

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

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

**TUTOR: CAROLINA FERREYRA**

**ALUMNO: FLORENCIA PÉREZ**



## ÍNDICE

Resumen	pag.2
Palabras claves	pag.2
Introducción	pag.3
Problema	pag.4
Preguntas de Investigación	pag.5
Objetivo General	pag.5
Objetivos Específicos	pag.6
Marco Teórico	pag.6
Marco Metodológico	pag.11
Desarrollo del trabajo	pag.13
Bibliografía	pag.21



## RESUMEN

El objetivo central de este trabajo de investigación fue realizar un análisis de la gestión integral de recursos humanos en la Dirección de Administración de una entidad gubernamental encargada de la administración del Sistema Educativo Provincial en Tucumán. A partir de la información recopilada, generar propuestas de mejoras que contribuyan en la toma de decisiones relacionadas con el capital humano de la organización.

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

Es una investigación de tipo cualitativo con un enfoque exploratorio en la etapa inicial y con enfoque de investigación-acción en la etapa final, se utilizó como técnica de recolección de datos la triangulación de métodos y la muestra incluye a los colaboradores de las distintas funciones de la Dirección de Administración del organismo público.

Como conclusión del análisis de la información obtenida de la triangulación de métodos de recolección de datos se detectó necesidades de mejoras en los procesos de selección de personal, integración y socialización de personal nuevo, evaluaciones de desempeño formales y asertivas, mejoras en la comunicación interna, planes de carreras formalizados, y mejorías en el entorno de trabajo.

Como acciones de mejora se propuso, un manual de rotación de pasantes en las distintas funciones de la dirección de administración como mejora en el proceso de integración, creación de documentos digitales o video de bienvenida para pasantes con el objetivo de familiarizarlos a la visión, misión, objetivos, cultura y organigrama de la organización, confección de perfiles de competencias como mejora en los procesos de reclutamiento y selección, jornadas de convivencia para todos los colaboradores de la dirección de administración como mejora en el proceso de relaciones laborales,



armado de programas de capacitación sobre habilidades blandas, innovación tecnológica y educación financiera.

Palabras claves: **Gestión Integral de RRHH, Organización Pública de Tucumán, Recursos Humanos.**

## INTRODUCCIÓN

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

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

De acuerdo con esas conceptualizaciones se puso énfasis para el trabajo de investigación la gestión estratégica de recursos humanos en la dirección de administración de una organización pública en la provincia de Tucumán. Dicho organismo gubernamental fue declarado por ley provincial de Tucumán como autoridad de gestión educativa, tiene como misión principal entender en todo lo relacionado con la coordinación y ejecución de las actividades presupuestarias, contables, financieras y patrimoniales que garantizan el cumplimiento de los objetivos de todo el sistema educativo provincial.



Algunas de sus funciones son la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación de los presupuestos respectivos, supervisar las operaciones contables que se realicen en el ámbito de su jurisdicción respecto a movimientos de fondos y valores y presupuesto, entender en la gestión y ejecución de las compras y contrataciones en general, registrar y fiscalizar la existencia de los bienes de cada organismo o establecimiento educativo, efectuar las rendiciones de cuentas de los fondos asignados, entender en la gestión administrativa, contable y financiera de los distintos planes, programas y subsidios que correspondan al área de su competencia, ejercer la custodia de fondos y valores provenientes de cualquier ingreso.

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

### **PROBLEMA**

En la actualidad, la organización bajo estudio no implementa programas de capacitación ni realiza evaluaciones de desempeño del personal. Las mejoras en el entorno laboral se ven limitadas debido a restricciones presupuestarias. Los procesos de reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo a través de convenios con instituciones de educación superior o por medio de recomendaciones de personal fijo, sin tener en cuenta perfiles de competencias adecuados para las diferentes funciones. Además, se aplican criterios subjetivos en los programas de ascenso y desarrollo del personal, y la



comunicación interna se ve debilitada por diversos factores. Por tanto, el problema que se plantea es que la dirección de administración del organismo público no está llevando a cabo una gestión estratégica de recursos humanos que le permita adecuar el capital humano a las demandas tanto presentes como futuras.

### **Preguntas de Investigación**

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

### **OBJETIVO GENERAL**

Analizar la gestión integral de recursos humanos de la dirección de administración y con la información obtenida brindar brindar directrices que contribuyan a adaptar la gestión de recursos humanos a las demandas presentes y futuras.



### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

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

### MARCO TEÓRICO

#### Procesos de la gestión integral de Recursos Humanos

Según García María Elina, Quintans Noelia Bettina (UNLP, 2015) La gestión integral de RRHH en una organización pública comprende un conjunto de principios y acciones orientados a mejorar la eficiencia, eficacia y calidad de los resultados y servicios que el sector público brinda para satisfacer las necesidades de sus ciudadanos. En este sentido, destaca la incorporación de modelos donde la relación entre los funcionarios políticos, los agentes públicos y la sociedad, coadyuvan en la búsqueda de la efectividad de las prestaciones.

Para ello, los procesos claves de la gestión integral de recursos humanos son:

1. **Comprender el marco legal y regulaciones:** En el sector público, es esencial comprender las leyes y regulaciones laborales específicas que se aplican. Esto incluye las leyes de empleo



público, normativas de contratación y políticas gubernamentales.

2. **Planificación estratégica de RRHH:** Identificar las necesidades de personal a corto y largo plazo para garantizar que la organización cuente con el personal adecuado para cumplir con su misión y objetivos. Esto podría incluir la planificación de la dotación de personal, la identificación de competencias críticas y la gestión de la sucesión.
3. **Reclutamiento y selección transparentes:** Utilizar procesos de reclutamiento y selección que sean transparentes, equitativos y basados en méritos. Es crucial que los criterios de selección se basen en competencias y experiencia relevantes, y que los procedimientos de selección sean imparciales.
4. **Integración y Socialización:** Una vez contratados, los nuevos empleados deben ser incorporados adecuadamente en la organización. Esto incluye la orientación, la formación inicial y la familiarización con la cultura y los valores de la organización.
5. **Formación y desarrollo continuo:** Ofrecer oportunidades de formación y desarrollo a los empleados para mejorar sus habilidades y competencias. Esto puede incluir programas de capacitación, cursos en línea y programas de mentoría.
6. **Gestión del rendimiento basada en resultados:** Establecer sistemas de gestión del rendimiento que se centren en la medición de resultados y el logro de objetivos. Define claramente las expectativas y proporciona retroalimentación continua a los empleados.
7. **Compensación y beneficios justos:** Garantizar que la política de compensación sea justa y competitiva en comparación con otras organizaciones públicas y privadas similares. Esto incluye salarios, beneficios, bonificaciones y otros incentivos.
8. **Gestión de relaciones laborales:** Mantener una comunicación efectiva con los empleados y sus representantes sindicales, si los hubiera. Resolver los conflictos laborales de



manera eficiente y justa, y cumplir con las obligaciones de negociación colectiva si son aplicables.

9. **Tecnología y automatización:** Utilizar la tecnología para simplificar y mejorar los procesos de RRHH, como la gestión de nóminas, la administración de expedientes y la evaluación del desempeño.

10. **Análisis de datos y métricas:** Utilizar datos y métricas para evaluar el rendimiento de los procesos de RRHH y tomar decisiones informadas sobre la gestión de personal.

11. **Participación y consulta de los empleados:** Fomentar la participación de los empleados en la toma de decisiones y consultar con ellos sobre asuntos que afecten sus condiciones laborales.

12. **Evaluación y mejora continua:** Periódicamente, revisar y evaluar las políticas y prácticas de RRHH para identificar áreas de mejora y ajustarlas según sea necesario.

### **Modelo de las 7s de Mckensey**

El modelo 7s, desarrollado por Tom Peters y Robert Waterman en la década de 1980, es un marco de gestión que se utiliza para analizar y evaluar organizaciones. El modelo se basa en la premisa de que existen siete elementos clave que deben estar en equilibrio y alineados para que una organización funcione de manera efectiva. Los siete "S" representan aspectos críticos de una organización y se dividen en dos categorías: "S duros" y "S blandos".



<b>S Duros</b>	<b>S Blandos</b>
<i>Estrategia (Strategy):</i> Representa el plan general de la organización para lograr sus objetivos y metas.	<i>Valores compartidos (Shared Values):</i> Estos son los valores, creencias y normas culturales que definen el carácter y la identidad de la organización. Los valores compartidos influyen en cómo se toman decisiones y se comportan los empleados.
<i>Estructura (Structure):</i> Se refiere a la organización formal, incluyendo la división del trabajo, la jerarquía y la autoridad.	<i>Habilidades (Skills):</i> Representa las habilidades y competencias de los empleados y la organización en su conjunto. Esto incluye tanto habilidades técnicas como habilidades de liderazgo y trabajo en equipo.
<i>Sistemas (Systems):</i> Incluye los procesos y procedimientos que guían el funcionamiento de la organización, como los sistemas de información, gestión de calidad y gestión de proyectos.	<i>Estilo de liderazgo (Style of Leadership):</i> Se refiere a la forma en que se ejerce el liderazgo en la organización, incluyendo la dirección y el comportamiento de los líderes.
	<i>Personal (Staff):</i> Hace referencia a los recursos humanos y la capacidad del personal de la organización, incluyendo su número, calificaciones y experiencias.

Tabla 1: 7s de Mckensey



## La Cultura Organizacional

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

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



Tabla 2: Tipos de cultura organizacional

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

Fuente: Comportamiento Organizacional. Idalberto Chiavenato (2009)

## MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo de investigación será de tipo cualitativo con un enfoque explorativo en la etapa inicial y con enfoque de investigación-acción en la etapa final, ya que se buscara realizar aportaciones luego de un análisis exhaustivo de la problemática planteada para brindar propuestas de



mejoras que contribuyan en la toma de decisiones relacionadas con

el capital humano de la organización. Se utilizara como técnica de recolección de datos la triangulación de métodos ya que se realizara observaciones directas del ámbito laboral, revisión de documentos, entrevistas personales no estructuradas a los colaboradores de las distintas funciones.

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

### **Etapas inicial**

La etapa inicial de la investigación se llevo a cabo mediante la exploración del ambiente en el día a día del cumplimiento de la pasantía en una de las funciones de la dirección de administración. Se prestó especial atención a la interacción entre los distintos colaboradores de distintas funciones que con frecuencia se presentaban por razones de rutinas de procesos.

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

### **Etapas final**

Luego de realizar la búsqueda de bibliografía, revistas académicas y papers relacionados con la administración de recursos humanos, recolectar datos mediante entrevistas personales, observación directa, y revisión documental del organismo público se comenzó a desarrollar propuestas que mejoren a los distintos procesos de la gestión de recursos con el objetivo de adaptar al capital humano a las



exigencias presentes y futuras. Para ello se confecciono un modelo de manual de funciones, temas en los que se requiere capacitación y un modelo de rotación interna de pasantes.

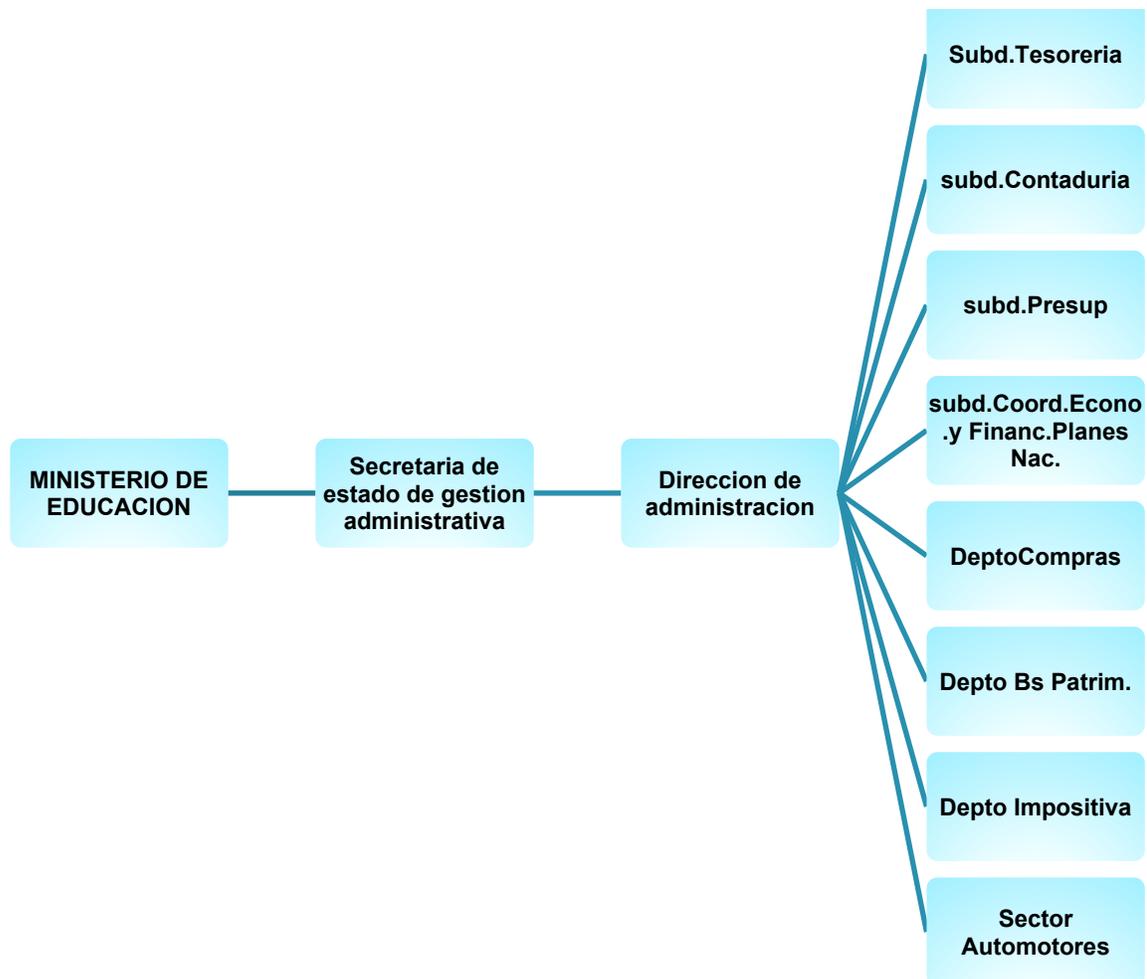
## DESARROLLO DEL TRABAJO

### ETAPA DE DIAGNÓSTICO

#### La organización: Misión, Organigrama y funciones

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

Ilustración 1: Organigrama





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

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

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

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



encuentra a ningún colaborador en algunas ocasiones, y con respecto

al despachante de equipos, artículos y utilería se nota carisma, predisposición y respeto con todo colaborador del organismo.

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

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

### **La cultura organizacional**

Según la observación directa en el ambiente de trabajo de la organización bajo estudio se puede entender que se lleva a cabo una cultura organizacional “autoritario benevolente” donde la estructura organizativa es clara y jerarquizada, las reglas y procedimientos están bien definidos, existe énfasis en la autoridad y la estabilidad, predominan los valores como la precisión y el cumplimiento de normas, mucho énfasis en el control y la influencia, la toma de decisiones es centralizada, a menudo liderada por una figura carismática, y los valores como la ambición y la competitividad individual son habituales en las distintas funciones.



## Análisis FODA

Tabla 3: FODA

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

Fuente: Elaboración Propia

### Entrevista a encargados de la dirección de personal

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

1. Los procesos de reclutamiento y selección de personal se llevan a cabo a través de convenios con instituciones de educación superior o por medio de recomendaciones de personal fijo, sin tener en cuenta perfiles de competencias adecuados para las diferentes funciones.
2. Integración y Socialización de personal nuevo consiste en una reunión inicial con el director de administración y el jefe directo de la función a la que la persona fue asignada en la



que se transmite información relacionada al organismo público, valores compartidos y explicación resumida de las responsabilidades de la función.

3. Formación y desarrollo consiste en brindar instrucciones al nuevo integrante de las distintas tareas por parte de compañeros de oficina siendo el jefe directo el que sientan las bases de lo que se hará y como se hará. La evaluación de desempeño consiste en un escrito del jefe directo sobre su observación del pasante durante los 18 meses de contrato y en el caso de contratados por el régimen de monotributo o planta transitoria-permanente no se realiza ninguna evaluación de desempeño formal.

4. se aplican criterios subjetivos en los programas de ascenso y desarrollo del personal

5. según la normativa oficial de la dirección de personal del organismo público bajo estudio una de sus principales funciones es la de detectar las necesidades y demandas de capacitación del personal con funciones administrativas, y de servicios generales proponiendo las acciones tendientes a su satisfacción. Sin embargo no se aplican programas de capacitación, cursos de formación o feedback directo sobre el rendimiento laboral del colaborador.

6. Los planes de carreras son de dos maneras. Una consiste en contratar pasantes por medio de convenios con instituciones de educación superior que luego de cumplir 18 meses de contrato existe la posibilidad de ser contratado por el régimen de monotributo solo en casos de vacancia, rotar internamente en otras funciones según las necesidades del organismo público, y obtener planta transitoria o permanente según vacancia y antigüedad. Y la otra manera consiste en ser referenciado por personal fijo con cargo importante o influencia política. En ambos casos se aplican criterios subjetivos para asignar ascensos o traslados de personal.



## ETAPA DE ANALISIS DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con la pirámide de las cinco necesidades de Maslow (1943) para que una organización cuente con colaboradores que logren con eficacia, eficiencia y satisfacción los objetivos conjuntos estos deben estar adecuadamente motivados. Para ello:

1. primer nivel se requiere que cobren un salario digno que satisfaga sus necesidades fisiológicas.
2. segundo nivel sentirse seguros en un espacio físico con equipamiento necesario que se requiere para el cumplimiento de las tareas como así también asegurarse estabilidad laboral y protección ante riesgos de trabajo.
3. tercer nivel requieren que el entorno de trabajo les brinde calidad humana que les permita sentirse conectados con las personas y el clima organizacional sea amigable esto se logra mediante actividades recreativas como jornadas de convivencias, equipos deportivos interorganizacionales, reuniones sociales, entre otros.
4. Cuarto nivel implica la necesidad de reconocimientos y autoestima y esto se logra a través de los planes de carrera dentro de la organización, dar ascensos o transferencias a los colaboradores por evaluación de desempeño satisfactorio y por haber adquirido suficiente conocimientos, habilidades y experiencias dentro de la organización fortalece la valoración que la persona tiene dentro de la organización.
5. Quinto nivel es la necesidad de autorrealización. Es el nivel en el que la persona ha construido y desarrollado su verdadera vocación en este nivel la persona busca transmitir y mejorar la vida de la organización y se esfuerza por encontrar y poner en práctica mejores métodos de hacer las cosas.



**Tabla 4: SEMAFORIZACIÓN DE LAS NECESIDADES DENTRO DE LA ORG.**

	Color	Interpretación
<b>Nivel 1</b>		Debido a la crisis económica del país los salarios siempre pierden contra la inflación. Sin embargo se evidencia una calidad de vida del personal media-alta.
<b>Nivel 2</b>		El espacio físico de trabajo es inseguro y en malas condiciones.
<b>Nivel 3</b>		Si bien existe trato cordial de los colaboradores entre sí y con respecto a terceros. Aspectos como la comunicación interna, confianza entre pares y con superiores se nota muy debilitada.
<b>Nivel 4</b>		En su mayoría existe la creencia de que solo se asciende o se consigue importantes funciones por afiliación política o parentesco con personal de cargos altos.
<b>Nivel 5</b>		Directores y jefes logran liderazgo en la organización por su antigüedad y permanencia en el largo plazo dentro del organismo pero muchos no cuentan con vocación de servicio ni se sienten realizados en su función.

**Fuente: Elaboración Propia**

La semaforización de las necesidades dentro de la organización implica un color verde cuando se cumple mas que satisfactoriamente el nivel de necesidad, color amarillo cuando se cumple satisfactoriamente pero está en alerta, color naranja se cumple insatisfactoriamente y color rojo cuando no se cumple.

Como conclusión del análisis de la triangulación de métodos de recolección de datos se detecta necesidades de mejoras en los procesos de selección de personal, integración y socialización de personal nuevo, evaluaciones de desempeño formales y asertivas, mejoras en la comunicación interna, talleres de capacitación y/o formación de personal, planes de carreras formalizados, y mejorías en el entorno de trabajo.



#### ETAPA PROPUESTAS DE MEJORA

- propuesta de rotación de pasantes entre las distintas funciones de la dirección de administración como mejora en el proceso de integración.
- Creación de documentos digitales o video de bienvenida para pasantes con el objetivo de familiarizarlos a la visión, misión, objetivos, cultura y organigrama de la organización.
- Confección de perfiles de competencias como mejora en los procesos de reclutamiento y selección.
- Propuesta de jornadas de convivencia para todos los colaboradores de la dirección de administración como mejora en el proceso de relaciones laborales.
- Armado de programas de capacitación sobre habilidades blandas, innovación tecnológica y educación financiera.



## BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong Michael. human resource management
- Alles M. (2015). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Editorial granica S.A.
- ChatGPT (2023)
- Czikk Ricardo. (2009). *Máster en negocios capital humano, las empresas y su gente. Formación (cap. 5)*. Arte Gráfico editorial Argentino S.A.
- Chiavenato I. (2009). Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. Segunda edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.
- Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). “Competencias laborales en el sector publico”
- Directorio Central de Competencias Laborales. Oficina Nacional de Empleo Público.
- Formación (cap. 5). Arte Gráfico editorial Argentino S.A.
- Pereda Marín S. (2007). *La dirección de recursos humanos*. Centro de estudios de postgrado de administración de empresas.
- Sampieri Hernández R. (2018). *Metodología de la investigación*. Mc Graw Hill.
- Viso Leonardo Gabriel (2020). Lineamientos generales para la gestión del Área de Recursos Humanos en Organismos Públicos. Editorial Autores de Argentina.



## ANEXOS

### ENTREVISTA A ENCARGADOS DE LA DIRECCIÓN DE PERSONAL

- 1) ¿Cómo se realiza el proceso de reclutamiento de personal?
- 2) ¿Qué se tiene en cuenta para la selección de personal? (ejemplo, educación, comportamientos, habilidades, experiencias, etc.)
- 3) ¿Cómo conoce el nuevo integrante a la organización, sus autoridades, sus funciones, normas de conducta, sistema de valores y creencias, etc.?
- 4) ¿Se cuenta con perfiles de competencias para cada función de la organización?
- 5) ¿Qué cursos de acción se llevan a cabo luego de una evaluación de desempeño? (Ejemplo, talleres de capacitación, cursos de formación, feedback directo con el jefe, etc.)
- 6) ¿Existen planes de carrera formalizados? Si la respuesta es sí. ¿En qué consisten?



Tucumán

*San Miguel de Tucumán*

**CONT. DECRETO ACUERDO N° 11 /1**  
**EXPEDIENTE N° 10/372-D-07**  
**CONT. ANEXO ÚNICO**

III...

**I. - Denominación de la Unidad:**  
 Dr. EDMUNDO J. JIMENEZ  
 MINISTRO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

**DIRECCION DE ADMINISTRACIÓN**

**II. - Dependencia Jerárquica:**  
 Dr. GUSTAVO JIMENEZ  
 SECRETARIO DE ESTADO

**Secretaría de Estado de Gestión Administrativa**

**III. - Misión:**  
 Entender en todo lo relacionado con la coordinación y ejecución de las actividades presupuestarias, contables, financieras y patrimoniales del Ministerio de Educación.

**IV. - Funciones:**

- 1) Asesorar a las Autoridades Superiores y a los Responsables de cada una de las categorías programáticas del presupuesto que le compete, en la interpretación y aplicación de las normas técnicas para la formulación, programación de la ejecución, modificaciones y evaluación de los presupuestos respectivos, conforme a las normas legales vigentes.
- 2) Dar a conocer los instructivos de política presupuestaria para su aplicación en la jurisdicción atendida, basándose en las normas y orientaciones que determine la Dirección General de Presupuesto, conforme a las normas legales vigentes.
- 3) Supervisar la formulación del Presupuesto de la jurisdicción atendida, dentro de los límites financieros establecidos conforme a las normas legales vigentes.
- 4) Supervisar la carga en el sistema de los créditos presupuestarios originales y sus modificaciones, en su caso, aprobados para toda la Jurisdicción atendida.
- 5) Supervisar las operaciones contables que se realicen en el ámbito de su jurisdicción, respecto a Movimiento de Fondos y Valores, y Presupuesto y ser responsable del estado de compromiso y fondos disponibles en virtud del presupuesto.
- 6) Entender en la gestión y ejecución de las compras y contrataciones en general, cumplimentando las normas vigentes en la materia.
- 7) Centralizar la gestión patrimonial de las reparticiones del ámbito de su competencia, registrando y fiscalizando la existencia de los bienes de cada organismo o establecimiento.

Prof. BEATRIZ GRACIELA MIRNIN  
 MINISTRO DE DESARROLLO SOCIAL

Dr. JOSE MANUEL PAZ (D-)  
 MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO  
 Y MINISTERIO DE SEGURIDAD CIUDADANA

Dr. CARLOS RAUL YEDLIN  
 MINISTRO DE SALUD PUBLICA

Prof. ESTER SUSANA MONTALDO  
 MINISTRO DE EDUCACION

C.P.N. OSWALDO FRANCISCO JALDO  
 MINISTRO DE INTERIOR

Dr. CARLOS NAVARRO



*Poder Ejecutivo  
 Tucumán*

*San Miguel de Tucumán*

**CONT. DECRETO ACUERDO N° 11 /1**  
**EXPEDIENTE N° 10/372-D-07**  
**CONT. ANEXO ÚNICO**

W...

C.P.N. JORGE GUSTAVO JIMENEZ  
 DIRECTOR GENERAL DE ECONOMIA

Prof. ESTER SUSANA MONTALDO  
 MINISTRO DE EDUCACION

M.E.d.
P

- 8) Efectuar las rendiciones de cuentas de los fondos asignados a los organismos del Ministerio de Educación.
- 9) Controlar la recepción, almacenamiento y distribución de los elementos y/o bienes adquiridos por el Ministerio de Educación.
- 10) Entender en todo lo relacionado a la gestión administrativa, presupuestaria, contable y financiera, referida a los aportes estatales a los establecimientos de Educación Pública de Gestión Privada.
- 11) Coordinar sus actividades con los Organismos técnicos pertinentes, en relación con la ejecución de proyectos de aplicación en el ámbito del Ministerio de Educación.
- 12) Entender en la gestión administrativa, contable y financiera de los distintos planes, programas y subsidios que correspondan al área de su competencia.
- 13) Ejercer la custodia de fondos y valores provenientes de cualquier ingreso.
- 14) Cumplir y hacer cumplir las normas y procedimientos que dicten los Organos Rectores del Sistema de Administración Financiera.

Prof. BEATRIZ GRACIA MIRKIN  
 MINISTRA DE DESARROLLO SOCIAL

Dr. PABLO RAUL YEDLIN  
 MINISTRO DE SALUD PUBLICA

V. Agr. JOSE MANUEL PAZ (B.)  
 MINISTRO DE DESARROLLO PRODUCTIVO  
 V.C. MINISTERIO DE SEGURIDAD CIUDADANA

Dr. RAMIRO GONZALEZ NAVARRO  
 SECRETARIO GRAL. de la GOBERNACION

Dr. EDMUNDO J. JIMENEZ  
 MINISTRO DE GOBIERNO Y JUSTICIA

C.P.N. OSVALDO FRANCISCO JALDO  
 MINISTRO DE INTERIOR