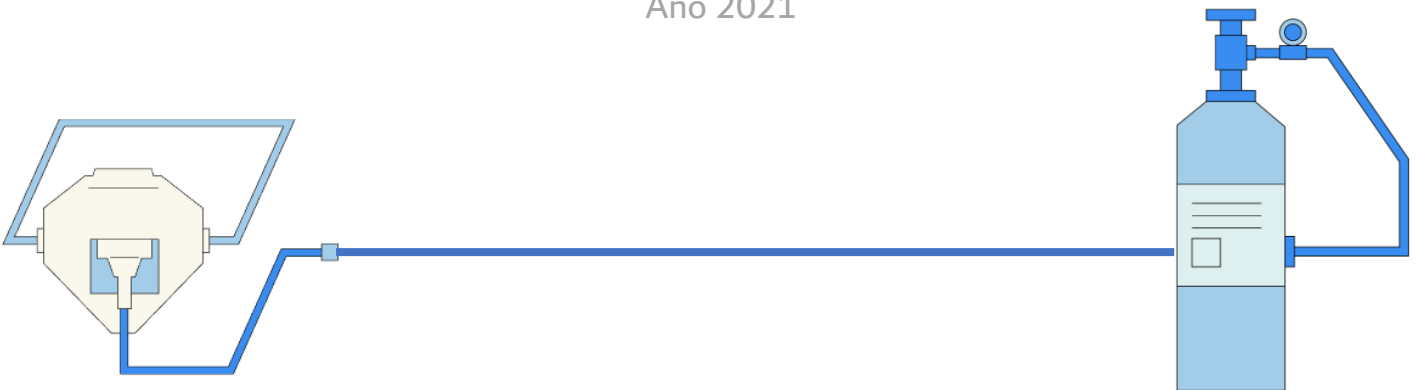


TRABAJO FINAL

DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL A LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: ANÁLISIS DE UNA EMPRESA MULTINACIONAL

Práctica Profesional

Año 2021



Facultad de Ciencias Económicas, UNT.

Alumna: Perez Fraresso, Fiorella

Email: fioperezfraresso@gmail.com

DNI: 41376679

Tutor: D'Arterio, Humberto

ÍNDICE

RESUMEN	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	4
3. PROBLEMA	5
3.1 OBJETIVOS	5
4. MARCO TEÓRICO	6
5. METODOLOGÍA	13
5.1 CRONOGRAMA	14
6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	14
A. OBSERVACIÓN	14
B. ENTREVISTAS	16
C. ENCUESTAS	18
7. RESUMEN DE LOS RESULTADOS	22
8. CONCLUSIÓN	25
ANEXO	26

RESUMEN

El presente trabajo está destinado a analizar la gestión actual de los recursos humanos en la empresa multinacional en torno a la Evolución de la Gestión de Recursos humanos, desde la tradicional Dirección de Personal a la visión moderna de Administración de Recursos Humanos como sistema integral.

La empresa bajo análisis, cuya presentación se realiza bajo el nombre ficticio “Oxígeno Vida” (en adelante “OV”, a fines de salvaguardar la confidencialidad de los datos proporcionados) cuenta con una amplia trayectoria de más de 100 años en el mercado mundial del Oxígeno y es líder mundial de los gases, tecnologías y servicios para la Industria y la Salud. Es una enorme generadora de empleo en Argentina y en el mundo, y su puesto de liderazgo en el mercado demandan una eficiente gestión del talento humano. Es importante agregar, que en el contexto actual de crisis sanitaria por la enfermedad respiratoria SRAS-CoV-2 ocasionada por el nuevo Coronavirus, la demanda de oxígeno medicinal cobró una dramática importancia, derivando en necesidades incrementadas de personal capacitado y eficiencia de procesos.

Por lo expresado anteriormente resulta el interés que motiva el presente trabajo, de analizar cómo OV gestiona su talento, si desde la adquisición hasta la retención de sus colaboradores presentan un enfoque más tradicional de dirección de personal visto como un “costo” o moderno de administración de los trabajadores como “recursos estratégicos”.

Para el presente trabajo se realiza una profunda investigación bibliográfica para ubicar a la empresa, tanto a nivel Provincia como a nivel País, en alguna fase de la evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos, triangulando la revisión literaria con una minuciosa observación del día a día empresarial, entrevistas con colaboradores -tanto cuenten con una considerable antigüedad, como relativamente nuevos- observación de las propuestas de planes de carrera, sistemas de compensaciones, capacitación y comunicación.

En cuanto a la metodología, se opta por un enfoque de investigación del tipo cualitativo, con un diseño fenomenológico. Se hará una síntesis de los antecedentes y del estado actual del conocimiento a través del análisis bibliográfico y de fuentes de información primaria y secundaria de las experiencias de los colaboradores actuales de la empresa y de los medios de comunicación colaboradores en la misma a nivel Provincia y País.

Palabras clave: Recursos Humanos, Personal, Administración, Gestión, Talento

1. INTRODUCCIÓN

[...]La Organización Mundial de la Salud (OMS) clasifica desde 2017 al oxígeno como un "medicamento de primera necesidad". Solo en los países de ingresos bajos y medios fueron necesarios -hasta el 25 de abril de 2021- 25,5 millones de metros cúbicos diarios de oxígeno. En términos anuales, eso supone un costo de 5.600 millones de dólares. [...]¹

[...] A nivel global hay tres fabricantes que concentran el 69% del mercado de gas industrial (el cual incluye el oxígeno médico): [...] "OV" * [...], Linde y Air Products, señala Jayasree K. Iyer, directora ejecutiva de la Fundación por el Acceso a las Medicinas [...]²

Estos datos son suficientes para evidenciar que en estos últimos 2 años la industria del Oxígeno medicinal ha cobrado una importancia mayoritaria en las necesidades sanitarias mundiales, colocándolo en el foco de la pandemia como uno de los tratamientos hoy conocido como principal contra la enfermedad SRAS-CoV-2.

Esta incremental demanda por calidad, eficiencia extrema y cumplimientos contra reloj se traducen en necesidades de capital humano que sea capaz de llevar a cabo los procesos con estas mismas exigencias. Por ende, resulta menester que la empresa gestione de manera eficiente a su capital humano, desde el proceso de reclutamiento y selección, hasta las evaluaciones de desempeño, capacitaciones y acciones de retención, captando y reteniendo personas con talento y que le aporten a la empresa herramientas para su crecimiento y satisfacción de esta demanda creciente.

Pero, ¿es así como OV gestiona a sus colaboradores hoy?

Adentrándonos en la historia de la evolución de la gestión de Recursos Humanos, [...]entre los años ochenta y noventa, cuando el enfoque utilizado hasta entonces, en las clásicas Direcciones o Jefaturas de Personal, comienza a dejar paso a un nuevo planteamiento, cambio que, entre otros aspectos, lleva implícito un cambio de denominación, pasándose a hablar de Dirección de Recursos Humanos. [...]

[...] En concreto, con respecto a las personas, el cambio ha sido de 180°. Así, éstas han pasado de ser consideradas un coste, un gasto, que es preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el principal recurso competitivo del que dispone la organización para mantener y mejorar su competitividad. [...]³

¹ Astrid Prange De Oliveira (26.04.2021). "El oxígeno, clave en la pandemia de coronavirus". DW made for minds. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/el-ox%C3%ADgeno-clave-en-la-pandemia-de-coronavirus/a-57343767>

² Cecilia Barrías (29/04/2021). "Coronavirus: cómo funciona el mercado del oxígeno y qué se puede hacer para evitar su escasez en medio de la pandemia". BBC news. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56853149>

*Nombre modificado del artículo con fines de confidencialidad.

³ Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal, Manuel Lopez Quero. 2002. "Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento". Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.

Siguiendo lo expuesto previamente, el presente trabajo tiene como objetivo realizar una profunda investigación bibliográfica para ubicar a la empresa, tanto a nivel Provincia como a nivel País, en alguna fase de la evolución histórica de la Gestión de Recursos Humanos, triangulando la revisión literaria con una minuciosa observación del día a día empresarial, entrevistas con colaboradores -tanto cuenten con una considerable antigüedad, como relativamente nuevos- observación de las propuestas de planes de carrera, sistemas de compensaciones, capacitación y comunicación.

2. PRESENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La empresa bajo análisis, cuya presentación se realiza bajo el nombre ficticio “Oxígeno Vida” (en adelante “OV”, a fines de salvaguardar la confidencialidad de los datos proporcionados) es una importante productora de gases industriales y Oxígeno Medicinal.

Actualmente cuenta con una amplia trayectoria de más de 100 años en el mercado mundial del Oxígeno y es líder mundial de los gases, tecnologías y servicios para la Industria y la Salud. OV está presente en la Argentina desde 1938. Desde entonces, OV ha apoyado el desarrollo de la industria local y de los profesionales de la salud ofreciendo soluciones innovadoras, productos de alta calidad y servicios a través de Argentina. Gestionado 17 unidades de producción de gases del aire, la compañía posee sucursales en todo el país desde Jujuy hasta Ushuaia.

Los productos que produce/comercializa son:

- Producción de gases industriales y medicinales (oxígeno, nitrógeno, dióxido de carbono, hidrógeno y gases raros, entre otros)
- Gases especiales
- Formas de suministro de gases (cilindros, cisternas, canalizaciones, skid tanks, producción on-site)
- Gestión de gases y equipos asociados
- Servicios de análisis y de laboratorio
- Cogeneración de vapor y electricidad
- Ingeniería y Construcción

Queda claro que es una enorme generadora de empleo en Argentina y en el mundo, y su puesto de liderazgo en el mercado demandan una eficiente gestión del talento humano.

Sus valores son:

- Somos líderes
- Seguridad
- Experiencia
- Innovación

- Transparencia

Es importante agregar, que en el contexto actual de crisis sanitaria por la enfermedad respiratoria SRAS-CoV-2 ocasionada por el nuevo Coronavirus, la demanda de oxígeno medicinal cobró una dramática importancia, derivando en necesidades incrementadas de personal capacitado y eficiencia de procesos.

Cuenta con una sede en Tucumán que, si bien no es productora, distribuye el oxígeno tanto a pacientes privados (además de otros equipos, como dispositivos para apnea del sueño) como a Hospitales de toda la provincia, además tiene centralizada la logística de Salta y Jujuy, Santiago del Estero, Catamarca, y los procesos administrativos de las últimas dos provincias mencionadas.

3. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente el contexto de crisis sanitaria por la enfermedad respiratoria SRAS-CoV-2 ocasionada por el nuevo Coronavirus, generó un pico de demanda de oxígeno medicinal nunca antes visto en la industria. Esto derivó en necesidades incrementadas de personal capacitado y eficiencia de procesos, además de una exigencia en el personal ya perteneciente en la empresa desde antes de la pandemia. Además, al ser OV una empresa líder en el mercado mundial del oxígeno, me lleva a preguntar:

¿Cómo ve OV a sus colaboradores del área administrativa de la sucursal de Tucumán?, ¿cómo los recluta, selecciona, y retiene?

¿En qué fases de la evolución de la gestión de Recursos Humanos se ubican las acciones previamente mencionadas?

¿Se podría mejorar la gestión de los Recursos Humanos de OV?

3.1 OBJETIVOS

A- OBJETIVO GENERAL

Identificar en qué fases de la evolución de la Gestión de los Recursos Humanos se encuentra OV actualmente respecto a la gestión de sus colaboradores del área administrativa en, a nivel Provincia, mediante el análisis de las experiencias vividas por los colaboradores en el área administrativa de la empresa.

B- OBJETIVOS ESPECÍFICOS

-Realizar un profundo análisis de bibliografía relacionada con la evolución de la gestión de los Recursos Humanos.

-Identificar unidades de significado, categorías, descripciones del fenómeno y experiencias compartidas de los colaboradores del área administrativa de la empresa, mediante la recolección de datos primarios y secundarios.

-Identificar posibles puntos de mejora en la gestión actual que lleva a cabo OV tanto a nivel Provincia como País.

4. MARCO TEÓRICO

ETAPAS DE LA EVOLUCIÓN DE LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA EMPRESA

Ya en la Edad media existían gremios en los que se capacitaba a los aprendices, sindicatos y uniones obreras, pero fue durante la revolución industrial, con el crecimiento de la producción, cuando los científicos comenzaron a aportar novedades en el proceso de selección de colaboradores, analizando el factor psicológico relacionado con el bienestar entre el empleado y la empresa.

Durante la revolución industrial, el protagonismo en el proceso productivo lo tenían las máquinas y fábricas, puesto que habían logrado facilitar y aumentar la producción, sin embargo, Taylor, puso de relevancia el papel que tenía el trabajador en el proceso productivo, siendo importante capacitarlos, evaluarlos y motivarlos para maximizar los resultados. Taylor define el objetivo de la administración en lograr “máxima prosperidad para el patrón, junto con la máxima prosperidad para cada uno de los empleados” (Taylor, 1969, pág 19).

Como se ha visto en el apartado anterior, la función de los RRHH, sufre un gran cambio desde la revolución industrial, pero no será hasta mediados de los años ochenta cuando empiece a ocupar un lugar importante en las organizaciones, y participar en la toma de decisiones estratégicas en la empresa. Se pueden distinguir cuatro etapas en la evolución de la función de los RRHH en la empresa:

Etapas Administrativa. (Principios del S.XX hasta los años 60)

Influenciada por los planteamientos de la administración científica, centrada en el aumento de la productividad al menor coste, y una concepción del trabajador racional y económico, que trabaja para obtener una recompensa económica a través de la disciplina. La función de los RR.HH. se centra en el control y estímulo de rendimientos mediante sistemas retributivos y acciones disciplinarias.

Esta etapa se caracteriza por considerar al trabajador un factor más de la producción, un coste que hay que minimizar y tener una orientación reactiva. Su función está integrada en la parte económico-administrativa de la empresa, es una función residual, como gestión de nóminas, seguros sociales, etc.

Etapas de gestión. (Entre los 60-80)

Influenciada por la escuela de las relaciones humanas, supone una ruptura con la etapa anterior. Se empiezan a considerar las necesidades de tipo social, buscando la adaptación de las personas y la organización. Florece el pensamiento de que los comportamientos no solo responden a formas racionales si no que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos de pertenencia. Esta etapa se caracteriza por que el trabajador sigue siendo un coste que hay que minimizar, pero sin embargo la orientación es proactiva. La función de RRHH está subordinada en línea pero con una posición más relevante. Sus funciones son el establecimiento y administración de sistemas de equidad interna, y para ello se hace hincapié en la selección, evaluación, formación y/o comunicación.

Etapa de desarrollo (Década de los 80).

En esta época se sustituye la denominación tradicional de “administración de personal” por la de “gestión de los Recursos Humanos”. Se empiezan a crear departamentos específicos de personal que buscan un equilibrio entre las necesidades económicas de la empresa y la del empleado. Comienzan a reconocer que el valor de las personas, las cuales ya no se ven como un gasto si no como un recurso estratégico, y la forma en que se las dirige, influyen de forma directa en el resultado de la empresa. El carácter mecánico, burocrático y de control de la administración, evoluciona hacia un componente social, con una mayor consideración del capital humano, donde la comunicación, la participación en la toma de decisiones, el compromiso y la motivación pasan a ser la nueva orientación de la política de Recursos Humanos en la organización (Beer y Spector 1985).

La función de la dirección de los Recursos Humanos es clave para conseguir los objetivos, se hace más estratégica, dejando de estar subordinada a la línea de dirección y, relacionándose con la alta dirección.

Etapa estratégica de la gestión de los Recursos Humanos (década de los 90)

El componente social va cobrando progresivamente más importancia dentro del análisis estratégico de las organizaciones. Se consolida la concepción del recurso humano como un recurso a optimizar, no basta con hacer coincidir a la persona con el puesto adecuado. El “capital humano” a pesar de no ser tangible, es la columna vertebral de cualquier organización (Chiavenato, 1999). Recursos Humanos comienza a realizar diagnósticos FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), y en base a estos diagnósticos se fijan objetivos y estrategias sociales y se implantan. Su función se posiciona en el mismo nivel que el resto de las áreas de la empresa, y en dependencia directa de Dirección General.⁴

BASES DE LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: DEL ENFOQUE DE COMPETENCIAS A ...

[...]Entre los años ochenta y noventa, cuando el enfoque utilizado hasta entonces, en las clásicas Direcciones o Jefaturas de Personal, comienza a dejar paso a un nuevo planteamiento, cambio que, entre otros aspectos, lleva implícito un cambio de denominación, pasándose a hablar de Dirección de Recursos Humanos.

La evolución se produce como consecuencia de los significativos cambios que, cada vez con mayor rapidez e intensidad, se producen en el mundo laboral y en toda la sociedad (globalización de los mercados, evolución tecnológica cada vez más rápida, cambios demográficos, etc.). [...]

[...]Ante los cambios producidos en su entorno social y laboral, las empresas se ven obligadas a cambiar su filosofía y sus planteamientos para mantener y mejorar su competitividad. En concreto, con respecto a las personas, el cambio ha sido de 180°. Así, éstas han pasado de ser consideradas un coste, un gasto, que es preciso reducir al mínimo, a ser contempladas como un recurso, como el principal recurso

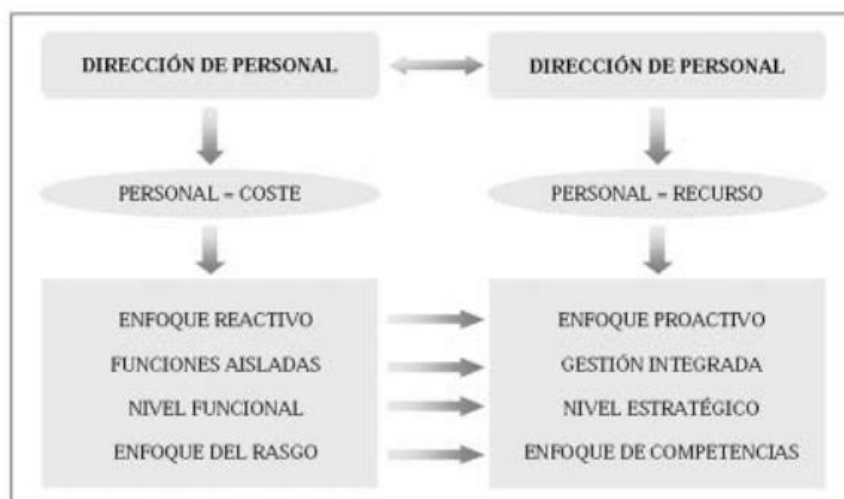
⁴ Domingo Verano Tacoronte (12-06-2018). “EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH: DEPARTAMENTALIZACIÓN Y PROFESIONALES QUE LO INTEGRAN”. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

competitivo del que dispone la organización para mantener y mejorar su competitividad [...]

[...]La razón estriba en que son las personas que integran la empresa, las que marcan la principal diferencia entre ésta y sus competidores. Hoy día resulta, en la mayoría de las ocasiones, difícil distinguir los productos de unos competidores

y de otros, los márgenes son cada vez más estrechos, la tecnología de las empresas es cada vez más similar... como consecuencia, los productos, la tecnología, el precio, en el mejor de los casos, proporcionarán una ventaja competitiva sólo durante un espacio muy corto de tiempo. En este marco, el cambio del enfoque de “Personal” al de “Recursos Humanos” no supone sólo, como ha ocurrido en la práctica en muchas ocasiones, un simple cambio de nombre, sino que implica un cambio filosófico, conceptual y de actuación (ver Figura nº 1): [...]

Figura 1
Enfoque de Personal versus enfoque de Recursos Humanos



1. **Cambio de un enfoque reactivo a un planteamiento proactivo** en las acciones que se llevan a cabo. Así, mientras en el enfoque de Personal, los problemas se abordan cuando ya están planteados, en el de Recursos Humanos se intentan prever las distintas situaciones posibles y llevar, como consecuencia, a cabo acciones preventivas.
2. Se pasa de trabajar con **funciones aisladas a una gestión integrada**. Históricamente, en el enfoque de Personal cada Función del área surge a medida que los problemas que se encuentra la empresa la van haciendo necesaria (enfoque reactivo), y, posteriormente, cada una trabaja con objetivos y planes independientes, lo que lleva que, en ocasiones, puedan llegar a ser contrapuestos. Por el contrario, en el enfoque de Recursos Humanos, la gestión se concibe de forma integrada, entendiéndose el término de dos formas (ver Figura nº 2):

Figura 2
Enfoque de Personal versus enfoque de Recursos Humanos



3. Cambio de nivel funcional a nivel estratégico. Las direcciones de Personal se han situado, tradicionalmente, en un nivel funcional dentro del organigrama de la empresa, por lo que su función se limitaba a responder a las peticiones de las áreas consideradas “verdaderamente estratégicas” de la organización. Por el contrario, la Dirección de Recursos Humanos se sitúa en un nivel estratégico dentro del organigrama empresarial, participando en la definición y elaboración de los objetivos y planes estratégicos de la organización.

4. Evolución del enfoque del rasgo, al enfoque de competencias. Tradicionalmente, a partir de la definición del contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elabora el perfil de exigencias de los mismos; esto es, se definen las características que deberán reunir las personas que los ocupen para que éstas puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos, trabajando de forma segura y estando satisfechas. Cuando se adopta el enfoque que hemos denominado del “Rasgo”, en el perfil de exigencias del puesto, se indicarán los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo para poder responder con éxito a dichas exigencias. Un problema importante que se plantea, en este caso, es que una misma conducta, al ser observada, puede clasificarse, por distintos observadores, en rasgos distintos; por ejemplo, mientras que uno de los evaluadores la puede denominar “enérgica”, otro la puede considerar “agresiva”; o, mientras alguien califica una determinada conducta de “cooperadora”, otra persona considerará dicha conducta como “sumisa”. Posteriormente, se tratan de evaluar estos rasgos en los sujetos, para determinar hasta qué punto los candidatos poseen las características exigidas por el puesto. Ahora bien, este enfoque, aun siendo útil y valioso, plantea una serie de problemas:

- Se parte de la idea de que las personas tienen unas características subyacentes fijas (rasgos) que difícilmente podrán modificar. Por tanto, la persona agresiva será siempre agresiva.

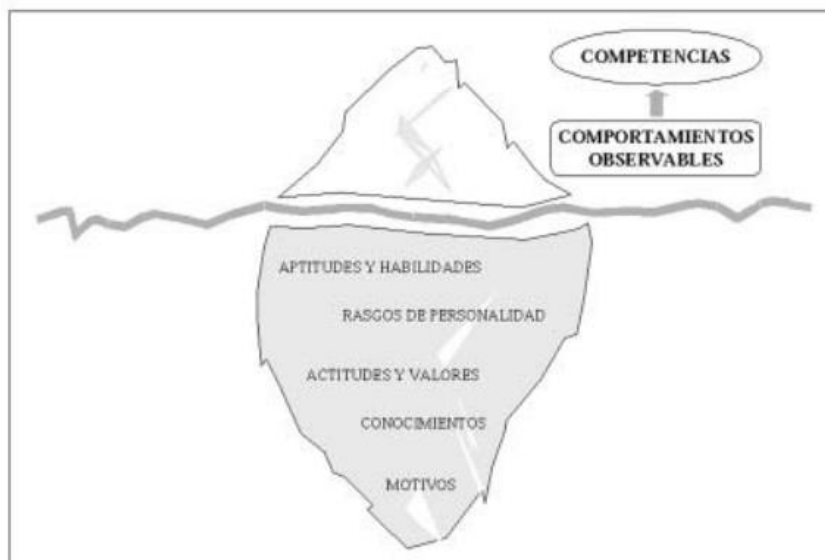
- Hay trabajos, como el de McClelland (1973), que concluyen que los tradicionales tests de aptitudes o de personalidad, así como los títulos y méritos académicos, no son los mejores predictores del rendimiento laboral o del éxito en la vida. Por tanto,

si la mayoría de las actuaciones dentro de la Gestión de Recursos Humanos, tienen como objetivo conocer qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, es preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más precisa. Así es como se llega a adoptar el enfoque de “Competencias”. Definimos las competencias como: un conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficientemente un trabajo determinado en una organización concreta. Con el enfoque de competencias, por tanto, se produce un cambio radical con respecto al planteamiento anterior. Lo que conforma dicho perfil, es un conjunto de comportamientos observables. En la definición que hemos planteado de competencias, se aprecian las dos características principales de las mismas:

- Cada una de ellas se define en función de un conjunto de comportamientos observables, que son los que permiten el desempeño eficaz y eficiente de una actividad laboral concreta.
- Las competencias siempre están ligadas a una estructura organizativa, a una estrategia y a una cultura dadas, y a un trabajo concreto. Para poder visualizar este enfoque, observar la figura 3 en la que se detalla el comportamiento de la definición propuesta.

Figura 3

El iceberg conductual en el enfoque de competencias



En este caso, comprobamos que nos fijamos en los comportamientos directamente observables para definir las competencias que debe reunir la persona que ocupe el puesto de trabajo. Ahora bien, eso no quiere decir que se deban rechazar las evaluaciones psicométricas de las aptitudes, rasgos de personalidad, actitudes e intereses de las personas; muy al contrario, dichas evaluaciones se seguirán utilizando, dentro del enfoque de competencias, y seguirán siendo importantes. Para que una persona pueda llevar a cabo un determinado comportamiento, es preciso que se den una serie de componentes:

- **Saber.** Formado por el conjunto de conocimientos que permitan a la persona llevar a cabo los comportamientos que conforman la competencia. De esta forma,

por ejemplo, para trabajar como técnico de selección es preciso que la persona tenga los conocimientos que exige la realización de una entrevista.

- **Saber hacer.** Ser capaz de aplicar los conocimientos que se poseen a la solución de los distintos problemas concretos que plantea el trabajo. En realidad, en este caso, nos estamos refiriendo a las habilidades y destrezas de las personas. Por ejemplo, no basta con que una persona tenga todos los conocimientos que exige la realización de una entrevista de selección, es preciso que sepa aplicarlos a cada situación particular y concreta.

- **Saber estar.** No es suficiente con que una persona sea eficaz y eficiente en las tareas incluidas en el trabajo; es necesario, también, que adopte un comportamiento adecuado a las normas, reglas y cultura de la organización. Es claro que, en este caso, estamos hablando de actitudes e intereses. Por ello, el técnico de selección del ejemplo, deberá saber comportarse y relacionarse con los restantes miembros de su dirección y de la organización, en función de los valores, normas, etc., existentes en la misma.

- **Querer hacer.** Para poner en juego los saberes anteriores, es necesario que la persona “quiera hacerlo”; es decir, que muestre el interés y la motivación precisos. En este caso, obviamente, estamos hablando de aspectos motivacionales. Si el técnico de selección no está satisfecho con el salario, el horario, la formación recibida y/o con otros aspectos, es difícil que haga bien su trabajo, que lleve a cabo los comportamientos que éste le exige.

- **Poder hacer.** Es un aspecto que muchas veces se olvida, ya que no se refiere a las personas, sino a la organización, y que, sin embargo, es importante a la hora de trabajar dentro del enfoque de competencias. Nos referimos a disponer de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos exigidos por el puesto. Si, por ejemplo, no dispone de un despacho adecuado, es difícil que el técnico de selección del ejemplo, lleve a cabo eficaz y eficientemente las entrevistas de selección.

Figura 4
Los componentes de las competencias



Otros temas altamente relacionados con el enfoque moderno de la gestión de Recursos Humanos son: la Gestión del desempeño y la Gestión por objetivos. A continuación, se desarrollan algunos aspectos fundamentales acerca de ambos.

DE LA GESTIÓN DE DESEMPEÑO A LA GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

[...] ⁵ Generalmente, la evaluación del desempeño consiste en un formulario que completa el jefe, calificando de manera parcial o global la forma en que ha trabajado un colaborador, lo que ha logrado y cómo lo ha logrado en un periodo determinado. En muchas ocasiones, el empleado no sabe qué se evalúa o por qué se lo califica

Así, no hace más de 15 años, surgió una nueva herramienta que comparte parte del nombre anterior, pero probablemente tenga poco en común: la gestión del desempeño.

La principal diferencia entre la tradicional evaluación del desempeño y la moderna gestión del desempeño, no es solo su nombre sino su ciclo e ingredientes:

I. El ciclo de la evaluación del desempeño



Ingredientes:

EL QUÉ: compuesto por las responsabilidades primarias y los objetivos que la persona debe cumplir, hacer o alcanzar.

EL CÓMO: compuesto por las competencias, que, en otras palabras, son los comportamientos que las personas deben demostrar para poder cumplir con el QUÉ.

El ciclo y sus ingredientes pueden observarse en el siguiente gráfico:

EL QUÉ Y EL CÓMO DEL DESEMPEÑO
El QUÉ es lo que el trabajador debe lograr.
El CÓMO son los comportamientos que debe exhibir para lograrlo.



⁵ Luis Maria Cravino (2003). "La gestión del desempeño". Buenos Aires, Ed Temas.

[...] Como se ha observado, la gestión del desempeño como un proceso continuo y anual, es diferente a la evaluación del desempeño que se concibe como un instrumento de uso eventual. Sin embargo, la más profunda diferencia entre la evaluación y gestión del desempeño radica en que esta última es una herramienta de comunicación que promueve el diálogo profundo. Existe gestión del desempeño cuando existe diálogo entre un jefe y su colaborador. Cuando el diálogo es interactivo, continuo y honesto. [...]

LA DIRECCION POR OBJETIVOS. METODOS PARA EL PENSAMIENTO Y LA ACCION DE LA EMPRESA⁶

Definir objetivos significa encontrar encargos concretos que han de realizar personas concretas. Estos pueden ser funciones, acciones o resultados; lo aconsejable es que sean resultados, expresados con sencillez para que se entiendan fácilmente, sabiendo que los que los tienen que entender son los responsables de llevarlos a la práctica; entenderlos para comprometerse con ellos.

La dirección por objetivos puede ayudar a pensar en lo concreto; aunque, a veces, se utiliza como técnica para cazar y agobiar a los individuos; si es así pronto se desmarcaran los que puedan y todo se convertirá en una burocracia mala. Asimismo, si la dirección trata a las personas con discriminación –lo cual ocurre con alguna frecuencia- casi con toda seguridad la dirección por objetivos se convertirá en una preciosa maquinaria de discriminar. Por otra parte, si la cúpula de la empresa es inestable o demuestra poco interés por los objetivos (es decir, dirige a su aire y simplemente juega con “los suyos”) cualquier método de gestión no es más que un invento para hacer perder el tiempo.

La dirección por objetivos no es una filosofía universal, su piedra de toque es que sirva para hacer. En la empresa se piensa y se formaliza para hacer mejor el negocio; la dirección por objetivos sobra si no ayuda a abordar mejor los negocios; lo que hay que perseguir, pues, es la concreción del negocio y la manera de realizarlo. La forma más normal de llevar a la práctica la dirección por objetivos es la de escribir de manera sucinta los resultados y medios a utilizar, empleando unos formatos homogéneos por parte de las diversas personas y unidades de la empresa que intervienen.

5. MARCO METODOLÓGICO

Para encarar esta investigación se opta por un enfoque de investigación del tipo cualitativo, con un diseño fenomenológico. Se hará una síntesis de los

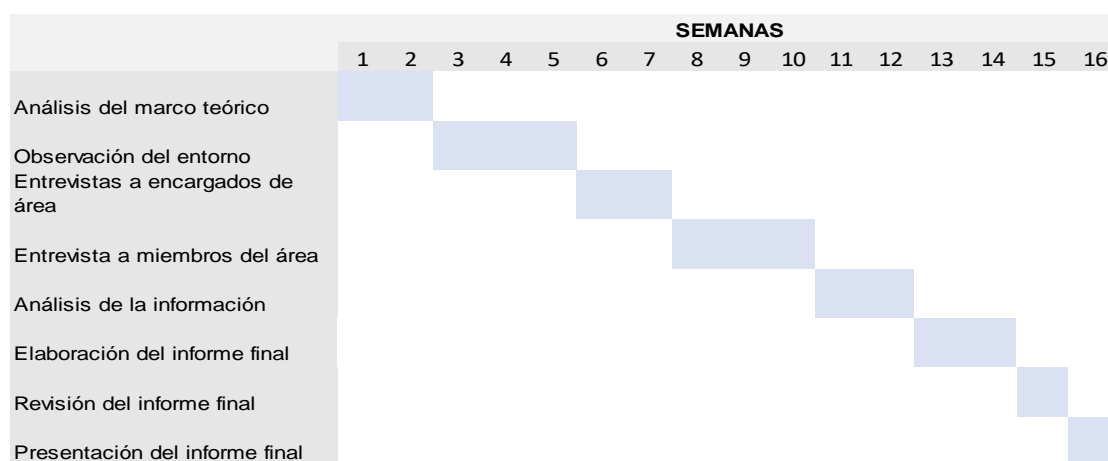
⁶ José Luis Lucas Tomas. Mayo de 1991. Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo.. Copyright Mayo 1991. Ediciones Instituto Internacional San Telmo.

antecedentes y del estado actual del conocimiento a través del análisis bibliográfico y de fuentes de información primaria y secundaria de las experiencias de los colaboradores actuales de la empresa y de los medios de comunicación colaboradores en la misma a nivel Provincia y País.

Se intentará identificar unidades de significado, categorías, descripciones del fenómeno y experiencias compartidas, mediante la recolección de datos primarios y secundarios, haciendo especial énfasis en la observación participativa en el ambiente laboral, conversaciones informales, etc. Esta recolección se hará mediante Observación: del ambiente laboral y de los medios de comunicación de la empresa (intranet, página web, foro informativo). Entrevistas: a colaboradores del área administrativa, y pasantes universitarios del área administrativa en la sucursal Tucumán, y colaboradores de Salta y Jujuy. Se intentará contactar con colaboradores de otras provincias a fines de ampliar la riqueza de los datos.

Luego de emplear estos múltiples métodos de recolección se intentará, luego de triangularlos, lograr ampliar el estado de conocimiento, traduciendo las conductas en la práctica del día a día empresarial, en conceptos específicos y relacionables con los conceptos propuestos en el análisis bibliográfico.

5.1 CRONOGRAMA



JUSTIFICACIÓN DE HORAS DESTINADAS (400 HS)

Elaboración del plan de trabajo	20 horas
Elaboración de 3 informes de avance	20 hs c/u 60 horas
Trabajo en la empresa	250 horas
Elaboración del informe final	20 hs
Capacitaciones relacionadas	50 hs

6. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

Se realiza un análisis profundo del discurso entre colaboradores del Área Administrativa de OV de la región NOA, tanto dentro como fuera de la empresa.

Además de se realiza un análisis de los medios de comunicación utilizados (mail, intranet) para conocer el modo de operar del área RRHH de la empresa. Los principales métodos de recolección brindan los siguientes resultados:

A. OBSERVACIÓN

Observe la ficha de observación en el Anexo A: se realiza un análisis del entorno laboral y el trabajo diario, se encapsulan los comportamientos en factores, y estos a su vez en 3 amplias categorías: instalaciones, estructura organizacional y ambiente laboral; ordenadas en función a su visibilidad. Los factores incluidos en las mismas se estructuran de manera de poder asignarse un puntaje de 1 a 5 (1: totalmente en desacuerdo/ 5: totalmente de acuerdo) para poder asignarles una ponderación- simbólica – a los mismos.

A continuación, se muestran los comentarios finales:

HORARIOS DE OBSERVACIÓN: 9 a 13 hs.

LUGAR DE OBSERVACION: Empresa, sucursal Tucumán. Planta de envasado de gases/oficinas de administración.

ABREVIATURAS: Trabajo en oficina (OFI)- trabajo en casa (HO) -La sucursal de Tucumán (LST) – área administrativa (AA).

PUNTAJES (media aritmética)

INSTALACIONES 4,16.

Comentarios: en general, las instalaciones de LST son óptimas para el desarrollo de las tareas administrativas. Esto con el Home office se complicó ya que los colaboradores deben llevar sus dispositivos (CPU, accesorios, cables) cada vez que van a la sucursal. Se encuentran en la espera de una solución. La empresa cuenta con estrictas normas de higiene y seguridad, y se está en constante capacitación en torno a las normas de seguridad

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL 4.

Comentarios: en general se encuentran definidas las jerarquías y los colaboradores respetan a sus jefes directos (no existen saltos verticales de autoridad), en cuanto a las tareas en el AA, suelen surgir tareas nuevas a veces por el curso de la actividad medicinal, lo más reciente es la **reestructuración y migración** de parte de las tareas administrativas a un centro de gestión, lo que derivó en un desconocimiento general de las responsabilidades y cómo son los procesos, sacando a la luz ciertos problemas de comunicación. No son comunicados oficialmente los manuales de funciones de cada puesto, sin embargo, si están confeccionados. Se sigue una **gestión por objetivos**, más adelante se detalla cómo se realiza la misma.

AMBIENTE LABORAL 2,76 (afirmaciones negativas)

Comentarios: en general los colaboradores realizan su trabajo de manera eficiente y han conformado una cultura de colaboración y solidaridad entre compañeros. Las mayores disconformidades se manifiestan en torno a la comunicación descendente desde la sede central a la sucursal, en torno a decisiones y acciones importantes, suelen generarse confusiones y poca escucha activa de las propuestas de los colaboradores. Y otra, en base a la sobre carga de tareas, que comenzaron a sufrir drásticamente en el año 2020 por el exceso de demanda, y que hoy, estando más estable la demanda, se “entorpece” por el proceso de migrar tareas a gente nueva en la reestructuración de procesos administrativos al centro de gestión.

El departamento administrativo demuestra tener una cultura fuerte, una alta cooperación y sentido de amistad entre colaboradores. Todos comparten una misma misión: el logro de los objetivos, y por esto entienden que el trabajo en equipo es el mejor camino.

A.1. ANÁLISIS DOCUMENTAL Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Los medios más comunes de comunicación a nivel país son: Gmail, intranet, página web.

En Gmail se realiza la gestión cotidiana, tanto entre colaboradores, como con los clientes, además, las comunicaciones más importantes desde el área de RRHH y Comunicaciones (reuniones generales, concursos, premios, etc).

En intranet se encuentra el sistema de gestión, pero además se cuenta con un sistema de capacitaciones “MyTalent” donde los colaboradores pueden realizar cursos en torno a los procesos de la empresa o algunas capacitaciones de interés. Algo que pueden gestionar mediante intranet los empleados es el cumplimiento de sus objetivos y KPIs. Los mismos se fijan a principio de año por el gerente de sucursal, tanto individuales como por equipo y de sucursal (% de días de cobranzas, % de cobros por mes, % de accidentes, etc), los empleados tienen 2 semanas para ajustarlos en colaboración con el gerente para asegurar que sean realistas y desafiantes, y luego mes a mes se ingresa el resultado de la gestión. Al final estos impactan en la remuneración en forma de “bono de fin de año” el cual se compone de cada objetivo de manera proporcional.

Se cuenta con un número para llamadas por denuncias de discriminación o actos poco éticos, de carácter anónimo. “Ethical”.

La empresa además organiza constantemente concursos para fomentar la innovación en todas las áreas, tanto a nivel LATAM como mundial, donde los ganadores reciben menciones y premios. Por lo que la empresa muestra una gran apertura a las mejoras en los procesos.

B. ENTREVISTAS Y ANÁLISIS DEL DISCURSO

La investigación cualitativa-fenomenológica se enfoca en comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con su contexto. Para la realización de esta investigación, se

realizaron entrevistas informales, desestructuradas, y conversaciones en el día a día laboral entre colaboradores, y ellos conmigo. A partir del análisis de sus impresiones y del relato de sus experiencias se pueden identificar los siguientes conceptos referidos a la gestión actual de RRHH que lleva la empresa.

EXPRESIONES	DIMENSIONES SOCIOEMOCIONALES	CARACTERÍSTICAS EVOLUCIÓN DE RRHH
“(El equipo de administración) Somos amigos, lo que necesites nos avisas y coordinamos”	Compañerismo. Pertenencia. Cooperación	Gestión por competencias. Saber estar
Conocemos el impacto que tiene nuestro trabajo en el de los demás	Coordinación. Cooperación. Responsabilidad empática	Gestión por competencias. Saber estar.
Pasé por 3 entrevistas... estuvo buena la experiencia, yo creo que si se aseguran de buscar gente que encaje con los valores de la empresa... o con el equipo.	Cultura organizacional fuerte. Importancia del compañerismo.	Coherencia de valores.
Me preguntaban (en la entrevista) qué situaciones complejas había tenido en otros trabajos y cómo las había resuelto.	Selección de personas capacitadas.	Enfoque de competencias. Método STAR de selección de personal. Comportamientos observables. Saber hacer.
Todos somos así... todos damos lo mejor de nosotros, siempre queremos obtener buenos resultados... aparte hay bonos por objetivos	Voluntad, trabajo y esfuerzo.	DPO. Querer hacer. Poder hacer
Tenemos cierta libertad para tomar decisiones referidas a nuestras áreas, con los clientes, o decisiones que mejoren los procesos... si son más importantes lo charlamos con ...(jefe) y él nos da el OK.	Empowerment	Jefe- promotor. Poder hacer
Yo me encargo de mis tareas, y ejecuto como mejor nos venga al cliente y a nosotros... Mientras se haga todo bien y sin errores puedo moldear mi trabajo como yo crea.	Empowerment	Poder hacer.

Las evaluaciones se hacen a fin de año, yo completo una planilla con afirmaciones de como realice el trabajo en el año y pongo “exitosamente”, “debe mejorar”, etc. Luego mi jefe directo lo ve y me evalúa igual. Después se lo somete a evaluación del jefe de sucursal y el remite los resultados a Bs.As.		Evaluación del desempeño
La Evaluación del desempeño en base a un objetivo específico, por ejemplo, COBRANZAS MENSUALES, cuyo resultado deriva en un BONO proporcional a fin de año Esto siempre se está revisando por mes.	Motivación y compromiso en el trabajo.	DPO. Gestión del desempeño
Se suele trabajar “de la mano” de su jefe directo, quien está constantemente retroalimentado sus desempeños, por lo que no suele haber “sorpresas” en la evaluación final.	Motivación y compromiso en el trabajo. Retroalimentación	Gestión del desempeño. DPO
Este año nos vimos sobrepasados de tareas... como puede esperarse debido a las circunstancias, y el tema de la reestructuración no ayuda mucho a alivianarnos	Sobrecarga de tareas. Estrés	Enfoque reactivo.
Hay cosas de las que a veces no nos enteramos aquí (referido a las noticias que llegan de Bs.As)	Fallas en la comunicación	Ruido comunicacional
Lo que sea referido a RRHH tenés que comunicarte con... (colaboradores del área) están en Bs As, no hay representantes acá, ósea si tengo una necesidad les debo mandar mail o llamarlos en casos mas urgentes.	Departamento centralizado, falta de representantes cercanos	Vista como área funcional más que estratégica.
Este año (hubo una reestructuración en el AA) hubo muchas situaciones de estrés, creo que hay cosas que podrían haberse evitado y haberse hecho mejor para evitar ineficiencias...	Desmotivación por curva de aprendizaje.	Enfoque reactivo.

C. ENCUESTAS

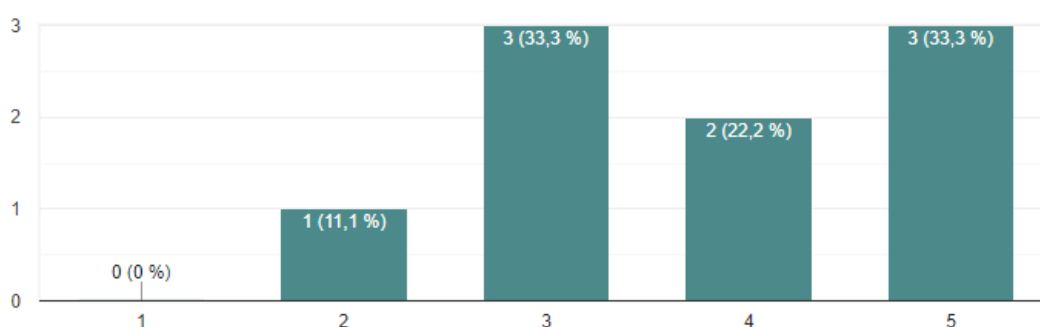
Se realizan encuestas autoadministradas a los colaboradores del AA del NOA (ver anexo B), todas las preguntas se redactan en afirmaciones positivas, puntuándose

mediante escala de Likert (1: totalmente en desacuerdo/ 5: totalmente de acuerdo). Responden 9 colaboradores. Los resultados principales se comparten a continuación:

- La antigüedad oscila entre los 7 meses y 5 años: indica que el equipo de trabajo fue renovado en estos últimos años.
- La amplia mayoría (88% concentrados entre 4 y 5) consideran que en el proceso de selección se evaluaron las competencias de la persona, mediante el análisis de comportamientos observables (enfoque de competencias).
- En cuanto a las oportunidades de crecimiento en la empresa, las respuestas resultaron variadas:

Considero que la empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional

9 respuestas



- Las respuestas fueron similares respecto al interés demostrado por la empresa en la capacitación constante de sus empleados.
- En cuanto a la percepción del sentido que los trabajos que realizan son valorados por la empresa se observaron los siguientes resultados: 2 personas en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4 de acuerdo.
- Las últimas preguntas son las que generaron más desacuerdos:
 - “Considero que la empresa suele afrontar las oportunidades y amenazas de manera PROACTIVA (adelantándose a los hechos) “: 3 en desacuerdo, 1 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 3 de acuerdo, 2 totalmente de acuerdo.
 - “Considero que la empresa comunica eficientemente todo lo que concierne a sus partes”: 3 en desacuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 1 de acuerdo, 2 totalmente de acuerdo.

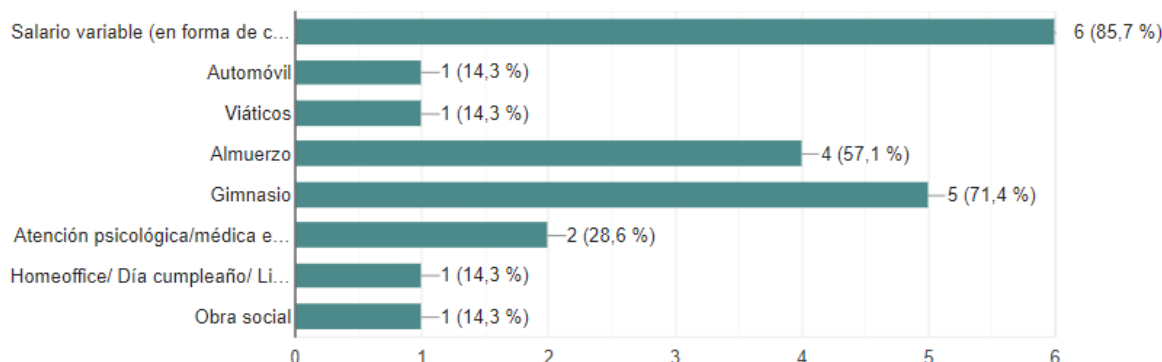
Estos últimos 3 resultados, probablemente están muy ligados a la reestructuración en el AA implantada a mediados de año. Debido a la curva de aprendizaje se están volviendo más ineficientes los procesos que antes se cumplían a tiempo, impactando en los colaboradores y en su satisfacción.

Se destacan los siguientes beneficios que ofrece la empresa a los empleados del AA:

Seleccione el/los beneficio/s que les ofrece la empresa



7 respuestas

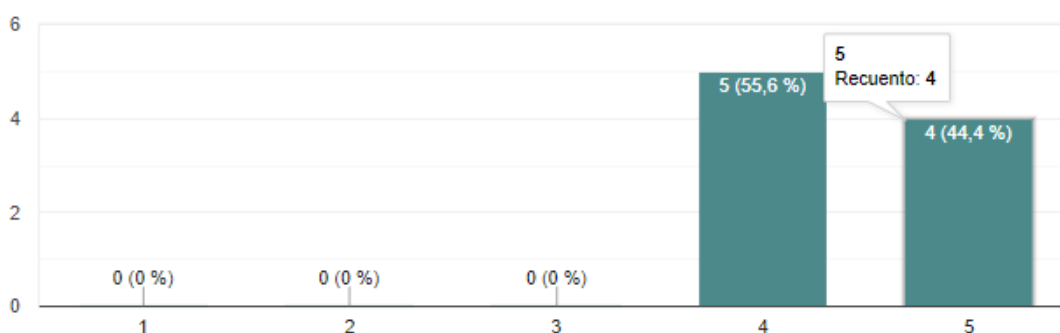


Estos últimos son altamente valorados por los colaboradores. En especial los bonos por desempeño y el gimnasio.

-Por último, un aspecto muy importante que han valorado altamente los colaboradores es el siguiente:

Considero que la empresa brinda un ambiente laboral en el cual puedo dar mi opinión y plantear ideas.

9 respuestas



Se considera consistente con las observaciones efectuadas, dentro del ámbito de la sucursal y en el NOA, se brinda un ambiente prolífero para la comunicación y el planteo de necesidades. Sin embargo, lo que los colaboradores plantean como problema comunicacional es con la sede central, donde se encuentra centralizado el departamento de Recursos Humanos y Comunicaciones, dejando el área muy “alejado” de las necesidades de los empleados.

Otra herramienta que se utiliza para analizar dos preguntas puntuales fue la nube de palabras. Las preguntas son abiertas y se muestran a continuación junto a los resultados obtenidos:

*“Comente aspectos **positivos** sobre la gestión de RRHH que lleva la empresa donde trabaja”. Respuestas:*



Alta valoración a aspectos como:

Dirección por objetivos, bonos, atención a la seguridad, prestaciones accesorias, toma acciones de mejora, siempre brindar explicaciones.

“Comente aspectos **negativos** sobre la gestión de RRHH que lleva la empresa donde trabaja”.



Las falencias más repetidas son:

Fallas en la comunicación, falta de proactividad, no entregan presentes en ocasiones especiales, demora en respuestas, trato impersonal.

7. RESUMEN DE LOS RESULTADOS

A través de los diversos métodos de recolección de datos, y de las herramientas de análisis se pudo capturar valiosa información. Agrupando los hallazgos en categorías más globales, se concluye:

Aproximado a un enfoque moderno de Gestión de Recursos Humanos:

- **Selección del personal:** la empresa toma recaudos para contratar a personas capacitadas y que tengan alta probabilidad de adaptarse a la cultura organizacional y los valores empresariales. Utilizan el enfoque STAR de selección: Situation (Situaciones), Task (Tarea), Action (Acción) y Results (Resultados). Este método o modelo es una técnica diseñada para evaluar comportamientos que evidencien si el entrevistado posee o no la competencia que se pretende evaluar, es decir, rigen su gestión mediante el **enfoque de competencias**.
- **Dirección por objetivos:** este es el método de gestión que prima en la organización, y que demuestra tener un alto impacto en los métodos de trabajo de todos los colaboradores del Área administrativa, ya que persiguen la excelencia como norma general, y la eficiencia, sin perder el trato cordial con los clientes y el comportamiento ético, además de brindar autonomía a

los empleados y cierto empowerment. Este sistema de dirección también funciona como mecanismo de control, al ser un gran input para el sistema de incentivos, el cual es altamente valorado por los colaboradores, al poder percibir su desempeño de manera tangible en forma de bono anual proporcional al cumplimiento de objetivos individuales, por equipo y de toda la sucursal.

- **Gestión del desempeño:** el desempeño y desarrollo de las tareas por parte de los colaboradores se va evaluando constantemente, en el día a día empresarial y de la mano de los jefes directos. A fin de año sí se realiza una evaluación formal pero primero el empleado se auto evalúa y luego se cruza con la evaluación del jefe directo, quien debe explicar al colaborador por qué lo evaluó así.
- **Cultura fuerte:** La marca distintiva de una empresa de cultura fuerte es la presencia dominante de ciertos valores y métodos operativos profundamente arraigados que “regulan” el comportamiento del personal de la empresa cuando la operan. Las culturas fuertes permiten que una empresa funcione como una máquina bien aceiteada, con suavidad, sin mucha intervención de la administración.⁷ Este es el caso del área administrativa, existe un gran sentido de la cooperación, el trabajo en equipo, la empatía y el compañerismo.
- **Saber, saber hacer, querer hacer, saber estar, poder hacer:** Se cumple con todos los elementos de las competencias, todos los empleados cumplen con las mismas, son personas capacitadas, con alta apertura al cambio y al aprendizaje, están motivados, y entre ellos se apoyan para motivarse. La empresa brinda un espacio de acción y decisión compartida.
- **Cambio de nivel funcional a nivel estratégico.** la Dirección de Recursos Humanos se sitúa en un nivel estratégico dentro del organigrama empresarial, participando en la definición y elaboración de los objetivos y planes estratégicos de la organización.

Aproximado a un enfoque tradicional de Dirección de Personal:

- **Enfoque reactivo** en las acciones que se llevan a cabo. Si bien se intenta hacer una planificación previa a las decisiones que toma la empresa en función de los recursos humanos, se deja de lado el punto de vista del colaborador o se pierden de vista efectos importantes en su calidad de trabajo o la eficiencia del sistema completo. Muchas veces los problemas se abordan cuando ya están planteados cuando podrían ser fácilmente evitados.
- **Funciones aisladas:** Los empleados perciben a la gestión de RRHH como parte de un departamento aislado donde la toma de decisiones es más bien centralizada y está lejos de su día a día laboral.

Se intenta encontrar el grado de cumplimiento de **LOS OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS**⁸, los cuales Según Valle Cabrera (1995),

⁷ Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland (2015).” ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: teoría y casos” Novena Edición. Editorial McGraw Hill.

⁸ Humberto D’Arterio. “Porqué Gestión de Recursos Humanos”. Repositorio del aula virtual de la materia Administración de Recursos Humanos de la FACE UNT.

son metas u objetivos a alcanzar a través de la Gestión de Recursos Humanos, y se enumeran y analizan a continuación:

1) **Integración:** en esta meta se identifican cuatro componentes:

a) un componente estratégico: la necesidad de que los recursos humanos estén integrados en el proceso estratégico. Al ser las personas el recurso más variable, menos fácil de comprender y controlar de todos los recursos utilizados en la gestión, una eficiente utilización de mismo dará a la organización una considerable ventaja competitiva; **SE CUMPLE.**

b) las políticas de recursos humanos deben ser coherentes no solo entre ellas mismas sino con las existentes en otras áreas organizativas, es decir, con las de producción, mercados, etc.; **SE CUMPLE**

c) los directores de línea deben reconocer la importancia de los recursos humanos y, por tanto, aceptar su responsabilidad en la gestión de éstos; **SE CUMPLE**

d) los empleados deben buscar la identidad de intereses dentro del negocio. Este último componente nos llevaría a suponer que el empleado percibe que todo lo que es bueno para la organización es bueno para él, principio que solo se da en determinados contextos socioeconómicos. **SE CUMPLE**

Esta primera meta debería conducir a unos altos rendimientos y eficacia en la solución de los problemas:

2) **Compromiso.** La gestión de los recursos humanos busca desarrollar, entre los empleados, un sentimiento de compromiso con la organización, lo que deberá traducirse en una mayor satisfacción, productividad y adaptabilidad. ¿Qué se entiende por compromiso? Nosotros lo entendemos no como una identidad sino como la aceptación de unos principios generales, en algunos casos, o particulares en otros, y que constituyen los medios de los que dispone el individuo para alcanzar sus propios objetivos y metas. Los procesos de gestión de Recursos Humanos que se consideran clave en el logro del compromiso son el reclutamiento, selección y socialización, debiendo estos conducir al éxito en el cambio. **SE CUMPLE**

3) **Flexibilidad y adaptabilidad.** La instrumentación de las estrategias exige una capacidad de gestión del cambio organizativo, de adaptabilidad y de respuesta anticipada a las presiones que se ejercen sobre todos los niveles de la organización. Una organización capaz de adaptarse requiere ciertas propiedades estructurales, las típicas de estructuras orgánicas, pero también requiere una flexibilidad funcional, en muchos casos impuesta por la propia estructura organizativa. El adiestramiento y desarrollo del personal, apoyados por otras acciones, deben ser los garantes de la flexibilidad y adaptabilidad necesarias. **DEBE MEJORAR**

4) **Calidad.** Esta última meta también encierra al menos tres dimensiones: a) calidad del departamento de Recursos Humanos y de las políticas que utiliza; **A MEJORAR**

b) calidad en los rendimientos de los individuos para alcanzar los estándares establecidos; **MUY BUEN DESEMPEÑO**

c) transmisión de una imagen pública de calidad organizativa y en materia de gestión de recursos humanos. La meta calidad será potenciada a través de un correcto sistema de compensaciones y de comunicaciones. **SE LOGRA**

8. CONCLUSIÓN

Finalizando con la revisión de la bibliografía, triangulando los diversos resultados obtenidos por los métodos y herramientas de análisis, se concluye que OV posee más características en su gestión actual de RRHH que la ubican en una etapa de evolución de la Gestión moderna, pasando del enfoque tradicional de Administración de Personal a la visión integral y estratégica de la Gestión de Recursos Humanos.

Algunos aspectos en los que podría mejorar la organización son:

-Mejorar la comunicación desde la dirección y el departamento de RRHH hacia las sucursales del interior, lo que podría lograrse si se contara con representantes del área en cada sucursal o con métodos comunicacionales más eficientes. Por lo general los comunicados importantes son a nivel país y podrían realizarse videollamadas específicas para cada región o sucursal.

- Tomar en cuenta las opiniones de los empleados antes de realizar un cambio estratégico como fue la reestructuración, de modo de tener una mirada más real y holística de los efectos que en la gestión y el desempeño de cada tarea puede tener este tipo de decisiones tan masivas.

-Demostrar cómo cada tarea que realiza un empleado impacta en el desempeño general de la cadena de valor, para que los empleados perciban mayor valoración en el trabajo que realizan. A esto debería sumarse: brindar presentes en días especiales, felicitaciones personalizadas para ocasiones importantes en la vida del empleado, saludo de cumpleaños, entre otras pequeñas acciones que muestran la presencia de la acción de RRHH.

Teniendo en cuenta lo expuesto, OV está cerca de lograr la excelencia en su gestión de las personas, y la escucha activa, cercana y personal de su gente será el factor clave de éxito para lograr este objetivo.

ANEXO

A. FICHA DE OBSERVACIÓN

FICHA DE OBSERVACIÓN DEL AMBIENTE LABORAL (SUCURSAL: TUCUMÁN)

ÁREA BAJO ANÁLISIS: Administración.

PERIODO DE OBSERVACIÓN: septiembre/octubre

HORARIOS DE OBSERVACIÓN: 9 a 13 hs.

LUGAR DE OBSERVACION: Empresa, sucursal Tucumán. Planta de envasado de gases/oficinas de administración.

ABREVIATURAS: Trabajo en oficina (OFI)- trabajo en casa (HO) -La sucursal de Tucumán (LST) – área administrativa (AA).

ESCALA DE SATISFACCIÓN DE LOS CRITERIOS: 1 AL 5 (1: totalmente en desacuerdo/ 5: totalmente de acuerdo)

INSTALACIONES (afirmaciones positivas)	1	2	3	4	5
1. La suc. de Tucumán (LST) cuenta con los equipos necesarios para realizar las tareas con la mayor eficiencia/eficacia (OFI)		X			
2. LST cuenta con estacionamiento para todos los empleados (OFI)					X
3. LST cuenta con un comedor con instalaciones adecuadas (limpieza, equipamiento, capacidad, comodidad)				X	
4. LST cuenta con equipamiento ergonómico				X	
5. LST respeta los protocolos y limpieza requeridas en el contexto actual de pandemia					X
6. LST cumple con todas las normas de seguridad requeridas en el rubro					X
*NOTA: El área administrativa no cuenta con una computadora en LST por lo que los colaboradores deben llevar las de escritorio cuando deban asistir.					
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (afirmaciones positivas)	1	2	3	4	5
7. LST cuenta con una asignación formal y clara de los puestos de trabajo.					X
8. LST cuenta con una definición formal y clara de las jerarquías.					X
9. Las tareas asignadas a los puestos administrativos están claramente definidas			X		
10. Los colaboradores responden a su jefe directo					X
11. Se cuenta con un Manual de funciones para el AA.		X			
AMBIENTE LABORAL (afirmaciones negativas)	1	2	3	4	5
12. Los colaboradores del AA se muestran desmotivados en las tareas que desempeñan en el día a día			X		

13. Los colaboradores del AA manifiestan estrés en el desarrollo de determinadas tareas. (a)					X
14. Los colaboradores del AA manifiestan signos de disconformidad en cuanto a la retroalimentación de su trabajo		X			
15. Los colaboradores del AA manifiestan signos de disconformidad en cuanto a la comunicación en LST.	X				
16. Los colaboradores del AA manifiestan signos de disconformidad en cuanto a la comunicación a nivel país (b)				X	
17. Los colaboradores perciben en general una sobrecarga de tareas y responsabilidades					X
18. Los colaboradores del AA perciben que su remuneración es suficiente para su nivel de tareas y responsabilidades.				X	
19. Los colaboradores del AA suelen trabajar más de 9 horas	X				
20. Los colaboradores del AA perciben una recompensa en forma de beneficios especiales (c)				X	
21. Los colaboradores del AA no perciben una recompensa por su trabajo sobresaliente en forma de bonos (d)	X				
22. Los colaboradores del AA en general no manifiestan una buena relación con sus compañeros de trabajo	X				
23. Los colaboradores del AA en general manifiestan NO una buena relación con su superior directo		X			
24. Los colaboradores del AA en general NO demuestran sentir que son valorados por la empresa.			X		
<p>NOTA: (a) las tareas mas estresantes suelen estar referidas a las cobranzas a clientes “grandes” (grandes empresas, obras sociales). (b) Hubo una reestructuración y migración de parte de las tareas administrativas a un centro de gestión y muchos colaboradores aún no comprenden sus responsabilidades y como son los procesos. (c) Los colaboradores del AA cuentan con una membresía mensual en un gimnasio de la capital, y los que deben viajar cuentan con un automóvil de la empresa. Además, anualmente se regalan tarjetas con \$10.000 para usar en comercios habilitados. (d) Los encargados de las cobranzas perciben a fin de año un bono monetario por el logro de objetivos predefinidos (cobranzas mensuales superiores a...)</p>					

B. ENCUESTA: realizada a 9 colaboradores del área administrativa del NOA.

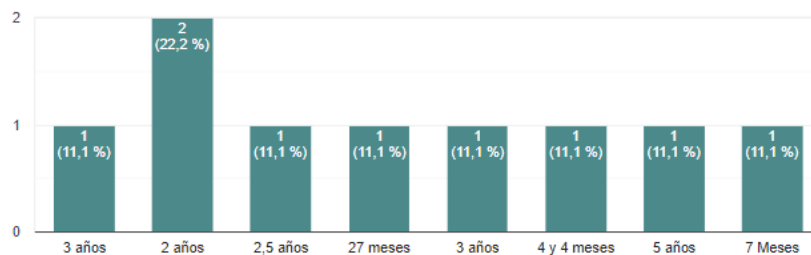
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfF5PO3Z35MGXgWNRUESdfgSih4zIEaQ3JchZvMV7laT3U5IA/viewform?usp=sf_link

RESULTADOS:

¿Hace cuánto tiempo (estimado) trabaja en la empresa?

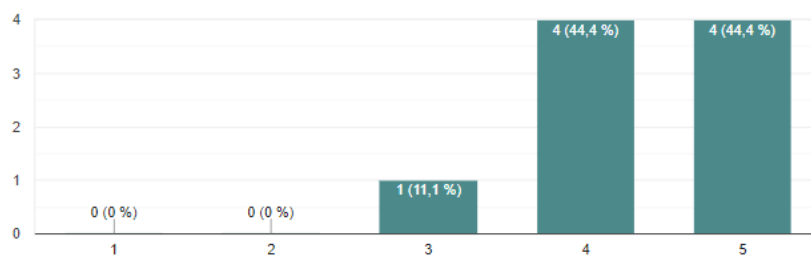
9 respuestas

Copiar gráfico



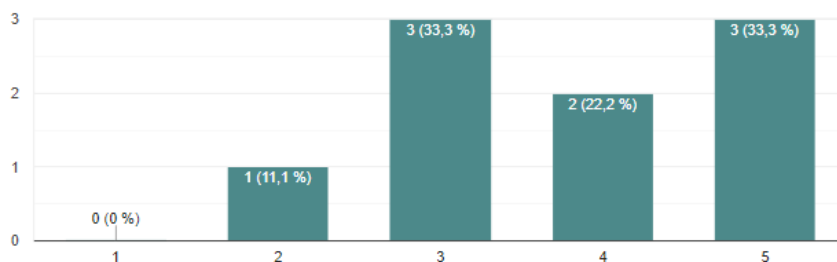
En el proceso de selección considero que fueron evaluadas mis competencias (definiendo competencias como conjunto de comportamientos observables que llevan a desempeñar eficaz y eficiente en un trabajo determinado en una organización concreta)

9 respuestas



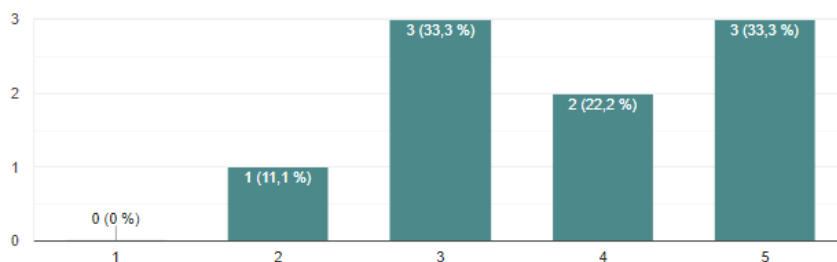
Considero que la empresa brinda oportunidades de crecimiento profesional

9 respuestas



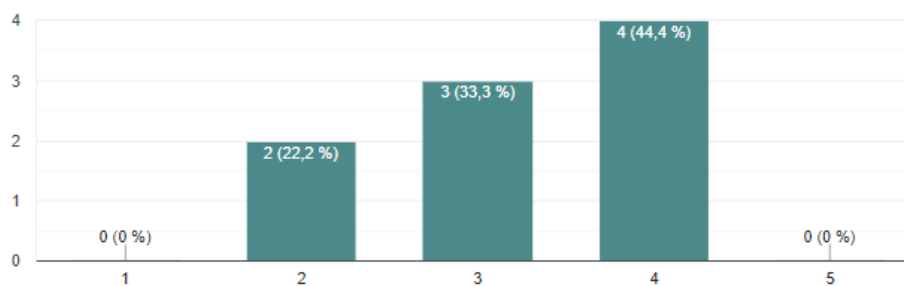
Considero que la empresa muestra interés por la capacitación constante de sus empleados

9 respuestas



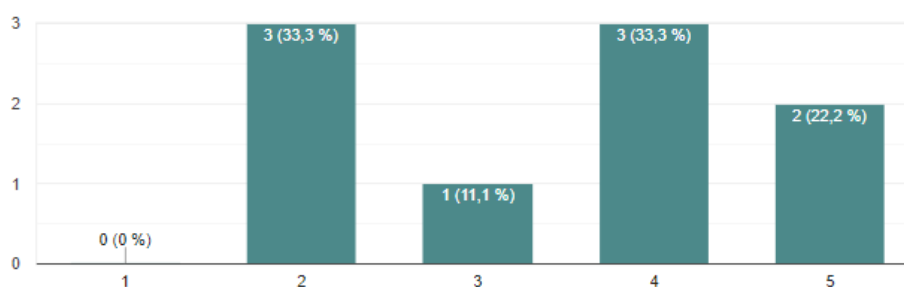
Considero que la empresa valora correctamente mi trabajo

9 respuestas



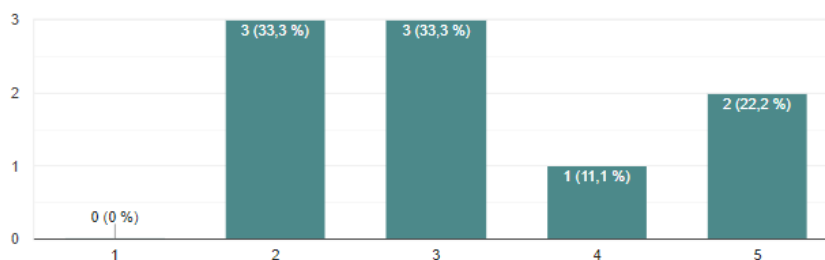
Considero que la empresa suele afrontar las oportunidades y amenazas de manera PROACTIVA (adelantándose a los hechos)

9 respuestas



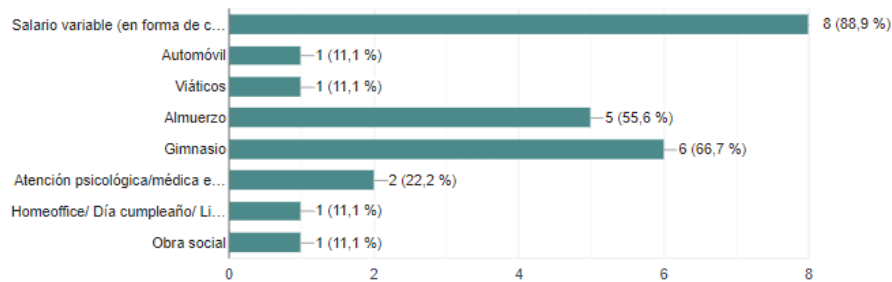
Considero que la empresa comunica eficientemente todo lo que concierne a sus partes

9 respuestas



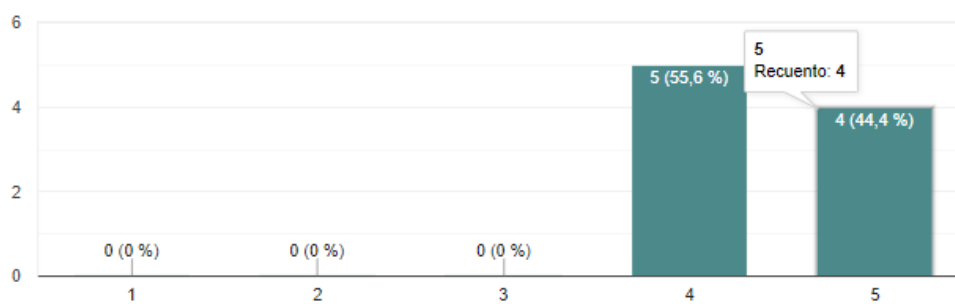
Seleccione el/los beneficio/s que les ofrece la empresa

9 respuestas



Considero que la empresa brinda un ambiente laboral en el cual puedo dar mi opinión y plantear ideas.

9 respuestas



BIBLIOGRAFÍA

Astrid Prange De Oliveira (26.04.2021). “El oxígeno, clave en la pandemia de coronavirus”. DW made for minds. Recuperado de: <https://www.dw.com/es/el-ox%C3%ADgeno-clave-en-la-pandemia-de-coronavirus/a-57343767>

Cecilia Barrías (29/04/2021). “Coronavirus: cómo funciona el mercado del oxígeno y qué se puede hacer para evitar su escasez en medio de la pandemia”. BBC news. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56853149>

Domingo Verano Tacoronte (12-06-2018). “EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS RRHH: DEPARTAMENTALIZACIÓN Y PROFESIONALES QUE LO INTEGRAN”. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Dr. Roberto Hernández Sampieri, Dr. Carlos Fernández Collado, Dra. María del Pilar Baptista Lucio (2014). “Metodología de la Investigación”. Sexta Edición.

Idalberto Chiavenato (2011). “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”.

Luis Maria Cravino (2003). “La gestión del desempeño”. Buenos Aires, Ed Temas.

Luis Perez Van Morlegan (2012) "Evaluación de desempeño y evaluación del potencial", en La gestión moderna en Recursos Humanos, Edit. Eudeba, Buenos Aires.

Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal Berrocal, Manuel Lopez Quero. 2002. “Gestión de Recursos Humanos por Competencias y Gestión del Conocimiento”. Revista de Dirección, Organización y Administración de Empresas.

Thomson, Peteraf, Gamble, Strickland (2015).” ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: teoría y casos” Novena Edición. Editorial McGraw Hill.

Humberto D’Arterio. “Porqué Gestión de Recursos Humanos”. Repositorio del aula virtual de la materia Administración de Recursos Humanos de la FACE UNT.

José Luis Lucas Tomas. Mayo de 1991. Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. Copyright mayo 1991. Ediciones Instituto Internacional San Telmo.