

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN PROFESIONAL



UCASAL
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SALTA
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

***“La gestión estratégica de Recursos Humanos en el
Ente Regulador de los Servicios Públicos
de la provincia de Salta”***

AÑO 2021

ALUMNA: MARÍA LUJÁN ARCE

TUTORAS: LIC. DOLORES URIBURU y DRA. CELINA CARO

AUTORIDADES

GRAN CANCELLER

Monseñor Mario Antonio Cargnello Arzobispo de Salta

RECTOR

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

VICERRECTORA ACADÉMICA

Mg. Constanza Diedrich

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Dr. Darío Eugenio Arias

VICERRECTOR DE FORMACIÓN

Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

DECANO DE LA FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN

Dr. Juan Lucas Da Pena Fernández

SECRETARIA ACADÉMICA

Lic. Mabel Las Heras

JEFA DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

Lic. María Soledad Perevicins

JEFA DE CÁTEDRA

Lic. Dolores Uriburu

PROFESORA DE CATEDRA

Dra. María Celina Caro

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por el apoyo y el amor incondicional que me brindan todos los días.

A mi hermana, por estar siempre y aconsejarme cuando lo necesito.

A Dios y a mi abuela, que desde el cielo me acompañan y guían mi andar.

A mis amigos, por regalarme sonrisas, alegría y positivismo.

A mis profesores/as, por brindarme conocimientos y herramientas para el mañana.

ÍNDICE DE CONTENIDO

ÍNDICE DE CONTENIDO	4
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	8
TEMA	9
FUNDAMENTACIÓN	9
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	10
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	10
OBJETIVO GENERAL	10
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	10
CAPÍTULO II	11
MARCO TEÓRICO	12
Antecedentes Históricos De La Gestión Estratégica De Recursos Humanos	12
La Administración de Recursos Humanos	13
Funciones y Responsabilidades de la Administración de Recursos Humanos	14
La Importancia de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos	15
Etapas de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos	16
Los Subsistemas de Recursos Humanos	17
El Subsistema de Integración de Recursos Humanos	17
¿QUÉ ES EL RECLUTAMIENTO?.....	17
Tipos de reclutamiento, ventajas y desventajas.....	18
Fuentes de Reclutamiento.....	19
¿QUÉ ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL?.....	20
La Entrevista de Selección	20
ASSESSMENT CENTER.....	22
Etapas del Assessment Center	23
Procedimiento de Reclutamiento y Selección del ENRESP	23
El Subsistema de Organización de Recursos Humanos	25
LA INDUCCIÓN AL PERSONAL	25
Etapas Del Proceso De Inducción	26
PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN EN EL ENRESP	26
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	27
Pasos para la confección de un descriptivo de puesto	27
ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ENTE REGULADOR	28
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	29
El proceso de Evaluación de Desempeño.....	29
Beneficios de la Evaluación de Desempeño	31
La Entrevista de Evaluación de Desempeño	32
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ENRESP	32
EL CLIMA LABORAL - CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN	33

El clima laboral en la Administración Pública.....	34
PROCEDIMIENTO DE CLIMA LABORAL DEL ENTE	35
RELACIONES LABORALES.....	39
El Subsistema de Retención de Recursos Humanos	40
SISTEMA DE PREMIOS Y SANCIONES – CONCEPTO Y TIPOS.....	40
SISTEMA DE PREMIOS Y SANCIONES DEL ENRESP	41
SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS	41
LA VALUACIÓN DE PUESTOS	42
MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS	42
LA POLÍTICA SALARIAL	43
La Remuneración en las Organizaciones	44
La Encuesta Salarial	45
ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS DEL ENRESP	45
Planes de beneficios sociales	46
Tipos de beneficios sociales	46
Gestión de beneficios del ENRESP.....	49
PLAN DE PRESTACIONES SOCIALES	49
Concepto de Prestación Social.....	49
Tipos de Prestaciones Sociales.....	49
Objetivos del Plan de Prestaciones Sociales	51
PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO.....	52
Higiene Laboral – Concepto.....	52
La Seguridad Laboral – Concepto.....	52
Plan de Seguridad Laboral	53
Políticas de Desvinculación.....	53
LA FUNCIÓN DE REGISTRO Y CONTROL DEL PERSONAL.....	54
REGISTROS Y CONTROLES DEL PERSONAL DEL ENRESP	55
El Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos	55
LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL – CONCEPTO.....	55
Objetivos de la capacitación al personal	56
PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL ENRESP	56
¿QUÉ ES EL DESARROLLO DEL PERSONAL?.....	57
Objetivos del Desarrollo Organizacional.....	58
PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN.....	59
Diferencia entre Plan De Carrera y Plan De Sucesión.....	60
Beneficios del Plan de Carrera.....	60
Beneficios de los Planes De Sucesión	60
El Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos	61
EL PROCESO DE CONTROL	61
Control – Concepto	61
¿QUÉ ES LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS?	62
Tipos de Auditorías de Recursos Humanos	62
PASOS PARA REALIZAR UNA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS	63
SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA	64
SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS.....	64
RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (R.S.E).....	66
R.S.E DEL ENTE REGULADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS	66
<i>CAPÍTULO III</i>.....	68
<i>MARCO REFERENCIAL</i>.....	69

Antecedentes Históricos – Ente Reguladores.....	69
Ente Regulador de Servicios Públicos	69
¿QUÉ ES EL ENRESP?	69
MISIÓN DEL ENRESP.....	71
VISIÓN DEL ENRESP.....	71
VALORES	71
ORGANIGRAMA.....	72
FUNCIONES DEL ENRESP.....	72
Normativa Institucional.....	73
¿Qué es el Decreto 4118/97 y para qué sirve?	73
Importancia del Área de Recursos Humanos del ENRESP	73
Mis Funciones en el Organismo	74
Actividades Relacionadas Al Decreto 4118/97.....	74
Actividades relacionadas con Salidas Particulares/ Oficiales y gremiales	77
Control de Ausentismo y actualización del Sistema de Administración de RRHH de la Provincia (MÁS SALUD).....	78
Manejo, control y actualización del Sistema Cronos.....	78
Control, actualización y seguimiento de la base de datos del Sistema de RRHH de todo el personal.	78
Armado, actualización de documentación de legajos; Foliación, registro y archivo de toda la documentación ingresante al área.	79
Informe mensual de novedades para la liquidación de haberes	79
Gestiones varias con la ART y Aseguradora para la cobertura de accidentes laborales	79
Situaciones de Covid-19.....	80
DIAGRAMA DE GANTT – ACTIVIDADES.....	81
ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE DATOS.....	1
ENTREVISTA A JEFA DE RECURSOS HUMANOS.....	1
OTROS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN	2
ANTECEDENTE 1	2
ANTECEDENTE 2.....	3
ANTECEDENTE 3	4
CAPÍTULO IV.....	5
CONCLUSIÓN Y EVALUACIÓN GLOBAL.....	6
APORTES PROFESIONALES Y SUGERENCIAS DERIVADAS DE LA EXPERIENCIA	9
BIBLIOGRAFÍA.....	13
BIBLIOGRAFÍA.....	14
ANEXOS.....	17
ANEXO 1 - GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA.....	18
ANEXO 2 - Formulario de Análisis y Descripción de Puestos – Chiavenato	20
ANEXO 3 - FORMULARIO DE DESCRIPTIVO DE PUESTO ENRESP	21
ANEXO 4 - FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENRESP.....	23
ANEXO 5 – ENTREVISTA A JEFA DE RECURSOS HUMANOS.....	27

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, toma como base los lineamientos de un enfoque metodológico cualitativo y corresponde al paradigma interpretativo. La modalidad aplicada a lo largo de la presentación es de “Trabajo de Aplicación Profesional”, que consiste en la transferencia de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos durante la carrera, aplicando las metodologías de análisis, instrumentos y herramientas que se imparten en las distintas disciplinas, de un organismo “público” como lo es el Ente Regulador de los Servicios Públicos (ENRESP).

Este trabajo:

- ✓ No busca generalizaciones: Estudia la conducta humana desde el entorno en que se produce. Tiene la finalidad de llegar a “conclusiones”, aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.
- ✓ Tiene un carácter deconstructivo: Debe analizar las partes y el todo en un continuo círculo en el que se interrelacionan.
- ✓ Tiene en cuenta todos los elementos que componen la realidad: Para así poder considerarlos, basándose en datos reales. Por ello, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y demográfico especializado, páginas web o web gráfica y fuentes primarias como la observación, encuestas y entrevistas.
- ✓ Da peso a la conciencia subjetiva: Esto significa que, de la reflexión consciente, se genera conocimiento.

El Capítulo I contiene el tema de investigación, la fundamentación, y el objetivo general, así como los objetivos específicos del trabajo. En el Capítulo II se da comienzo al Marco Conceptual. En el Capítulo III se encuentra el Marco Referencial, antecedentes históricos del ENRESP y marco normativo utilizado. En el Capítulo IV se describen los resultados obtenidos del trabajo, y por último las conclusiones y/o sugerencias.

CAPÍTULO I

*“Una máquina puede hacer el trabajo de cincuenta hombres normales.
Ninguna máquina puede hacer el trabajo de un hombre extraordinario”.*

- Elbert Hubbard.

TEMA

“La gestión estratégica de RR. HH, en el Ente Regulador de los Servicios Públicos de Salta, año 2021.”

FUNDAMENTACIÓN

Vivimos en un mundo que se encuentra en constante cambio, donde las relaciones laborales avanzan cada vez más y a medida que pasan los años, es de suma importancia la gestión estratégica de los Recursos Humanos, en cualquier tipo de organización.

Entendiéndose así, a la gestión estratégica de los Recursos Humanos como un proceso integral y profesional que articula y organiza a las personas del organismo y sus funciones específicas. Además, representa la unión de los recursos humanos con los objetivos y metas de la organización, para mejorar el desempeño estratégico de la empresa y el desarrollo de la cultura organizacional, así como también, busca fomentar la innovación, la flexibilidad y la ventaja competitiva de dicha organización.

El recurso humano es un recurso fundamental ya sea para las entidades públicas como privadas y sin él, las mismas no existirían. En este sentido, el Ente Regulador de los Servicios Públicos (ENRESP) tiene una estructura convencional que identifica como tarea esencial, la Administración de Personal. Por lo que el presente trabajo pretende analizar, en qué medida los subsistemas de la gestión estratégica de RR.HH. se ponen de manifiesto en el ENRESP, para potenciar la actividad que desarrolla el Organismo, en el marco de la gestión estratégica de RRHH.

De este modo, se analizará si el Ente Regulador de los Servicios Públicos cuenta con una política de gestión estratégica de RR.HH. quien es la que guía la planificación de toda la organización en pos de una mayor eficacia en sus actividades principales, realizando un recorrido teórico para explorar e indagar sobre la gestión estratégica de los RR.HH. en el Ente Regulador de los Servicios Públicos.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿En qué medida se gestionan los subsistemas de recursos humanos junto a los principales procesos que los componen, en el Ente Regulador de los Servicios Públicos?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1. ¿Cuáles son los subsistemas de Recursos Humanos y qué procesos los componen?
2. ¿En qué medida, los procesos de RR. HH contribuyen a gestionar estratégicamente al personal en una Organización?
3. ¿Qué procesos de RR.HH. se llevan a cabo en el área de Recursos Humanos del Ente Regulador de Servicios Públicos?
4. ¿Qué importancia le da el Organismo al área de Recursos Humanos?
5. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de la administración de personal en los organismos públicos?
6. ¿Los procesos de RR.HH. que se llevan a cabo en el ENRESP se vinculan con la gestión estratégica de RR. HH?

OBJETIVO GENERAL

Determinar en qué medida se ponen de manifiesto los subsistemas de RR.HH. junto a los principales procesos que los componen, en el Ente Regulador de los Servicios Públicos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Describir los subsistemas de RR.H.H, sus características y cada uno de los procesos que los componen.
2. Analizar los factores que potencian y que limitan la gestión estratégica de RR.HH. en el ENRESP y los subsistemas de Recursos Humanos que se llevan a cabo en el mismo.
3. Establecer en qué medida los subsistemas de recursos humanos se adecúan a la Gestión Estratégica de Recursos Humanos del ENRESP.

CAPÍTULO II

“La verdadera motivación viene del logro, el desarrollo personal, la satisfacción en el trabajo y el reconocimiento.”

- *Frederick Herzberg.*

MARCO TEÓRICO

Antecedentes Históricos De La Gestión Estratégica De Recursos Humanos

La etapa de inicio de las organizaciones abarca entre 1900 y 1950, debido al impacto que generó la Revolución Industrial en muchos países, y gracias al crecimiento y la complejidad de las organizaciones. Así surgió “*Relaciones Industriales*” que se creó para “amortiguar” los conflictos que se generaban entre los trabajadores de una organización y sus líderes. El hombre era considerado como un “apéndice” de la máquina y el área veía a las personas como agentes pasivos. Relaciones Industriales se dedicaba a la búsqueda de personal para cubrir diversos puestos y a controlar que las tareas se cumplieran de acuerdo a las necesidades de la organización.

Con el paso del tiempo, el concepto cambió radicalmente y alrededor de 1950, el área de “Relaciones Industriales” dejó de llamarse de esa forma y pasó a ser “*Administración de Personal*”. Esta área se encargaba principalmente de administrar personas de acuerdo a la legislación vigente en ese momento y por supuesto, de administrar los conflictos. El departamento brindaba un servicio “reactivo” y no había una planificación para el futuro. Se consideraba a los trabajadores, como un elemento activo, únicamente para obtener ganancias y mantenimiento.

A partir de la década del 60, los desafíos organizacionales crecían cada vez más y las personas se empezaban a considerar como los recursos fundamentales para el éxito, como recursos vivos y no como factores inertes de producción. A raíz de esto, el área se convirtió en “*Administración de Recursos Humanos*”. La tecnología empezó a influir en la vida de las organizaciones y de las personas que formaban parte de ellas.

Más adelante, en los años 70s y los 80s, se comenzaron a tener en cuenta, factores psicológicos y sociológicos y los líderes del área de Recursos Humanos, dieron mayor prioridad a la adaptación de las personas en la empresa y en sus puestos de trabajo. Adquirió mayor importancia el concepto

de clima laboral y las personas fueron consideradas como un factor estratégico clave para un mejor rendimiento.

Desde 1990 hasta la actualidad, fueron apareciendo nuevos términos tales como: Dirección De Recursos Humanos y ***Gestión Estratégica de Recursos Humanos***. Las características principales fueron los cambios imprevisibles e inesperados. Hoy en día, la función del departamento es mucho más estratégica, siendo fundamental formar parte de la toma de decisiones de la empresa. Los puestos y funciones pueden definirse y redefinirse continuamente en razón de los cambios del entorno y de la tecnología.

Luego de haber atravesado por una fuerte pandemia a nivel mundial y una gran crisis sanitaria producto del Covid-19, las organizaciones de hoy, funcionan sin límites de tiempo, espacio o distancia y tuvieron que reinventarse para hacer frente a tres grandes desafíos: cambios organizativos por la implantación del teletrabajo, la digitalización de los procesos y un mayor riesgo para la salud física y mental del personal.

Por ello mismo, la gestión estratégica de Recursos Humanos es, hoy en día, un área fundamental para entender el crecimiento y la mejora continua de la organización.

Según Dave Ulrich: *“El rol estratégico de Recursos Humanos se centra en alinear las estrategias y las prácticas de Recursos Humanos con la estrategia de los negocios.”*¹ Debemos ser más conscientes de que el talento humano se ha convertido en una clara ventaja competitiva y a su vez, debe añadir valor en la organización por medio de la actuación y la demostración de resultados.

La Administración de Recursos Humanos

Según Idalberto Chiavenato, la Administración de Recursos Humanos es un área contingente y situacional, ya que depende de la cultura, las funciones, la tecnología, la filosofía de la organización, de los procesos y de las características del contexto ambiental de cada organización. Sin embargo, con

• ¹ Dave Ulrich – “Recursos humanos champions” - Ediciones Granica S.A. - 2006

la globalización de la economía, la competitividad en los negocios; los cambios imprevisibles y el dinamismo del ambiente, las organizaciones ya no administran a las personas, sino que ahora se administra con ellas, debido a 3 grandes aspectos:

- Las personas son agentes activos dotados, no sólo de capacidades manuales o físicas, sino también de inteligencia, creatividad, iniciativa, decisión, habilidades y competencias.
- Las personas son diferentes entre sí, es decir, tienen personalidad propia para tomar sus decisiones.
- Las personas son impulsores de la organización y capaces de conducirla al éxito y a la excelencia.

Por otro lado, la Administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria ya que comprende conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, de derecho laboral, de seguridad e higiene laboral, de medicina del trabajo, de ingeniería de sistemas, de informática, etc.

Por ello, se puede decir que la administración de recursos humanos representa la manera en que las organizaciones administran personas inteligentes y proactivas, capaces de tener responsabilidad e iniciativa. Administrar personas significa trabajar con ellas y administrar también, los demás recursos.

Funciones y Responsabilidades de la Administración de Recursos Humanos

La responsabilidad básica de la Administración de Recursos Humanos en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Él es el responsable de toda la organización y, por lo tanto, le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios.

A nivel departamental, el responsable de la Administración de Recursos Humanos, es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un

departamento. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes de la empresa, deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

La ARH es una responsabilidad de línea y una función de staff. Esto significa que, quien administra al personal, es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser el que tome decisiones respecto a sus subordinados: el que decida sobre nuevas contrataciones, sobre promociones y transferencias, sobre evaluación del desempeño, sobre méritos, capacitación, separación, disciplina, métodos y procesos de trabajo, etc.

Sin embargo, para que los jefes actúen de manera uniforme y coherente en relación con los colaboradores, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultoría, que proporcione una orientación, normas y procedimientos estratégicos sobre cómo administrar a sus subordinados.

El departamento de staff es el departamento de Recursos Humanos que también debe prestar servicios especializados tales como: reclutamiento, selección, capacitación, análisis y evaluación de puestos, entre otros, para aportar recomendaciones a los jefes y puedan tomar decisiones adecuadas.

Los jefes de línea y los especialistas de RR. HH, deben trabajar en conjunto en pos de un mayor logro para la organización. El éxito de un departamento de RR.HH. depende de que los jefes de línea, lo consideren como una fuente de ayuda.

La Importancia de la Gestión Estratégica de los Recursos Humanos

La gestión estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a

largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. Un plan estratégico es el plan de juego de la empresa. Responde a tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿Hacia dónde queremos ir?
3. ¿Cómo llegaremos ahí?

La gestión estratégica de los Recursos Humanos sirve para generar ambientes favorables que propicien motivación, compromiso y productividad; identificar las necesidades de las personas para encaminar programas; capacitar y desarrollar a los empleados continuamente; diseñar e implementar programas de bienestar a los empleados y también para apoyar las decisiones que toma la gerencia.

Etapas de la Gestión Estratégica de Recursos Humanos

La formulación de estrategias: Implica desarrollar una visión y misión, identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se han de seguir.

La implementación de la estrategia: Requiere que la empresa establezca objetivos anuales, cree políticas, motive a los empleados y asigne recursos para que las estrategias formuladas puedan ejecutarse. Implica desarrollar una cultura que apoye la estrategia, crear una estructura organizacional efectiva, dirigir los esfuerzos de marketing, preparar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración de los empleados al desempeño organizacional.

La evaluación de estrategias: Consta de tres actividades fundamentales. Primero revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, luego medir el desempeño y después aplicar acciones correctivas. La evaluación de estrategias es necesaria porque el éxito de hoy, no garantiza el éxito de mañana. El éxito siempre genera problemas nuevos y diferentes; las organizaciones complacientes con ellas mismas tienden a desaparecer.

MARÍA LUJÁN ARCE

Los Subsistemas de Recursos Humanos

Idalberto Chiavenato, analiza la Administración de Recursos Humanos como un proceso que está constituido por 5 subsistemas: integración, organización, retención, desarrollo y auditoría.

Son cinco procesos interrelacionados e interdependientes. Su interacción hace que cualquier cambio en uno de ellos tenga influencia sobre los demás, lo que genera ajustes y acomodados en todo el sistema.

Los cinco subsistemas forman un proceso global y dinámico mediante el cual, las personas son captadas y atraídas, integradas a sus tareas, retenidas en la organización, desarrolladas y evaluadas por la organización.

El Subsistema de Integración de Recursos Humanos

Este subsistema se refiere a un proceso técnico y administrativo mediante el cual se busca, examina e incorpora a personas idóneas, es decir, a aquellas personas que mejor se adecuan a las exigencias de un puesto y una organización concreta.

¿QUÉ ES EL RECLUTAMIENTO?

Para Martha Alles, el reclutamiento *“es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos de los cuales, más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo”*. Por otro lado, Chiavenato afirma que *“el reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos que se proponen atraer candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar puestos dentro de la organización.”*²

Para comenzar a reclutar, debe existir una necesidad de cubrir una vacante en la organización. Esta necesidad puede surgir en el jefe/gerente, presidente o alguna persona del área en sí. Ante la necesidad de reclutamiento, se debe informar al área de RR. HH para comenzar con el proceso de búsqueda de personal.

² Martha Alles, 2002- “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” - Editorial Granica, Buenos Aires

Tipos de reclutamiento, ventajas y desventajas

El *reclutamiento interno*, existe cuando, al haber una determinada vacante, la empresa trata de llenarla mediante el reacomodo de sus empleados, los cuales pueden ser promovidos o transferidos. Consiste en una búsqueda interna en la organización, para cubrir con la vacante del puesto, con un colaborador actual de la organización.

El *reclutamiento externo*, en cambio, funciona con candidatos que provienen de fuera. Cuando hay una vacante, la organización trata de cubrirla con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento. Este reclutamiento incide sobre candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> ● Es más económico. ● Es más rápido. ● Presenta un índice mayor de validez y de seguridad. ● Es una fuente poderosa de motivación para los empleados. ● Aprovecha las inversiones de la empresa en la capacitación del personal. ● Desarrolla un saludable espíritu de competencia entre el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Exige que los nuevos empleados tengan potencial de desarrollo. ● Puede generar conflictos de intereses. ● Al promover continuamente a sus empleados, la empresa los eleva hasta el nivel en el que demuestran su máximo de incompetencia. ● Lleva a los empleados a limitarse a las políticas y estrategias de la organización. ● Descapitalización del capital humano: la organización pierde un presidente y obtiene un oficinista aprendiz novato e inexperto.

EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva “sangre nueva” y experiencia nueva a la organización. • Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización. • Aprovecha las inversiones en capacitación y desarrollo de personal hechas por otras empresas o por los mismos candidatos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Por lo general es más tardado que el reclutamiento interno. • Es más caro y exige inversiones y gastos inmediatos. • Es menos seguro. • Puede frustrar al personal que ve barreras para su crecimiento profesional. • Afecta a la política salarial de la empresa e influye en los niveles salariales internos.
----------------	--	---

Debido a las ventajas y desventajas anteriores, la mayoría de las organizaciones, prefieren realizar un tipo de reclutamiento mixto, es decir, llevar a cabo fuentes internas y externas de recursos humanos. El reclutamiento mixto se puede abordar con tres procesos alternativos:

- Realizar un reclutamiento externo primero y luego un reclutamiento interno.
- Inicialmente, llevar a cabo un reclutamiento interno, seguido del reclutamiento externo.
- Realizar ambos tipos de reclutamiento, simultáneamente.

Fuentes de Reclutamiento

El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes de recursos humanos que tienen que ser diagnosticadas por la empresa. Entre las fuentes más importantes se encuentran:

FUENTES INTERNAS	FUENTES EXTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> • Base de datos • Recomendaciones por parte de otros 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.

<p>colaboradores</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuadros de reemplazo • Programas de desarrollo de personal • Planes de carrera • Redes sociales internas • Página web oficial de la organización • Carteles o anuncios en la puerta de la empresa. • Promociones y transferencias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela. • Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas. • Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua. • Anuncios en diarios y revistas. • Viajes de reclutamiento en otras localidades. • Reclutamiento 4.0, a través de Internet y las redes sociales. • Bolsas de trabajo.
---	---

¿QUÉ ES LA SELECCIÓN DE PERSONAL?

Según Martha Alles, *“la selección es elegir a una persona en particular, en función de ciertos criterios establecidos.”*, en cambio, para Idalberto Chiavenato, la selección es una actividad de oposición, de elección, de escoger y decidir, de clasificación, de filtrar la entrada y, por lo tanto, de restringirla. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar a los candidatos adecuados para las necesidades de la organización.³

La selección busca solucionar dos problemas básicos:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

La Entrevista de Selección

La entrevista de selección, según Martha Alles, es la técnica de selección más utilizada en las organizaciones. La entrevista puede servir para diversas etapas, ya sea, para el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección

³ Martha Alles, año 2002 - “Dirección Estratégica de Recursos Humanos” Editorial Granica, Buenos Aires

de personal, en la asesoría y orientación profesional, en la evaluación del desempeño, etc.

La entrevista de selección consiste en 5 etapas desde el punto de vista de Idalberto Chiavenato, las mismas son las siguientes:

1. Preparación de la entrevista: Consiste en establecer los objetivos específicos de la entrevista, definir el tipo de entrevista que se realizará adecuada a los objetivos. Realizar una lectura preliminar del currículum vitae del candidato a entrevistar. Además, se debe obtener la mayor cantidad posible de información acerca del candidato a entrevistar y estudiar o saber acerca del puesto vacante y respecto de las características personales esenciales que exige el puesto.
2. Preparación del Ambiente: Se refiere a preparar el lugar físico de la entrevista que debe ser privado y confortable, sin ruidos, sin interrupciones y debe ser particular. Por ejemplo: Establecer una oficina pequeña, aislada y libre de la presencia de otras personas que puedan interferir en su desarrollo. Por otro lado, también consiste en que el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial, sin recelos ni temores, sin presiones de tiempo, sin coacciones o imposiciones.
3. Desarrollo de la entrevista: Se realizan las respectivas preguntas al candidato, para obtener información del mismo y conocer cómo se desenvuelve. El desarrollo de la entrevista debe tener en cuenta dos aspectos:
 - a. *El contenido de la entrevista*: Constituye la entrevista propiamente dicha. Representa el conjunto de información que el candidato proporciona sobre sí mismo, sobre su formación, escolaridad, experiencia profesional, situación familiar, condición socioeconómica, conocimientos e intereses, aspiraciones personales, etc.
 - b. *El comportamiento del candidato*: Constituye el aspecto formal, es decir, la manera en que el candidato se comporta y reacciona en determinada situación, su manera de pensar, actuar, sentir, su grado de agresividad, de asertividad, sus motivaciones y ambiciones, etc.

4. Cierre de la entrevista: El entrevistador, en esta etapa, le proporciona al candidato algún tipo de información respecto a las acciones futuras, por ejemplo, si será contactado para conocer el resultado y cómo será el desarrollo de ese contacto.
5. Evaluación del candidato: Se debe realizar un informe acerca del candidato, es necesario tomar decisiones respecto al mismo, es decir, si es rechazado o aceptado y cuál es su posición en relación con los demás candidatos que se disputan la plaza vacante.

El proceso de selección, según Chiavenato, debe ser eficiente y eficaz. Andrade define a la eficiencia como *“la expresión que se emplea para medir la capacidad o cualidad de actuación de un sistema o sujeto económico, para lograr el cumplimiento de objetivos determinados, minimizando el empleo de recursos”*. En el caso de RR. HH, la eficiencia está en saber entrevistar bien, aplicar exámenes de conocimientos que sean válidos y precisos, dotar al proceso de selección de rapidez y agilidad, contar con un mínimo de costos operativos, involucrar a las gerencias y a sus equipos en el proceso de elección de los candidatos, etc.

Y, por otro lado, la eficacia, según Koontz y Wehrich es *el cumplimiento de objetivos*. Según Robbins y Coulter, se define como “hacer las cosas correctas”.⁴ Por lo tanto, puede decirse que, la eficacia en RR. HH es saber convocar a los más destacados talentos para la empresa y, sobre todo, colaborar para que ésta sea cada vez mejor con nuevas adquisiciones de personal y así obtener resultados y lograr los objetivos propuestos.

ASSESSMENT CENTER

El Assessment Center es un tipo de entrevista grupal que nos permite evaluar una cantidad de candidatos determinada con un propósito a través de diferentes técnicas.⁵ Siempre es para evaluar a jóvenes profesionales.

⁴ Stephen Robbins y Mary Coulter – “Administration” – 8va edition - San Diego State University. – Edit. Pearson.

⁵ Ángel José Olaz Capitán – “Desarrollo Metodológico De Un Assessment Center Basado En Un Sistema De Gestión Por Competencias” – 2011.

Etapas del Assessment Center

1. **PRESENTACIÓN**: Comienza con la presentación de cada uno de los candidatos. Se evalúa la capacidad de síntesis y el nivel de comunicación.
2. **CASO**: Sirve para evaluar la capacidad que tienen los candidatos para resolver un problema que se les presenta, pero de forma grupal. Por ejemplo: Pedirles que armen una torre de cartas pero sin hablar. Las competencias que se evalúan son la tolerancia a la frustración, el liderazgo, la comunicación. Luego, cada grupo expone y se pregunta a los demás que piensan.
3. **JUEGO LÚDICO**: Se realiza un juego en base a las competencias que se quiera evaluar.
4. **DEBATE**: Se plantean temas “planos” (evitar temas de polémica), para saber lo que piensan los candidatos al respecto.

Procedimiento de Reclutamiento y Selección del ENRESP

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: “El ingreso de recursos humanos a la organización.”

El procedimiento que se lleva a cabo varía de acuerdo a la organización. En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento depende de una decisión del jefe o gerente de línea, como es en el caso del ENRESP.

El “Procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal del ENRESP”, llamado P03, consiste en que, cuando se requiere cubrir un nuevo puesto de trabajo o hay una vacante en el organismo, se inicia un **expediente** para la solicitud del mismo y se realiza el pase de este expediente, al área contable para su presupuesto.

Una vez cumplido el paso anterior, en el área de RR. HH del Organismo, se evalúan las fuentes y medios de reclutamiento dependiendo qué cargo se necesita cubrir. Las fuentes de reclutamiento pueden ser:

- Internas: A través de una verificación de la base de datos, o realizando ascensos, promociones o rotación del personal actual.
- Externas: Únicamente en el caso de pasantías, se comunican con las Universidades con las que tienen convenio. Por otro lado, en caso de contrataciones fijas, se busca, de acuerdo a lo requerido, en diversos medios como, por ejemplo: Copaipa, bolsa de trabajo, avisos en el diario, redes sociales como LinkedIn, etc.

Una vez recibidos los CV correspondientes, el encargado del procedimiento se pone en contacto con los postulantes para coordinar la entrevista que será realizada por la jefa de RRHH, y por el jefe de área/gerencia donde ingresará la persona. En los casos en los que no se encuentre ninguno de ellos, la entrevista es realizada por una persona del área de RR. HH, con el modelo de entrevista diseñado y el respectivo formulario. (Ver Anexo 1)

Luego de realizar las entrevistas y tener descriptos los perfiles de las personas finalistas, se elabora un expediente o informe final que se pasa al Directorio para su evaluación y elección.

Una vez realizada la selección, los agentes del área de RR. HH, se ponen en contacto para informar el día en que deberá presentarse en el organismo, esto se informa vía mail. También se envía un mensaje a las personas que no fueron seleccionadas.

Con el ingreso del nuevo agente al organismo, una vez pactado su día de ingreso a trabajar, se procede a realizar el plan de inducción donde, desde el área de RRHH, se le da a conocer el manual de inducción actualizado, y se le solicita la documentación para ingresar (declaración Jurada del Personal, declaración Jurada de Salud, registro de inducción, etc.).

También, Se le realiza una presentación del organismo, el registro en nuestra base de datos (Cronos, Sistema RRHH, sistemas RRHH de la Provincia, alta obra social), y se lo lleva a su puesto físico acondicionado por el área de Sistemas Movilidad y Mantenimiento que previamente fue solicitado

para que realice las tareas que fueran necesarias como ésta y se procede a la creación del mail institucional.

Luego se realizan las gestiones correspondientes a la contratación, a las capacitaciones que requiera el puesto y se gestiona con las áreas correspondientes lo que sea necesario como útiles, herramientas, llaves, elementos que llegue a necesitar la persona.

El Subsistema de Organización de Recursos Humanos

Es la especificación de los cargos, métodos y relaciones con los otros puestos de trabajo, es el diseño de los puestos, para satisfacer requisitos tecnológicos, organizacionales, sociales y personales del ocupante del cargo. En este subsistema, se estudian y determinan los requisitos, responsabilidades y las condiciones exigidas para el correcto desempeño del cargo. Incluye el análisis y descripción de puestos, la integración o proceso de inducción, la evaluación del desempeño y los movimientos del personal.

LA INDUCCIÓN AL PERSONAL

La inducción es definida por Martha Alles, como *“la etapa puente entre el momento en que la persona inicia la relación laboral y cuando se hace cargo efectivamente de su puesto.”*⁶ La misma es necesaria para que cada colaborador conozca a la organización como a las funciones y responsabilidades a su cargo, su filosofía, cultura, su historia, políticas, patrones de conducta, etc.

La inducción hace referencia a actividades formativas mediante las cuales se le presenta a un nuevo colaborador la organización y el puesto de trabajo. En resumen, es un proceso, mediante el cual, se familiariza al nuevo trabajador con la empresa. Para esto, la organización debe contar con un Programa de Inducción.

El propósito de un programa de inducción, es lograr que el empleado nuevo identifique la organización como un sistema dinámico de interacciones

⁶ Martha Alles, “Selección Por Competencias” año 2010, – Buenos Aires, Argentina.

internas y externas en permanente evolución, en las que un buen desempeño de parte suyo, incidirá sobre el logro de los objetivos corporativos.

Etapas Del Proceso De Inducción

Alles afirma que existen 3 etapas del Proceso de Inducción:

- Inducción General: Es la primera etapa, que es realizada por el departamento de Recursos Humanos donde se presenta la imagen general de la empresa, las políticas y los procedimientos de la organización. Asimismo, se proporciona la información del trabajo que se desempeñará.
- La inducción específica o Inducción al puesto: Es realizada por parte del superior inmediato. Puede ser hecha por el jefe del área donde se trabajará o por un empleado con antigüedad en dicho sector. En esta etapa, se dan a conocer las oficinas, las tareas que se realizarán en el puesto, las medidas de seguridad, los elementos y herramientas con los que cuenta, así como la presentación de las áreas de la empresa.
- Seguimiento de la Inducción: Esta tercera etapa está a cargo del área de recursos humanos, pero también de los supervisores del puesto. Mediante la misma, ambos se aseguran que el nuevo empleado haya comprendido la información brindada y resuelven sus dudas.

PROCEDIMIENTO DE INDUCCIÓN EN EL ENRESP

Al nuevo agente del ENRESP, se le da la bienvenida desde RR. HH y se le entrega un Manual de Inducción, el mismo contiene parte de la historia del Organismo, indicaciones en cuanto a normativas, políticas, procedimientos a seguir e información en cuanto a licencias, beneficios, etc.

Por otro lado, un agente del área acompaña a la persona a su nuevo puesto de trabajo, le presenta a los compañeros y a las diversas gerencias del Organismo. No se realiza ningún tipo de seguimiento, pero si se le da a la persona el plazo de un mes de prueba para adaptarse a las tareas, aprender, conocer las normativas, etc.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

Para Martha Alles, el Análisis de Puestos es “*el procedimiento a través del cual se determinan las tareas, la naturaleza de las posiciones y el tipo de personas (capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas.*” El análisis de puestos se divide en 2 conceptos:

- **La descripción del puesto:** Según Idalberto Chiavenato, es un proceso que consiste en enunciar las tareas o responsabilidades que lo conforman y lo hacen distinto a todos los demás puestos que existen en la organización. Es básicamente una enumeración por escrito de los principales aspectos significativos del puesto y de las obligaciones y responsabilidades adquiridas (Por ej. Nombre del cargo, responsables, tareas, funciones, requerimientos, etc.)
- **La especificación del puesto:** Es el estudio de las características de la personalidad y la experiencia, necesarias para hacer bien el trabajo.

Pasos para la confección de un descriptivo de puesto

Ansorena Cao plantea 7 pasos para realizar un descriptivo de puesto ⁷y ellos son:

Paso 1 - Descriptivo del puesto

En este paso se describe el nombre del cargo, la persona a quien va a responder el ocupante de este, además de las personas de las que él/ella es/son responsables. Por otro lado, se describe el objetivo general del cargo, además de las funciones principales del mismo.

Paso 2 - Análisis de las Áreas de Resultados

Esto se analiza mediante un cuadro de doble entrada en el que se miden las acciones que el ocupante del puesto debe realizar y cuáles son los efectos deseables de estas acciones (áreas de resultados).

Paso 3: Análisis de las Situaciones Críticas

⁷ Álvaro Ansorena Cao – 2000 – “15 pasos para la selección de personal con éxito: método e instrumentos” - Paidós Empresa.

El objetivo de este paso es el de identificar cuáles son aquellas situaciones en las que el ocupante del puesto debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias para obtener el resultado deseado.

Paso 4 - Análisis de los Requerimientos Objetivos

En este paso, se deben expresar todos aquellos requerimientos que son indispensables para ocupar el puesto, como por ejemplo: La necesidad de contar con un permiso de conducir, la formación básica requerida, la formación complementaria o técnica, idiomas y grado de dominio o conocimiento real, grado tipo y alcance de la experiencia previa requerida para el puesto.

Paso 5 - Análisis de los Requerimientos del Entorno Social

En este paso se miden las actitudes que debe de tener el ocupante del cargo con respecto a su jefe, cliente externos y compañeros (cliente interno).

Paso 6 - Análisis de Competencias Conductuales Requeridas

Mencionar aquellas competencias que son realmente imprescindibles para el desempeño del cargo.

Paso 7 - Definición del Perfil Motivacional Idóneo

Es de suma importancia, pero normalmente no es tomado en cuenta. En este paso se toma en consideración la personalidad que el ocupante del cargo debe de tener o por lo menos ciertos rasgos. Esto nos ayuda a formar un excelente predicador de su posterior rendimiento y de su adecuación a las tareas y objetivos propuestos.

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DEL ENTE REGULADOR

Una vez al año, en el Ente Regulador de Servicios Públicos, se solicita mediante mails a los jefes y gerentes de todas las áreas, que realicen el descriptivo de puesto y las evaluaciones de desempeño de su personal. Gracias a mi aporte trabajando en una pasantía dentro del Organismo, este año se implementó un nuevo formulario de descriptivo de puestos con datos

actualizados, y se modificó el formulario de evaluación de desempeño. (Anexo 3 y 4).

Una vez finalizado, los jefes deben presentarlo en formato papel con las respectivas firmas y en el área de Recursos Humanos, son escaneados y guardados tanto de forma física como digital. Se lleva un registro en una planilla digital de todos los agentes que han presentado el descriptivo.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

La evaluación del desempeño, según Idalberto Chiavenato, es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. “*Es un proceso que sirve para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona.*”⁸ La evaluación se hace aplicando varios procedimientos que se conocen por distintos nombres, como evaluación del desempeño, evaluación de méritos, evaluación de los empleados, informes de avance, evaluación de la eficiencia en las funciones, etc.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal y en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como discordancias, desaprovechamiento de empleados que tienen más potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, etc.

La evaluación del desempeño, tal como indica Alles, (2000) se define como una herramienta de gestión de los Recursos Humanos, para gerenciar, dirigir y supervisar a los empleados. Así mismo, también recoge información sobre la actuación de éstos, Diana Gloria Lavanda (Evaluación del desempeño, 2014) y servirá para definir y desarrollar una política de recursos humanos acorde con las necesidades de la organización.

El proceso de Evaluación de Desempeño

El primer paso para realizar una Evaluación de Desempeño es decidir para cada puesto de trabajo, qué competencias se quieren incluir y qué grado

⁸ Idalberto Chiavenato- 2000/2001 - “Administración Estratégica de Recursos Humanos” Mac. Graw- Hill - Bogotá

de exigencia requiere cada una de ellas. En general para cada puesto de trabajo tendremos dos tipos de competencias:

1. Competencias Generales: Son competencias no relacionadas directamente con un puesto de trabajo concreto. Son competencias dirigidas a fomentar la cultura y valores de la organización así como requerimientos que la organización quiere hacer extensibles a todos sus miembros. Por ejemplo: Trabajo en Equipo, Honestidad, Compromiso, etc.
2. Competencias Específicas: Competencias necesarias para el puesto de trabajo. Pueden cambiar para cada puesto de trabajo o requerir de un nivel de exigencia diferente. Por ejemplo, el puesto "Comercial" puede requerir la competencia "Hablar en público" en un grado mayor que para el puesto "Operador".

El segundo paso es decidir para cada puesto de trabajo que metodología vamos a aplicar: 90, 180, 270 o 360 grados.

- **90°** si a una persona solo le evaluará su superior inmediato.
- **180°** si además le evaluarán sus colegas.
- **270°** si además le evaluarán sus subalternos.
- **360°** si además de todos los anteriores le evaluarán también sus clientes, internos o externos.

La evaluación de 360° es la más completa y real que podemos hacer puesto que es la que nos da una visión más completa sobre una persona, pero como se puede intuir también es la más complicada técnicamente de realizar.

Una persona evaluada por el método 360° puede requerir de al menos 8 encuestas (autoevaluación, 1 jefe, 2 compañeros, 2 subalternos, 2 clientes) si multiplicamos por el número de personas el volumen de información a gestionar puede ser considerable, y una buena razón para que dispongamos de soluciones técnicas especializadas

Por último, una vez las encuestas han sido completadas procederíamos a su recogida y análisis de resultados, tanto globales como individuales por

persona, para los que se establecería al menos una entrevista personal para discutir el informe de resultados obtenido con cada evaluado.

Beneficios de la Evaluación de Desempeño

Según Chiavenato, los beneficios de la evaluación de desempeño son:

Para el gerente:

- Evaluar el desempeño y el comportamiento de los subordinados, y, sobre todo, contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar de desempeño de sus subordinados.
- Comunicarse con sus subordinados para hacerles comprender que la evaluación del desempeño es un sistema objetivo, el cual les permite saber cómo está su desempeño.

Para la persona:

- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño de los trabajadores que la empresa valora.
- Conocer las expectativas de su líder en cuanto a su desempeño y sus puntos fuertes y débiles.
- Conocer las medidas que el líder toma para mejorar su desempeño (programas de capacitación, de desarrollo, etc.) y las que el propio subordinado debe realizar por cuenta propia (aprendizaje, corrección de errores, calidad, atención en el trabajo, cursos, etcétera).
- Hacer una autoevaluación y una crítica personal en cuanto a su desarrollo y control personales.

Para la organización:

- Evaluar su potencial humano de corto, mediano y largo plazos, y definir la contribución de cada empleado.
- Identificar a los empleados que necesitan rotarse y/o perfeccionarse en determinadas áreas de actividad, y seleccionar a quienes están listos para un ascenso o transferencia.

- Dinamizar su política de RH mediante oportunidades a los empleados (ascensos, crecimiento y desarrollo personal), con el estímulo a la productividad y la mejora de las relaciones humanas en el trabajo.

La Entrevista de Evaluación de Desempeño

Comunicar el resultado de la evaluación al evaluado es un punto fundamental, según Chiavenato, de todos los sistemas de evaluación del desempeño. El autor afirma que es necesario darle a conocer al empleado, la información relevante y significativa de su desempeño, para que pueda alcanzar los objetivos plenamente. Los propósitos de la entrevista de evaluación del desempeño son:

1. Brindar al evaluado las condiciones necesarias para que mejore su trabajo y comunicar en forma clara e inequívoca cuál es su patrón de desempeño.
2. Dar al evaluado una idea clara de cómo se desempeña (realimentación), destacar sus puntos fuertes y débiles y compararlos con los estándares esperados.
3. Ambos (evaluador y evaluado) deben comentar las medidas y los planes para desarrollar y utilizar mejor las actitudes del evaluado, quien debe comprender cómo mejorar su desempeño y participar activamente con las medidas para conseguir esa mejoría.
4. Establecer relaciones personales más fuertes entre evaluador y evaluado, que ofrezcan las condiciones para que ambos hablen con franqueza sobre el trabajo, cómo lo desarrolla y cómo puede mejorarlo e incrementarlo.
5. Eliminar o reducir las discordancias, ansiedades, tensiones e incertidumbres que surgen cuando las personas no reciben una asesoría planeada y orientada.

LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL ENRESP

En el Organismo estudiado, el gerente de línea asume la responsabilidad del desempeño de sus colaboradores y de su evaluación.

El área de Recursos Humanos, es responsable de evaluar el desempeño de todas las personas del Ente. Cada gerente proporciona

MARÍA LUJÁN ARCE

información sobre el desempeño pasado de las personas, la cual es procesada e interpretada para generar informes o programas de acción que son coordinados por el área de RR.HH.

El ENRESP, lleva a cabo un método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas que es el más simple. Su aplicación requiere tener sumo cuidado a fin de evitar subjetividades y prejuicios del evaluador. Este método consiste en un cuestionario de doble entrada (*Anexo 2*) en el cual, las líneas horizontales representan los factores de evaluación del desempeño, mientras que las columnas verticales representan los grados de variación de esos factores.

Como todo proceso centralizador, éste exige reglas y normas burocráticas que restringen la libertad y la flexibilidad de las personas involucradas. Además, tiene la desventaja de que funciona con porcentajes y promedios, pero no con el desempeño individual y único de cada persona. Se mueve por lo genérico y no por lo particular.

EL CLIMA LABORAL - CONCEPTO Y CLASIFICACIÓN

El clima laboral, según Chiavenato, es el *“conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta”*.⁹

El clima organizacional puede clasificarse siguiendo los aportes de Brunet, L., en dos grandes tipos: abiertos y cerrados, que a su vez se dividen cada uno en dos subtipos:

→ Sistemas de clima cerrado:

- ◆ Sistema 1 - Autoritarismo explotador: La dirección no tiene confianza en sus empleados. Las fuerzas motivacionales son el miedo, el temor, el dinero y el status, orientados al control, no hay sentimiento de responsabilidad, no existe el trabajo en equipo, las decisiones se toman en la cumbre y en general son

⁹ Idalberto Chiavenato- 2000/2001- “Administración Estratégica de Recursos Humanos” - Mac. Graw- Hill - Bogotá

tomadas por una sola persona y hay fuertes sentimientos de insatisfacción.

- ◆ Sistema 2 - Autoritarismo paternalista: La dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del status y del poder, los empleados no se sienten responsables del logro de sus objetivos, las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo, rara vez se encuentran estados de satisfacción, las reacciones oscilan entre la hostilidad y ciertos grados de adhesión a la organización.

→ Sistemas de Clima Abierto:

- ◆ Sistema 3 - Participativo consultivo: Sistema de consulta entre superiores y subordinados, con una relación de confianza bastante elevada, se permite tomar decisiones más específicas a las personas de nivel inferior, las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen, se siente una satisfacción mediana con la organización.
- ◆ Sistema 4 - Participación grupal: Delegación de responsabilidades con una relación de confianza alta entre superiores y subordinadas, los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia, hay una plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados, el proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización.

El clima laboral en la Administración Pública

Por su propia naturaleza, los organismos del estado poseen un clima laboral cerrado cuyas características impactan negativamente sobre la salud de sus empleados.

Las organizaciones “públicas”, si bien tienen las mismas necesidades que las organizaciones privadas en lo relativo a objetivos y eficiencia, son por naturaleza diferentes, debido a su orientación normativa, derivada de los

valores propios del entorno público, lo que obliga a ser precavidos a la hora de utilizar modelos privados de gestión que pretendan abarcarlo todo.

G. Morgan, señala que *la rigidez e inercia de las organizaciones genera tensión cuando las personas preservan las estructuras existentes para mantener el poder que deriva de ellas*, como sucede cuando los procesos diseñados por la organización burocrática para controlar a los empleados, se utilizan para controlar a los superiores. Es especialmente significativo en los actuales momentos cuando las organizaciones públicas manejan mayor número de funciones y requieren estructuras más flexibles y adaptadas a cada una de ellas.

Harmon y Mayer, indican que *los administradores públicos trabajan en un contexto organizacional complejo orgánico¹⁰*, en el que se toman decisiones que afectan la vida de los agentes, y para las que se emplean recursos públicos, sus decisiones se realizan con base a las leyes y normas públicas, y se justifican en la necesidad de que resuelvan los problemas que pueden surgir en la sociedad.

PROCEDIMIENTO DE CLIMA LABORAL DEL ENTE

De acuerdo a la teoría, en el ENRESP existe un autoritarismo paternalista por lo tanto, una vez al año, se realiza el procedimiento de clima laboral que consiste en una encuesta a todo el personal. Para ello, se analizan las preguntas que conforman el cuestionario que, previamente cuenta con el visto bueno del directorio. Luego, la encuesta es enviada vía mail para que el personal responda de manera anónima. Cuando se termina el plazo de realización de la encuesta se analizan los datos recolectados que serán compartidos con todo el personal y a partir de los aspectos negativos se realizarán gestiones a lo largo del año para una mejora.

A través de esta encuesta, se puede describir la situación de los principales escenarios y valores que se viven día a día en el organismo, en un momento determinado. El diagnóstico es el punto de partida en un proceso de

¹⁰ Michael M. Harmon y Richard T. Mayer - "Teoría de la organización para la administración pública" - **Editorial:** Fondo de Cultura Económica

retroalimentación en el que el personal de la organización debe ser el protagonista, ya que, si bien el organismo define su situación ideal, es el personal quien muestra lo que falta por hacer y de quien el ENRESP se nutre y aprende.

Durante este procedimiento se puede detectar problemas, y proponer soluciones; se puede reforzar la integración del personal a los objetivos de la organización; y es posible obtener la información necesaria para priorizar los esfuerzos, recursos y tiempos hacia un futuro deseado; a la vez permite integrar los equipos de trabajo multi-funcionales; y reforzar la cultura que deseamos encontrar en la administración pública. Además, la encuesta que se realiza, en vez de ser un obstáculo es un aliado para el logro de los objetivos.

Sin embargo, es importante realizar un diagnóstico de Cultura y Clima del Organismo para buscar la efectividad del sistema y para esto se deben aplicar estrategias adecuadas.

En el 2020, de acuerdo a los resultados de dicha encuesta, se plantearon las siguientes acciones de mejora:

Con respecto al Organismo:

- Se presentó el Plan de Capacitación Anual que incluye trabajar en talleres de sensibilización, bourn out y gestión de las emociones.
- Se actualizaron todos los Descriptivos de Puestos a fin de definir las funciones y responsabilidades que conforman cada uno de los puestos laborales, dando claridad al personal en relación al desempeño de sus funciones y a las expectativas que se tiene respecto de su trabajo.
- Se actualizaron las misiones y funciones de las Gerencias y se trabaja sobre el reordenamiento de las mismas.
- Actualmente se trabaja en el nuevo Organigrama procurando un reordenamiento de personal de acuerdo a su perfil y competencias.
- Se trabaja periódicamente en el proyecto del nuevo edificio para el Ente Regulador, considerando todas las necesidades edilicias que aporten a transcurrir la jornada laboral de manera satisfactoria.
- Plan de Modernización del Ente Regulador.

MARÍA LUJÁN ARCE

Con respecto a los equipos de trabajo y la higiene y seguridad:

- Se realizan periódicamente relevamientos y reparaciones de instalaciones (techos, vereda, frentes).
- Se procedió a la reparación y service de todos los vehículos oficiales, la recarga y mantenimiento de extintores de fuego, el mantenimiento de dispenser de agua.
- Se incrementaron las horas de servicios de limpieza, poniendo acento en la higiene de espacios de uso común.
- Se procedió a la entrega de elementos de higiene y seguridad para el ingreso al Organismo y la atención personalizada a los usuarios.
- Se reemplazó la iluminación por luminarias led.
- Se adquirieron y reemplazaron equipos informáticos y mobiliarios.
- Se incorporaron nuevas camionetas a nuestro parque automotor.
- Se iniciaron gestiones para incorporación de motocicletas para las delegaciones.
- Se renacionalizó el uso de los baños de planta baja para todo el personal.
- Se procedió al mantenimiento de aires acondicionados.
- Se renovó el equipamiento informático en las delegaciones.
- Se proveyó a las delegaciones de acceso a los sistemas empleados por GAPyS y Gcia. Eléctrica.

Con respecto al liderazgo:

- Se presentó el Plan de Capacitación Anual donde se prioriza trabajar en la formación del personal con cargos de mayor jerarquía.
- Se concretaron capacitaciones dirigidas a mandos medios y altos buscando incrementar sus habilidades de liderazgo y trabajo en equipo para contribuir eficazmente al logro de los objetivos del Organismo.
- Se administraron sanciones a comportamientos indebidos por parte de personal jerárquico.
- Se dispusieron movimientos de puestos jerárquicos.

Con respecto a la discriminación, el moobing laboral y el acoso:

MARÍA LUJÁN ARCE

- Se aprobó el Proyecto Protocolo de acción institucional para la prevención e intervención ante situaciones de violencia laboral, discriminación de género u orientación sexual en el ámbito del Ente Regulador de Servicios Públicos.
- Se gestionó el dictado de capacitaciones sobre Violencia de Género Laboral, Moobing - Burn Out y Gestión del Cambio.
- Se administraron sanciones a comportamientos indebidos.

Con respecto a diversas capacitaciones:

- Se trabajó en el diagnóstico de necesidades de capacitación a partir de los resultados de las Evaluaciones de Desempeño y de los requerimientos surgidos a través del formulario de Necesidades de Capacitación, al que se puede acceder mediante un código QR.
- Se gestionó el dictado de capacitación sobre TELETRABAJO.
- Se concretaron convenios con entidades para acceder a capacitaciones gratuitas o con importantes descuentos.

Con respecto a la comunicación:

- Se implementó la presentación virtual y periódica de revistas gerenciales con temas de interés institucional (Memo N° 22/21).
- Se actualiza permanentemente la página web del Organismo con información de utilidad, no sólo para los usuarios, sino también para el personal.
- Se propendió a potenciar la comunicación mediante la creación de grupos de WhatsApp.
- Se pautaron reuniones periódicas para intercambiar ideas e impresiones.
- Se trabaja en la presentación periódica de revistas Gerenciales.
- Se creó el equipo de facilitadores de calidad institucional.

Con respecto al trabajo en equipo:

- Se trabaja en movimientos estratégicos del personal de manera que la productividad se refleje en todos y no sólo de unos cuantos.

MARÍA LUJÁN ARCE

- Se planificó la coordinación de viajes, a fin de promover una comunicación efectiva entre Gerencias.
- Se concretaron capacitaciones orientadas a descubrir el origen de conflictos interpersonales mediante técnicas de relaciones humanas.

Con respecto a los beneficios al personal:

- Se incrementaron los beneficios de descuentos de comercios, procurando que puedan ser aprovechados, en la medida de lo posible, por el personal del interior.
- Se iniciaron convenios con Entidades Educativas para obtener descuentos o promociones de formación.

RELACIONES LABORALES

Esta función consiste en el establecimiento de sistemas, que fomenten el bienestar y la seguridad del colaborador en el puesto de trabajo, es la función encargada de mantener el equilibrio de aspiraciones, participación e integración entre los colaboradores y el empleador.

Por ello, hay que establecer y ejecutar políticas y normas administrativas para que el personal pueda conocer y participar en ésta simbiosis administrativa, debe constituirse una relación sólida, para vencer los obstáculos de la competitividad, globalización y automatización.

En el ENRESP, uno de los instrumentos de gestión empresarial en el área de Recursos Humanos lo constituye un Reglamento Interno de Trabajo, el mismo que establece las reglas de juegos sobre responsabilidades, obligaciones, derechos, prestaciones, tanto del colaborador como del empleador.

Las buenas relaciones se ganan mediante una buena conducción, interpretación, aplicación de normas y reglamentos, y velando por su cumplimiento, sustituyendo los puntos que lastimen intereses, así como recogiendo y canalizando las aspiraciones de los colaboradores a través de sus organizaciones o agrupaciones, especialmente las de carácter sindical.

El Subsistema de Retención de Recursos Humanos

A modo de resumen puedo decir que el subsistema de retención es el subsistema de mantenimiento del personal y determina las compensaciones al trabajo realizado y a los resultados alcanzados. Los objetivos de los demás subsistemas están ligados de una manera u otra a las modificaciones que posibilite este, así también, el monto de recursos a su disposición.

Incluye temas como: la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal, entre otros.

SISTEMA DE PREMIOS Y SANCIONES – CONCEPTO Y TIPOS

El sistema de premios y el de sanciones, para Chiavenato, constituyen los factores básicos que llevan al individuo a trabajar en provecho de la organización.

La mayor parte de las organizaciones emplean dos tipos de premios:

1. Premios vinculados al criterio de alcance de los objetivos de la empresa, como lo referente a pérdidas y ganancias.
2. Premios relacionados con el tiempo de servicio y que se otorgan automáticamente en ciertos intervalos, siempre que la persona no haya tenido un desempeño insatisfactorio.

Podemos incluir otros dos tipos de premios:

- Los que exigen diferenciación en el desempeño, que implican mejoras salariales con un valor motivacional.
- Los relacionados con resultados objetivos y cuantificables, sean de departamentos, de divisiones o globales.

Los premios:

1. Aumentan la conciencia y la responsabilidad del individuo (o del grupo).
2. Amplían la interdependencia con terceros y con el conjunto.
3. Ayudan a consolidar el control que el conjunto ejerce sobre su propio destino.

Por otra parte, el sistema de sanciones abarca medidas disciplinarias que pretenden orientar la conducta de las personas para que no se desvíe de los caminos esperados, así como evitar que se repita (advertencias verbales o escritas) o, incluso, en casos extremos, castigar su reincidencia (suspensiones) o separarlo de los demás (despido de la organización).

SISTEMA DE PREMIOS Y SANCIONES DEL ENRESP

Si bien en el ENRESP el “*Sistema de premios y sanciones*” propiamente dicho, no está instaurado como un sistema en sí, se encuentra habilitado un espacio de felicitaciones/quejas en mesa de entrada, donde los agentes externos al Organismo, tienen la posibilidad de agradecer por los servicios prestados del personal o de lo contrario, presentar algún disgusto o queja sobre los mismos. La persona con más felicitaciones recibe un premio en el marco de “Programa de Reconocimiento al Personal”.

Este programa consiste en la votación del mejor compañero del ENRESP en base a los valores que tiene el Organismo. Este programa es realizado por la Gerencia de Calidad, en conjunto con el área de Recursos Humanos y a través de una encuesta, todos los agentes del Organismo deben votar. A fin de año, o en el “día del ENRESP”, se otorgan certificados o premios al agente más destacado y más votado.

Por otro lado, con respecto a los castigos y sanciones, para aquellos agentes que realizan alguna acción que se encuentra fuera de las normativas vigentes dentro del ENRESP y que implica una falta grave, se inicia un sumario para esa persona y se evalúa, junto con el Directorio, la posibilidad de desvincularlo del Organismo, dependiendo de la gravedad de la falta.

SISTEMA DE ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS

El sistema de administración de sueldos y salarios, según Chiavenato, es un “*conjunto de normas y procedimientos que pretenden establecer y/o mantener estructuras de salarios justas y equitativas en la organización*”¹¹; esas estructuras deben serlo así de acuerdo con:

1. Los salarios en relación con los demás puestos de la propia organización, con la intención de alcanzar un equilibrio interno.

¹¹ Idalberto Chiavenato – “Administración de Recursos Humanos” – 8va Edición.

2. Los salarios en relación con los mismos puestos de otras empresas del mercado de trabajo, para alcanzar un equilibrio externo.

Objetivos de la Administración de Sueldos y Salarios

Chiavenato afirma que la administración de sueldos y salarios fija los siguientes objetivos:

1. Remunerar a cada empleado de acuerdo con el valor del puesto que ocupa.
2. Recompensarlo adecuadamente por su desempeño y dedicación.
3. Atraer y retener a los mejores candidatos para los puestos.
4. Ampliar la flexibilidad de la organización, proporcionándole los medios adecuados para promover al personal, estableciendo las posibilidades de desarrollo y de hacer carrera.
5. Lograr que los empleados acepten los sistemas de remuneración adoptados por la empresa.
6. Mantener el equilibrio entre los intereses financieros de la organización y su política de relaciones con los empleados.

LA VALUACIÓN DE PUESTOS

La valuación de puestos es el proceso para analizar y comparar el contenido de los puestos, a efecto de clasificarlos por orden de categorías, las cuales servirán de base para el sistema de remuneración. En otras palabras, la valuación de puestos trata sobre todo del precio que tiene el puesto. Así como el mundo cambia, las personas y las organizaciones también lo hacen, y los puestos deben revaluarse constantemente.

MÉTODOS DE VALUACIÓN DE PUESTOS

Chiavenato, en su libro "Administración de Recursos Humanos", da a conocer 4 métodos de valuación de puestos, ellos son:

- ✓ Método de Jerarquización: Consiste en colocar los puestos en una lista basada en algún criterio de comparación. También se conoce como

comparación puesto a puesto ya que cada uno de ellos es comparado con los demás en función del criterio escogido como referencia básica.

- ✓ Método de escalas por grados predeterminados: Es necesario dividir los puestos que serán comparados en conjuntos que poseen ciertas características comunes. A continuación, se aplica el método a cada uno de estos conjuntos o grados de puestos. El método empieza por definir con precisión los grados de puestos. Su objeto es crear un medio práctico para clasificar todos los puestos de una organización con base en las definiciones de los grados. Esta tarea suele ser de una comisión de valuación de puestos y los resultados se obtienen por medio del consenso de sus miembros.
- ✓ Método de comparación por factores: Consiste en comparar los puestos en base a requisitos mentales, habilidades requeridas, requisitos físicos, responsabilidad, condiciones de trabajo.
- ✓ Método de valuación por puntos: Esta técnica es analítica ya que las partes componentes de los puestos son comparadas empleando factores de valuación. También es una técnica cuantitativa; es decir, se atribuyen valores numéricos (puntos) a cada elemento del puesto y se obtiene el valor total mediante la suma de estos valores numéricos (cuenta de puntos).

El ENRESP no aplica ninguno de estos métodos, debido a que, al ser un organismo público, no cuenta con una comisión de evaluadores sino con un directorio que toma las decisiones en cuanto a los puestos de trabajo.

LA POLÍTICA SALARIAL

Es el conjunto de principios y directrices que refleja la orientación y la filosofía de la organización con respecto a los asuntos de remuneración de sus colaboradores. Por lo tanto, esos principios y directrices deben orientar las normas presentes y futuras, así como las decisiones sobre cada caso individual.

La política salarial, según Chiavenato, es dinámica y evoluciona en razón del aprendizaje, se perfecciona gracias a su aplicación a situaciones que se modifican con rapidez. El contenido de una política salarial debe incluir:

MARÍA LUJÁN ARCE

1. Estructura de puestos y salarios: Es la clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
2. Salarios de admisión: El salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
3. Previsión de reajustes salariales: Los reajustes salariales pueden ser 2.
 - a. Reajustes colectivos.
 - b. Reajustes individuales: Por ascensos, por méritos o para encuadrar.

La Remuneración en las Organizaciones

El objetivo de la remuneración es crear un sistema de premios que sea equitativo tanto para la organización como para las personas. Patton¹² asevera que “una política de remuneración debe cumplir con siete criterios para ser eficaz” y, por lo tanto, debe ser:

1. ADECUADA: La remuneración se debe alejar de los patrones mínimos del gobierno y del sindicato.
2. EQUITATIVA: La paga que recibe cada persona debe guardar proporción con sus habilidades, esfuerzo y capacitación.
3. EQUILIBRADA: los salarios, las prestaciones y otros pagos deben proporcionar en total un paquete razonable de premios.
4. EFICAZ EN COSTOS: a partir de lo que la organización puede pagar, los salarios no pueden ser excesivos.
5. SEGURA: los salarios deben ser por un monto suficiente como para darle seguridad a los empleados y servirles para satisfacer sus necesidades básicas.
6. INCENTIVADORA: los salarios deben incentivar de manera eficaz el trabajo productivo.

¹² PATTON, Thomas, Pay, Free Press, Nueva York, 1977.

7. ACEPTABLE PARA LOS EMPLEADOS: Éstos deben comprender el sistema de los salarios y sentir que es razonable para ellos y también para la empresa.

La Encuesta Salarial

La administración de sueldos y salarios procura encontrar no sólo el equilibrio interno de los salarios en la organización, sino también el equilibrio externo de éstos en relación con el mercado de trabajo. Así, antes de definir las estructuras salariales de la empresa, conviene investigar y analizar los salarios de la comunidad:

- Con encuestas salariales de empresas en las cuales se haya participado.
- Con encuestas salariales de empresas especializadas.
- Con una encuesta salarial propia.

Al preparar una encuesta salarial se debe tener en cuenta:

1. Cuáles son los puestos que se investigan (puesto de referencia).
2. Cuáles son las compañías que se encuestan (empresas participantes).
3. Cada cuándo se debe llevar a cabo la encuesta salarial (periodicidad).

La encuesta salarial se puede realizar por medio de:

1. Cuestionarios.
2. Visitas a empresas.
3. Reuniones con especialistas en salarios.
4. Llamadas telefónicas y correos electrónicos entre especialistas en salarios.
5. Adquisición de encuestas salariales por empresas especializadas.

ADMINISTRACIÓN DE SUELDOS Y SALARIOS DEL ENRESP

Desde el área de Recursos Humanos del ENRESP, nos encargamos de realizar un Informe mensual de novedades para la liquidación de haberes.

MARÍA LUJÁN ARCE

Durante el periodo en curso, vamos plasmando las novedades a ser informadas a la Gerencia Administrativa antes de la liquidación de haberes para que realicen los descuentos, incrementos y/o adicionales, así como también se informa altas y bajas de empleados.

El Ente Regulador, está alineado a la normativa del Poder Ejecutivo y aplica en ocasiones su jurisprudencia (Dcto. 4118/97, Estatuto del Empleado Público, Ley de Contrato de Trabajo) y como Organismo autárquico tiene la potestad de crear su propia normativa, siempre rigiéndose por los acuerdos salariales dispuestos entre la Secretaría Privada del Ministerio de Economía y Servicios Públicos y el Secretario de Gestión de Recursos Humanos de la Coordinación Administrativa de la Gobernación todos los años.

Planes de beneficios sociales

Los beneficios sociales, según Chiavenato, son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. La empresa puede financiarlos, parcial o totalmente. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

Tipos de beneficios sociales

Los planes de servicios y beneficios sociales están destinados a auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- ⇒ En el ejercicio del cargo (bonificaciones, seguro de vida, premios por producción, etc.)
- ⇒ Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descanso, refrigerios, restaurante, transporte, etc.)
- ⇒ Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, etc.)

Los planes de servicios y beneficios sociales pueden clasificarse de acuerdo con sus exigencias, su naturaleza y sus objetivos.

En cuanto a sus exigencias, los planes pueden clasificarse en legales y voluntarios, según su exigibilidad.

MARÍA LUJÁN ARCE

- ❖ Beneficios legales: Exigidos por la legislación laboral, por la seguridad social o por convenciones colectivas con sindicatos, como: Prima anual, Vacaciones, Pensión, Seguro de accidentes de trabajo, Auxilio por enfermedad, Subsidio familiar, Salario por maternidad, Horas extras, Recargo por trabajo nocturno

Algunos de estos beneficios son pagados por la empresa, en tanto que otros son pagados por las entidades de seguridad social.

- ❖ Beneficios voluntarios: Concedidos por la liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley ni por negociación colectiva. También se denominan beneficios marginales. Incluyen:
 - Bonificaciones
 - Seguro de vida colectivo
 - Restaurante
 - Transporte
 - Préstamos
 - Asistencia médico-hospitalaria diferenciada mediante convenio
 - Complementación de la pensión

En cuanto a su naturaleza, los planes pueden clasificarse en monetarios y no monetarios, de acuerdo con su naturaleza.

- A. Beneficios monetarios: Concedidos en dinero a través de la nómina; generan obligaciones sociales que se derivan de ellos. - Prima anual - Vacaciones - Pensión - Complementación de la pensión - Bonificaciones - Planes de préstamos - Complementación de salarios en las ausencias prolongadas por causa de enfermedad - Reembolso o subsidio de medicamentos - Etc.
- B. Beneficios no monetarios: Ofrecidos en forma de servicios, ventajas o comodidades para los usuarios, a saber; - Servicio de restaurante - Asistencia médico-hospitalaria y odontológica - Servicio social y consejería - Club o asociación recreativa - Seguro de vida colectivo - Conducción o transporte de la casa a la empresa, y viceversa - Horario móvil de entrada y salida del personal de oficina.

En cuanto a los objetivos. En cuanto a sus objetivos, los planes pueden clasificarse en asistenciales, recreativos y supletorios.

- Planes asistenciales: Beneficios que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y previsión en casos de situaciones imprevistas o emergencias, que muchas veces están fuera de su control o de su voluntad. Incluyen: - Asistencia médico-hospitalaria - Asistencia odontológica - Asistencia financiera mediante préstamos.
- Planes recreativos: Servicios y beneficios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental u ocio constructivo. En algunos casos, estos beneficios también se extienden a la familia del empleado.

Incluyen:

- Asociación recreativa o club
- Áreas de descanso en los intervalos de trabajo
- Música ambiental
- Actividades deportivas
- Paseos y excursiones programadas.

Algunas actividades recreativas están saturadas de objetivos sociales, como es el caso de las fiestas y reuniones que buscan el fortalecimiento de la organización informal.

- Planes supletorios: Servicios y beneficios que buscan proporcionar a los empleados ciertas facilidades, comodidades y utilidades para mejorar su calidad de vida.

Incluyen:

- Transporte o conducción del personal
- Restaurante en el lugar de trabajo
- Estacionamiento privado para los empleados
- Horario móvil de trabajo
- Cooperativa de productos alimenticios
- Agencia Bancaria en el lugar de trabajo

Gestión de beneficios del ENRESP

Desde el área trabajamos buscando beneficios para el personal como descuentos de diversas índoles. Primero se envía un mail o nota solicitando que nos envíe su propuesta para el organismo y una vez acordado, se informa al personal sobre ellos.

Los beneficios que se otorgan en el Ente Regulador de los Servicios Públicos, gestionados desde el área de Recursos Humanos, actualmente tienen que ver con descuentos de distinta índole en diversas empresas y emprendimientos tales como: “Sofía” (Embutidos), “Unika” (Local de ropa), “UCASAL” (Descuentos en capacitaciones, talleres, cursos y seminarios), entre otras.

PLAN DE PRESTACIONES SOCIALES

Concepto de Prestación Social

Chiavenato define a las prestaciones sociales como *“todas aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones”*.

Éstas suelen ser financiadas total o parcialmente por la organización, pero casi nunca son pagadas directamente por los trabajadores. Son medios indispensables para mantener a la fuerza de trabajo dentro de un nivel óptimo de productividad y de satisfacción.

La prestación es una forma de remuneración indirecta que pretende ofrecer a los trabajadores una base para satisfacer sus necesidades personales. Sus elementos más importantes son: asistencia médico-hospitalaria, seguro de vida, alimentación, transporte, seguridad social privada, etc.

Tipos de Prestaciones Sociales

Los planes de prestaciones y de seguridad social tienen por objeto ayudar al empleado en tres campos de su vida:

1. En el ejercicio del puesto (como gratificaciones, seguro de vida, premios de producción, etcétera).

2. Fuera del puesto, pero dentro de la empresa (ocio, cafetería, transporte, etcétera).
3. Fuera de la empresa, o sea, en la comunidad (recreación, actividades comunitarias, entre otros).

Los planes de prestaciones y de seguridad social se pueden clasificar de acuerdo con su exigencia, naturaleza y objetivos.

⇒ Respecto a su exigencia:

- Las prestaciones por obligatoriedad legal: son aquellas que el empleador debe otorgar a sus trabajadores por disposición de las leyes laborales, de seguridad social o por un acuerdo colectivo entre sindicatos, por ejemplo: Aguinaldo, Vacaciones, Vivienda, Prima de antigüedad, Ayuda para enfermedad, Prima vacacional, Ayuda por maternidad, Horas extras.
- Prestaciones espontáneas: Son las otorgadas por la generosidad de las empresas, dado que no son exigidas por ley ni por negociación colectiva. También se conocen como prestaciones adicionales a las de ley e incluyen: Vales de despensa. Fondo de ahorro. Alimentos. Transporte. Préstamos. Asistencia médico-hospitalaria prestada mediante convenio. Ayuda para jubilación.

⇒ Respecto a su naturaleza:

- Prestaciones económicas: Son las entregadas en forma de dinero, por medio del cheque de pago, y son las que generan las obligaciones de seguridad social que se derivan de ellas la prima vacacional, vacaciones, vivienda, ayuda para jubilación, aguinaldo, planes de crédito.
- Prestaciones extraeconómicas: Son las ofrecidas en forma de servicios, ventajas o facilidades para los usuarios, a saber: alimentos. asistencia médico-hospitalaria y odontológica, servicio social y asesoría club o agrupación gremial.

⇒ Respecto a sus objetivos:

- Planes asistenciales: Son las prestaciones que buscan proporcionar al empleado y a su familia ciertas condiciones de seguridad y ayuda para casos imprevistos y urgencias, que

muchas veces están fuera de su control o voluntad. Incluyen asistencia médico-hospitalaria, asistencia odontológica, ayuda económica por medio de préstamos, seguridad social, ayuda para jubilación, complemento salarial en casos de ausencias prolongadas por enfermedad, fondo de ahorro.

- Planes recreativos: Son las prestaciones y los servicios que buscan proporcionar al empleado condiciones de descanso, diversión, recreación, higiene mental y ocio constructivo. En algunos casos, estas prestaciones también se extienden a la familia del empleado. Ejemplo: El caso de los festejos y reuniones, que buscan fortalecer la organización informal.
- Planes complementarios: Son las prestaciones y servicios con los que se busca proporcionar a los empleados facilidades, comodidad y utilidad, a efecto de mejorar su calidad de vida. Incluyen: Transporte o traslado del personal, comedor en el centro de trabajo, estacionamiento privado para los empleados, horarios flexibles.

Objetivos del Plan de Prestaciones Sociales

Los planes de prestaciones sociales generalmente se dirigen a ciertos objetivos relacionados a las expectativas que la empresa tiene, a corto y largo plazo, respecto de sus resultados. Los objetivos de los planes de prestaciones sociales casi siempre son:

- Mejorar la calidad de vida de los empleados.
- Mejorar el clima organizacional.
- Disminuir la rotación de personal y el ausentismo.
- Facilitar la atracción y la retención de los recursos humanos.
- Aumentar la productividad en general.

VENTAJAS DE LAS PRESTACIONES SOCIALES

PARA LA ORGANIZACIÓN	PARA EL EMPLEADO
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevan la moral de los empleados. ▪ Disminuyen la rotación y el ausentismo. 	Ofrecen ventajas que no se pueden evaluar en dinero

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevan la lealtad del empleado hacia la empresa. ▪ Aumentan el bienestar del empleado. ▪ Facilitan el reclutamiento y la retención de personal ▪ Aumentan la productividad y disminuye el costo unitario ▪ del trabajo ▪ Muestran las directrices y los propósitos que la empresa ▪ tiene hacia los empleados ▪ Disminuyen los disturbios y las quejas ▪ Promueven relaciones públicas con la comunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecen ayuda para la solución de problemas personales • Aumentan la satisfacción en el trabajo • Contribuyen al desarrollo personal y al bienestar individual • Ofrecen medios para mejores relaciones sociales entre los empleados • Reducen sentimientos de inseguridad • Ofrecen oportunidades adicionales para asegurar el estatus social • Ofrecen una remuneración extra • Mejoran las relaciones con la empresa • Reducen las causas de insatisfacción
--	--

PLAN DE HIGIENE Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO

Higiene Laboral – Concepto

Según el concepto presentado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), la salud es un estado total de bienestar físico, mental y social, y no sólo consiste en la ausencia de males o enfermedades.

La higiene laboral, según Camilo Janania Abrahan, se refiere al *conjunto de normas y procedimientos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador*,¹³ al resguardarlo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del puesto y al ambiente físico donde las realiza.

La Seguridad Laboral – Concepto

La seguridad laboral, según Efraín Butrón Palacio, es el *conjunto de medidas técnicas, educativas, médicas y psicológicas utilizadas para prevenir*

¹³ Camilo Janania Abrahan - "Manual de seguridad e higiene industrial" – 2004- Editorial Limusa

*accidentes*¹⁴, sea con la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente, con la instrucción o convencimiento de las personas para que apliquen prácticas preventivas.

. Cada jefe es responsable de los asuntos de seguridad de su área, a pesar de que la organización cuente con un departamento de seguridad para asesorar a los jefes sobre este asunto.

Plan de Seguridad Laboral

Un plan de seguridad implica los requisitos siguientes:

- La seguridad es una responsabilidad de línea y una función de staff.
- Las condiciones de trabajo, determinan los medios materiales para la prevención.
- La seguridad no se debe limitar tan sólo al área de producción.

Es importante aplicar los principios siguientes:

- Apoyo Activo De La Administración: Incluye la presencia de un programa de seguridad completo e intensivo, la comunicación en reuniones periódicas con los supervisores, los resultados alcanzados por ellos y las medidas para mejorar las condiciones de trabajo.
- Contar con personal dedicado exclusivamente a la seguridad.
- Instrucciones de seguridad para cada actividad.

La seguridad laboral opera en tres áreas principales de actividad:

1. Prevención de accidentes.
2. Prevención de robos.
3. Prevención de incendios.

Políticas de Desvinculación

Las organizaciones adoptan algunos procedimientos para aminorar los efectos de un despido, por ejemplo:

¹⁴ Efraín Butrón Palacio Seguridad y salud en el trabajo. 7 pasos para la implementación práctica y efectiva” – Bogotá – Ediciones de la U.

- a. **POLÍTICA DE DESPIDOS SELECTIVOS**: Es el procedimiento que utiliza la organización para definir los criterios responsables de la elección de las personas que serán despedidas en casos de recorte de personal; por ejemplo, la preferencia por personas solteras y que tienen menos años, en lugar de personas casadas, con hijos y más años.
- b. **OUTPLACEMENT**: Es el procedimiento que usa la organización para asistir y ayudar a los trabajadores despedidos, por medio de organizaciones especializadas en el rubro, para conseguirles un nuevo empleo. Se utiliza cuando ocurre un recorte a la cantidad de personas empleadas en una organización, situación contraria al crecimiento de la organización.
- c. **RENUNCIA VOLUNTARIA**: Plan que la organización ofrece a sus empleados para motivarles a pedir su separación por iniciativa propia. Estos planes ofrecen incentivos como una indemnización más elevada, la extensión del plan de prestaciones durante cierto tiempo después de la separación, la oferta de una colocación en otra empresa, etcétera.

LA FUNCIÓN DE REGISTRO Y CONTROL DEL PERSONAL

Es el procedimiento administrativo, que consiste en la implementación de una serie de instrumentos, con la finalidad de registrar y controlar al personal que labora en una organización o empresa determinada.

Consiste en poner en práctica una serie de documentos técnicos normativos, tendientes a controlar, registrar y fichar a todos los colaboradores; sean funcionarios, técnicos, auxiliares, empleados u obreros, con relación a su situación personal, social y laboral, desde que ingresa hasta que finaliza su vínculo laboral en la organización.

El registro y control de personal constituye una fuente importante de consulta sobre datos personales del colaborador, asistencia e inasistencia, puntualidad, vacaciones, licencias, permisos, ascensos y promociones, entre otras.

REGISTROS Y CONTROLES DEL PERSONAL DEL ENRESP

El área de RR. HH del ENRESP cuenta con un “Procedimiento de Asistencia” que consiste en, mediante formularios, llevar un registro de todos los motivos de inasistencia expresados en el decreto 4118 que son cargados en el sistema, escaneados y guardados en legajos. En el marco referencial se encuentran detalladas las funciones y actividades que se realizan día a día en el área, en relación a esto.

El Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

Este subsistema comprende al conjunto de acciones que permiten aplicar estrategias para ajustar los aprendizajes de los trabajadores a las necesidades de formación inherentes al desarrollo de la actividad laboral de la entidad, así como de los procesos de aprendizaje, capacitación y formación profesional para el mejor desempeño de un trabajador en su puesto de trabajo. Además, incluye los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal o planes de carrera.

Para lograr eficiencia empresarial es necesario asegurar que todos los trabajadores desarrollen funciones óptimamente adecuadas a sus capacidades y actitudes y, a su vez, desarrollen sus tareas de forma competente en correspondencia con las exigencias del puesto.

Por lo tanto, para que el presupuesto dedicado a la formación sea más una inversión que un gasto, se requiere que la determinación de las necesidades de capacitación y las acciones que se programen permitan ir estrechando la brecha entre el estado deseado y necesario y el real de cada trabajador.

LA CAPACITACIÓN AL PERSONAL – CONCEPTO

Capacitar significa preparar a la persona en el puesto para que la misma pueda, desempeñarse eficientemente y producir resultados de calidad, además de proveer y solucionar problemas potenciales dentro de la organización.

Chiavenato señala que la capacitación es el proceso educativo de corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las

personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.¹⁵

McGehee subraya que “capacitación significa *educación especializada*. Comprende todas las actividades, que van desde adquirir una habilidad motora hasta proporcionar conocimientos técnicos, desarrollar habilidades administrativas y actitudes ante problemas sociales”.

Objetivos de la capacitación al personal

Los principales objetivos de la capacitación son:

1. Preparar a las personas para la realización inmediata de diversas tareas del puesto.
2. Brindar oportunidades para el desarrollo personal continuo y no sólo en sus puestos actuales, sino también para otras funciones más complejas y elevadas.
3. Cambiar la actitud de las personas, sea para crear un clima más satisfactorio entre ellas o para aumentarles la motivación y volverlas más receptivas a las nuevas tendencias de la administración.

PROCEDIMIENTO DE CAPACITACIÓN DEL ENRESP

El área de RRHH del ENRESP, recibe los requerimientos e inquietudes de capacitación externa e interna necesarios para mejorar el desempeño que requieran los agentes. Pueden surgir del propio agente, de su superior y del resultado de Evaluaciones de Desempeño como así también de las Encuestas de Clima Laboral. Además, el requerimiento puede darse a partir de propuestas de otras organizaciones de la Administración Pública.

A partir del plan de capacitación aprobado por Directorio del ENRESP a comienzo del año 2021, desde el área de RR. HH, se realizan las gestiones para lograr su cumplimiento, buscando diferentes organismos/personas que puedan ofrecer capacitaciones para perfeccionarse. También reciben las sugerencias del personal y necesidades del organismo para iniciar las gestiones y lograr cubrir las capacitaciones solicitadas.

¹⁵ Idalberto Chiavenato – “Administración de Recursos Humanos” – 8va Edición- McGraw-Hill

Además, se lleva a cabo un registro mediante formularios, que son asentados en planilla Excel y guardados en bibliorato. Se revisa constantemente que los formularios se encuentren completos con las evaluaciones de satisfacción y las conformidades.

En los casos que la capacitación implique costos para el Organismo, se requiere, previa autorización de Presidencia, las firmas autorizantes para luego informar a la Gerencia de Administración y Finanzas, de modo que se haga efectivo el pago correspondiente.

A medida que surgen las ofertas de capacitación, son enviadas al personal vía mail para invitarlos a participar de las mismas. Luego, cada 6 meses se realiza un informe con el número de capacitaciones realizadas, los temas, la modalidad, la cantidad de capacitaciones realizadas por gerencia, etc. y se da a conocer al personal mediante un mail.

- Resultados de la evaluación de desempeño, Cuadros de Polivalencia y Descriptivos de Puesto: Una vez al año, cada gerente/jefe evalúa a su personal a cargo y determina las necesidades de capacitación que surjan de las mismas.
- Evaluación de la Capacitación: Luego de transcurridos 30 días de efectuada la capacitación, el jefe directo hace una evaluación de la aplicación de los conocimientos recibidos por parte del agente.
- Cambio de puesto o Ingresos: Con la llegada de nuevos agentes al organismo, se convierte en una necesidad la formación y las capacitaciones, al igual que las rotaciones de puestos, surge la demanda de obtener nuevos conocimientos acordes al puesto, mediante capacitaciones internas o externas.

¿QUÉ ES EL DESARROLLO DEL PERSONAL?

El desarrollo consiste en el establecimiento de planes de capacitación, adiestramiento, actualización, especialización y perfeccionamiento del colaborador, a través de cursos, seminarios, o talleres con la finalidad de motivarlos e incrementar y mejorar su conocimiento, habilidades y destrezas con el objeto de incrementar la productividad empresarial.

Martha Alles asegura que el éxito en una posición laboral está determinado por el talento de la persona que lo ocupa. Afirma que, *el desarrollo del talento, permite a la persona responder positivamente al puesto que ocupa en su organización.*¹⁶ afirma que los tres pilares para el desarrollo de competencias son: autodesarrollo, *coaching* y codesarrollo.

Alles sostiene que, el área de Recursos Humanos debe supervisar y monitorear el desenvolvimiento de las personas de la organización y por lo tanto, las evaluaciones comparativas es fundamental para el seguimiento del personal.

También se sugiere la alternativa de complementar la formación optando por canales de esparcimiento fuera del ámbito laboral. Así es que propone las actividades deportivas y a los hobbies como instrumentos que permiten alcanzar el autodesarrollo.

Objetivos del Desarrollo Organizacional

Los principales objetivos del Desarrollo Organizacional, según Chiavenato, son:

1. Aumentar el grado de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
2. Aumentar la confrontación de los problemas organizacionales, dentro y entre los grupos, en lugar de “barrerlos para ocultarlos debajo del tapete”.
3. Crear un ambiente en el que la autoridad designada para esa función aumente su autoridad al basarse en el conocimiento y la habilidad social.
4. Incrementar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
5. Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización.
6. Buscar soluciones sinérgicas para los problemas.

¹⁶ Martha Alles – “Desarrollo del talento humano basado en Competencias” - 2019

PLANES DE CARRERA Y PLANES DE SUCESIÓN

El plan de sucesión es el proceso mediante el cual la empresa identifica que cuando un colaborador clave se retira o sale de la compañía debe ser sustituido por otro que pueda llevar a cabo las funciones del puesto con el mismo o mejor desempeño ya que de no ser así podrían existir complicaciones para las operaciones de la empresa.

El plan de sucesión es clave para identificar las áreas de oportunidad que tiene tu equipo de trabajo para buscar desarrollar su potencial a través del tiempo apoyándose en planes de aprendizaje y desarrollo para prepararlos para las necesidades a futuro de la compañía. Permiten la continuidad de la empresa, también buscan asegurar que el desempeño se mantenga estable o se incremente.

En cambio, el plan de carrera es un proceso que surge a raíz de la necesidad de las organizaciones por encontrar una forma de desarrollar su personal y así conseguir los objetivos de una manera eficiente y eficaz, esto interviene de una manera positiva en la vida profesional de un empleado, lo que hace que el personal este motivado.

Un plan carrera se debe diseñar de acuerdo a las características y necesidades de cada organización, tener en cuenta la visión, la misión, valores, y cultura corporativa. El plan de carrera permite a la organización y a sus colaboradores obtener beneficios mutuos como la satisfacción de necesidades y el continuo crecimiento, donde la empresa obtiene por medio del conocimiento de su recurso humano, mejor posicionamiento en el mercado y frente a sus competidores y el colaborador cumple con sus expectativas de vida, mejora su desempeño y se convierte en un base importante de la empresa.

Diferencia entre Plan De Carrera y Plan De Sucesión

PLAN DE CARRERA	PLAN DE SUCESIÓN
Proceso de gestión de capital humano que contribuye a planificar el desarrollo con vista a futuro dentro de la compañía basada en el entrenamiento y capacitación adecuada así como en el fomento de las competencias necesarias para llevar a cabo ese puesto de trabajo.	Parte del mapa de competencias que presenta el colaborador o potencial que pudiera demostrar para puestos de alta especialización o niveles ejecutivos y/o directivos. Estas competencias son muy particulares de cada organización y deben ser compatibles con su misión, visión y valores.

Beneficios del Plan de Carrera

Los beneficios del Plan de Carrera son:

- Reducir la rotación de personal
- Planear necesidades futuras de talento reduciendo así el costo en el proceso de selección
- Motiva al personal y lo compromete con la organización
- Aumenta la productividad.

Beneficios de los Planes De Sucesión

Algunos beneficios que esta práctica de gestión de talento puede traer a tu empresa son:

- Desarrollo de personal clave dentro de la organización con mayor involucramiento y capacidad de aportar nuevas ideas.
- Constante revisión de las descripciones de puesto.
- Mejorar la reputación de la organización como una empresa sólida y bien estructurada que facilita la retención de talento humano de alto nivel.
- Motiva a los empleados en el desempeño de sus labores y el cumplimiento de objetivos.
- Garantiza la continuidad organizada de los puestos clave.
- Evita la fuga de talento y de conocimientos.
- Fomenta el crecimiento de la empresa a largo plazo.

El Subsistema de Auditoría de Recursos Humanos

Este subsistema incluye un banco de datos, un sistema de información de RH y una auditoría de RH. Para que las partes de una organización puedan desempeñar su responsabilidad con relación al personal, debe existir este subsistema.

EL PROCESO DE CONTROL

Control – Concepto

La palabra control tiene significados y connotaciones que dependen de su función o del terreno específico en el que se aplique, por ejemplo:

- *Control como una función del proceso administrativo*: En este caso, el control tiene la función de dar seguimiento y evaluar aquello que se planeó, organizó y dirigió a efecto de observar si han ocurrido desvíos o variaciones y de efectuar las correcciones necesarias. Consiste en medir, evaluar y corregir el desempeño con el propósito de asegurar que se alcancen los objetivos de la organización.
- *Control como medio de regulación*: El control es un sistema automático que mantiene el sistema en un grado de funcionamiento constante, como ocurre en las refinerías de petróleo o en las industrias químicas de proceso continuo y automático.
- *Control como función de un sistema que restringe y limita a los participantes*: Es el caso del control de la participación o del expediente del personal en la mayor parte de las organizaciones industriales.

El proceso de control es cíclico y repetitivo, y sirve para ajustar las operaciones a las normas establecidas previamente. Por lo tanto, el control funciona como un proceso que sigue una secuencia de cuatro etapas:

1. Establecimiento de los estándares deseados.
2. Monitoreo del desempeño.
3. Comparación del desempeño con los estándares deseados.
4. Acción correctiva si es necesaria.

¿QUÉ ES LA AUDITORÍA DE RECURSOS HUMANOS?

Para Idalberto Chiavenato, la auditoría de recursos humanos puede ser definida como el análisis de las políticas y prácticas de personal de una organización y evaluación de su funcionamiento actual, seguida de sugerencias para el mejoramiento.

Según la UDIMA, la auditoría de recursos humanos es un método integral de revisión de las políticas, los procedimientos, la documentación y los sistemas de recursos humanos, con el fin de identificar las necesidades de mejora y crecimiento de la función de recursos humanos, así como de asegurar el cumplimiento de las siempre cambiantes normas y reglamentos.

Los principales objetivos de la auditoría de Recursos Humanos, son:

- ⇒ Evaluar todas las políticas internas, programas y planes de carrera, promoción, etc.
- ⇒ Definir los objetivos que cada actividad debe cumplir.
- ⇒ Evaluar la calidad del desempeño de cada persona implicada.
- ⇒ Motivar a los profesionales de los Recursos Humanos a asumir nuevos retos.
- ⇒ Minimizar los costes del departamento.
- ⇒ Optimizar el rendimiento del área modificando los flujos de trabajo, siempre que sea necesario.
- ⇒ Orientar la finalidad del departamento de RR. HH. hacia las buenas prácticas con las personas.
- ⇒ Conocer la organización humana de la compañía.
- ⇒ Identificar a las personas responsables de cada labor.
- ⇒ Detectar y tratar los posibles problemas que afecten a la organización de la empresa.
- ⇒ Promover los cambios que contribuyan a mejorar el desempeño de los Recursos Humanos.

Tipos de Auditorías de Recursos Humanos

- Según el auditor, la auditoría puede ser interna o externa.
- Según el alcance, puede ser de ámbito integral, parcial o temática.

- Según el enfoque, hablamos de auditoría comparativa, retrospectiva, estadística o por objetivos.
- Por la estructura, nos encontramos con auditorías de organización o de dirección.
- Según la actividad, hay auditorías de negociación, salud laboral, prevención de riesgos, comunicación interna, cultura, clima laboral o distribución del tiempo.
- Por funciones, encontramos auditorías de reclutamiento, selección, formación, retribuciones, rendimiento y desempeño.
- Otras auditorías son: COP/IE'93, medioambientales, de responsabilidad social y de gobierno corporativo.

PASOS PARA REALIZAR UNA AUDITORIA DE RECURSOS HUMANOS

1. Determinar el alcance de la auditoría: El equipo debe decidir cuáles serán los objetivos de la consultoría de personal y cuáles serán las áreas a revisar. Si es la primera vez que la empresa se somete a una consultoría de RRHH, puede optar por realizar un análisis a gran escala.
2. Planificar las preguntas a resolver: Es importante dedicar el tiempo suficiente a elaborar este cuestionario ya que será el que nos guíe en los próximos pasos.
3. Recoger información: En esta fase será necesario recopilar datos sobre la organización, procesos, prácticas, etc. Normalmente, las consultoras de RRHH utilizan el cuestionario para saber qué información necesitan.
4. Comparar los resultados: Para evaluar los resultados obtenidos, se comparan con los ofrecidos por otras empresas de tamaño similar o el histórico de la propia empresa (de haberlo). Poner los datos en un contexto nos ayudará a entender mejor cuál es el desempeño de la organización en el área analizada.
5. Elaborar un informe: Recoger los resultados obtenidos y presentarlos en un informe completo. Así, el equipo de RRHH puede revisarlo y enviarlo a los miembros del directorio para su aprobación.
6. Crear un plan de acción: La empresa debe diseñar un plan de acción que recoja las tareas que se van a llevar a cabo.

7. Seguir mejorando: Los responsables de RRHH deben introducir una cultura de mejora continua de las políticas y los procesos internos del departamento. Así, la organización nunca dejará de mejorar y conservará su ventaja competitiva.

SISTEMA DE INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA

El sistema de información administrativa (SIA) es un *sistema planeado para reunir, procesar, almacenar y difundir información de modo que permita a los gerentes involucrados tomar decisiones eficaces* (Chiavenato).

El sistema de información administrativa ocupa un lugar importante en el desempeño de los gerentes, sobre todo en el caso de las tareas de planeación y control.

El concepto de SIA se relaciona con la tecnología informática e implica la presencia de una computadora o una red de microcomputadoras, además de programas específicos para procesar los datos y la información.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

El sistema de información es un *conjunto de elementos interdependientes (subsistemas), ligados de forma lógica, de modo que su interacción genere la información necesaria para la toma de decisiones*.¹⁷

El punto de partida de un sistema de información de Recursos Humanos, según Chiavenato, es el banco de datos. Su objetivo final es abastecer a los gerentes con información sobre su personal.

Banco de Datos de Recursos Humanos

El banco de datos es un sistema para almacenar y acumular datos debidamente codificados y disponibles para el procesamiento y la obtención de información. En realidad, el banco de datos es un conjunto de archivos relacionados de forma lógica, organizados de tal modo que facilitan el acceso a los datos y eliminan la redundancia.

¹⁷ CAUTELA, Alciney L. y Enrico F. G. POLLONI, "Sistemas de información de la administración de empresas", São Paulo, Atlas, 1976, p. 17.

En las áreas de recursos humanos, los diversos bancos de datos vinculados unos con otros permiten obtener y almacenar datos respecto de diferentes rubros o niveles de complejidad, a saber:

- Datos personales sobre cada empleado para formar un inventario de personal.
- Datos sobre los ocupantes de cada puesto para formar un registro de puestos.
- Datos sobre los empleados de cada área, departamento o división, para formar un registro de áreas.
- Datos sobre los salarios e incentivos salariales para formar un registro de remuneración.
- Datos sobre las prestaciones y la seguridad social para formar un registro de prestaciones.
- Datos sobre candidatos (registro de candidatos) sobre cursos y actividades de capacitación (registro de capacitación), entre otros.

El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de la posición o la tendencia, etc.

La preparación del sistema de información de recursos humanos requiere del análisis y la evaluación de la organización o de sus subsistemas y de sus respectivas necesidades de información.

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos a los elementos que son provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos.
- Reclutamiento y selección de personal.
- Capacitación y desarrollo de personal.
- Evaluación del desempeño.
- Administración de sueldos y salarios.

- Registros y controles de personal, respecto a faltas, retrasos, disciplinas, entre otros.
- Estadísticas de personal.
- Higiene y seguridad.
- Respectivas jefaturas, etc.

RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL (R.S.E)

Siegel y Wright definen a la responsabilidad Social Empresarial como: un *“conjunto de situaciones donde la empresa se compromete y cumple acciones que favorecen el bien social, más allá de los intereses de la empresa y por sobre lo que se espera como cumplimiento de la ley”*.

El organismo tiene éxito y es eficaz cuando logra alcanzar sus objetivos y cuando es capaz de satisfacer las necesidades de su ambiente y de los socios involucrados. Desde este punto de vista, la responsabilidad social de la organización se realiza cuando ésta cumple las disposiciones de ley y de contratos. Por lo tanto, el entorno social, político y económico, los grupos y las organizaciones implicadas, así como el tiempo, condicionan el concepto de responsabilidad social (RSE)

R.S.E DEL ENTE REGULADOR DE SERVICIOS PÚBLICOS

El ENRESP desarrolla diversas tareas con miras a la efectiva protección de los derechos de los usuarios. Por lo tanto, interviene en la solución de las controversias que surgen entre las prestadoras y los usuarios. Y cuando detecta incumplimientos, aplica sanciones.

Por otro lado, el ENRESP desarrolló el Protocolo de Bioseguridad Sanitaria para Atención excepcional al público, que fue aprobado por el COCS COVID-19 de la Provincia de Salta, con el objetivo de implementar en todas las oficinas de su dependencia, pautas e instrucciones claras y precisas para mitigar la propagación del COVID-19, adoptando procedimientos y prácticas de seguridad y salud adecuados para establecer métodos de trabajo seguro, en el marco de la normativa vigente y las recomendaciones de las autoridades sanitarias.

- La protección de la seguridad pública: Conforme al Reglamento de Reclamos las denuncias por asuntos de seguridad pública pueden gestionarse directamente ante el ENRESP y/o ante las Prestadoras.
- Protección del medio ambiente: Fomentando el cuidado de los servicios tales como luz y agua, realizando capacitaciones de concientización, etc.

En torno a esto, el ENRESP asume los siguientes compromisos:

- Aumentar la satisfacción de nuestros usuarios internos y externos.
- Cumplir con los requisitos de los usuarios, legales aplicables y los que la organización suscriba.
- Mejorar continuamente la gestión y desempeño de nuestro sistema de gestión de calidad.
- Promover la participación y consulta del personal en el sistema de gestión de calidad.
- Fomentar acciones de responsabilidad social y educación al usuario.
- Gestionar la seguridad operacional mediante un proceso continuo de identificación de peligros y gestión de riesgos.

El cumplimiento e integración de estos compromisos es responsabilidad de todos los que trabajamos en el Ente.

CAPÍTULO III

“El éxito de una organización, se da por medio de la actuación”

- *Peter Drucker*

MARCO REFERENCIAL

Antecedentes Históricos – Ente Reguladores

En 1989, con la presidencia de Carlos Raúl Menem, se sancionó la Ley 23696 que consistió en una Reforma del Estado traducida en la privatización de las empresas y la transferencia de la gestión de una actividad, del sector público al sector privado.

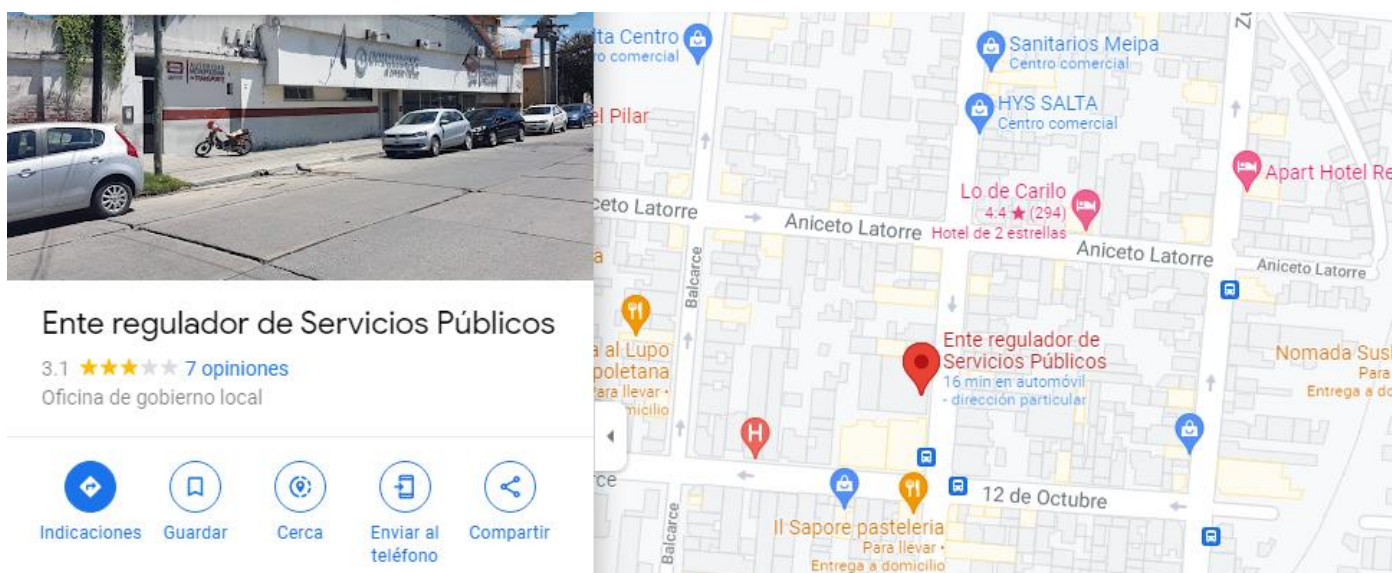
Años después, con lo dispuesto por el artículo 42 de la Constitución Nacional: *“Los consumidores y usuarios de bienes y servicios tienen derecho, en la relación de consumo, a la protección de su salud, seguridad e intereses económicos; a una información adecuada y veraz; a la libertad de elección, y a condiciones de trato equitativo y digno.”*, a lo largo de los años 90, se formaron los “entes reguladores”.

Los mismos, actualmente son quienes supervisan y controlan el cumplimiento de las obligaciones asumidas por las empresas de servicios públicos, en lo que respecta a las condiciones de seguridad y calidad en la prestación de sus servicios, así como también en cuanto a inversiones, mantenimiento y uso de los bienes afectados al servicio, tarifas, relaciones con los usuarios y defensa del medio ambiente. De alguna manera, los entes reguladores son como “mediadores” entre las empresas de servicios, y los usuarios.

Ente Regulador de Servicios Públicos

¿QUÉ ES EL ENRESP?

El Ente Regulador de los Servicios Públicos (ENRESP) es un organismo público autárquico que se encarga de controlar, regular y fiscalizar los servicios de distribución eléctrica (a cargo de EDESA S. A) y de agua potable y saneamiento (a cargo de CO.SAySa) de la provincia.



Ubicación geográfica – Ente Regulador de Servicios Públicos (Mitre 1231)

En el año 2020, el Ente Regulador de los Servicios Públicos cumplió 24 años. A lo largo de ese tiempo, el organismo pasó por distintas instancias en materia de regulación y control respecto de los servicios públicos provinciales de distribución eléctrica y de agua potable y saneamiento, encontrándose actualmente en una etapa de consolidación que lo perfilan como “garante institucional” de la protección de los derechos de los usuarios y del cuidado del medio ambiente en todo lo relacionado a dichos servicios públicos ya que, por su intermedio, miles de personas, comedores, merenderos, centros vecinales, entidades culturales y deportivas, entre otras asociaciones de bien público, gozan de subsidios tarifarios que les permiten acceder a esos servicios fundamentales.

En virtud de ello, se implementan día a día políticas públicas y diversas iniciativas y estrategias que permiten mejorar y adaptarse para dar nuevas respuestas acordes a los objetivos planteados, a pesar del contexto tan cambiante en el que tuvo que transitar con la Emergencia Sanitaria declarada por COVID-19 a partir del mes de Marzo.

En materia de regulación, control y fiscalización del servicio público de distribución de energía eléctrica, Salta fue una de las provincias que más Paneles Solares instaló en el país a través del Programa PERMER, gracias al ENRESP. Y actualmente se enfoca en la implementación del control de calidad

del producto y del servicio a nivel del usuario individual por distribuidor y/o región.

En cuanto a la regulación y fiscalización del Servicio de Agua Potable y saneamiento el ENRESP suscribió un Convenio Marco de Asistencia Técnica y firmamos protocolos adicionales que permitió que sea pionero en la Argentina mediante la instalación del primer laboratorio para la realización de las verificaciones, controles iniciales y periódicos de medidores de agua potable fría o los necesarios por el ingreso de reclamos.

MISIÓN DEL ENRESP

Controlar, regular y fiscalizar la prestación de los servicios públicos de energía eléctrica y agua potable en todo el territorio provincial, procurando la satisfacción de los usuarios.

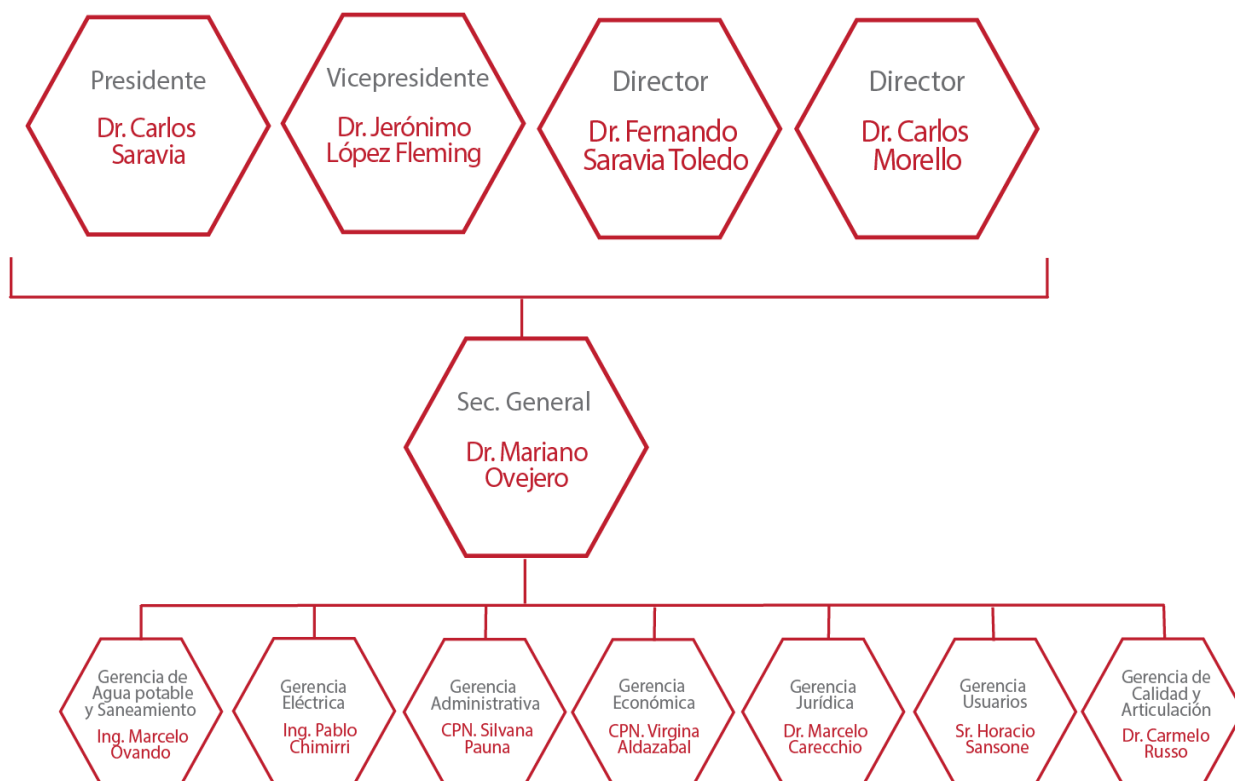
VISIÓN DEL ENRESP

Ser un organismo accesible, innovador y referente en materia de control, regulación y fiscalización, que propicie que los servicios públicos provinciales se presenten con los niveles de calidad exigibles, en aras de proteger el interés de los usuarios y promover sus derechos.

VALORES

- Compromiso
- Ética
- Integridad
- Empatía

ORGANIGRAMA



Organigrama no actualizado del Ente Regulador de Servicios Públicos (ENRESP)

Totalidad de agentes del ENRESP: 123 agentes

Delegaciones:

- Orán: 4 agentes
- Tartagal: 3 agentes.
- Rosario de la frontera y Oficina Metan: 3 agentes

FUNCIONES DEL ENRESP

- Reglamentarias: Dictar normas de carácter general, jurisdiccionales, resolver las controversias entre usuarios y concesionarios.
- Sancionatorias: Aplicar sanciones previstas por el marco normativo vigente.
- Tarifarias: Analizar, revisar y fijar tarifas justas y razonables.
- Ambulatorias: Expropiatorias y de restricciones y limitaciones a la propiedad.

Las principales funciones de los Entes Reguladores, con respecto a los usuarios de los servicios, son:

- Informar, proteger y defender adecuadamente sus derechos según lo establecido en la legislación vigente.
- Contestar y resolver reclamos, supervisando la respuesta dada.
- Velar por la protección de la propiedad, el medio ambiente, y la seguridad pública.

Normativa Institucional

¿Qué es el Decreto 4118/97 y para qué sirve?

El decreto 4118/97 es una decisión provincial establecida por el Estatuto del Empleado Público que incluye regímenes que regulan a todos los organismos públicos de la provincia de Salta. Es un sistema único de control que garantiza la prestación eficiente del servicio público, excluyendo a aquellos sectores que requieren de una regulación particular como lo son las empresas privadas.

Este Decreto es fundamental para las áreas de Recursos Humanos como para las Administrativas de cualquier organismo público, ya que sirve como “guía” para los encargados de dichos sectores y permite llevar un control en materia de licencias, justificaciones y franquicias.

Importancia del Área de Recursos Humanos del ENRESP

El área de Recursos Humanos está formada actualmente por cuatro personas que trabajan en conjunto con otras áreas tales como: Administración, Calidad, Relaciones Institucionales, Centro de contacto, Sistema - Mantenimiento y Movilidad, entre otras.

El área de RR. HH del ENRESP es importante ya que se focaliza en el desarrollo del personal y en el fortalecimiento de las competencias de los agentes, mejorando así la calidad de la vida laboral lo que redundará en una mejor prestación del servicio y la atención a la comunidad.

MARÍA LUJÁN ARCE

Para el control de asistencia del personal se lleva a cabo un método de fichada mediante huella digital, a través del Sistema Cronos ASIS XXI, Versión 1.0. Este sistema se ocupa de la exportación de datos y de proporcionar información necesaria para el control de asistencia, generada a través del escáner de dedo.

Por otro lado, se trabaja diariamente a través del Sistema Manejo de Recursos Humanos que es la madre de datos del personal. Este sistema fue generado por la necesidad de contar con un respaldo de la información proporcionada por Cronos ASIS XXI sobre horas fuera de la jornada laboral, descuentos, novedades, horarios rotativos, datos personales, etc.

Mis Funciones en el Organismo

Actividades Relacionadas Al Decreto 4118/97

Las funciones que se llevan a cabo diariamente en el área de Recursos Humanos del ENRESP, en relación al Dcto. 4118/97, a continuación, ejemplifico:

- ❖ Al inicio de la jornada, el personal debe informar sobre la novedad solicitada; ya sea licencias anuales, por matrimonio, por fallecimiento, entre otras, y en base a esto, se genera un mail informativo para el superior inmediato, con copia a quien corresponda (jefes, gerentes, directores).
- ❖ Luego de esto, se realiza el “backup” y registro en el sistema de RRHH.
- ❖ Los formularios, certificados y/o constancias de todas las licencias y documentos otorgados, son escaneados y archivados, tanto de formato digital como en papel, en su correspondiente legajo.

Los pasos que se describen a continuación, son fundamentales para llevar un control y un orden del personal del ENRESP:

- En el caso de que un agente solicite una **Licencia por examen**, con previa autorización del superior, plasmado en los formularios de procedimiento, se solicita al mismo, la presentación de la constancia

expedida por el establecimiento educativo luego del examen, cerrando así este procedimiento.

- Por otro lado, cuando se solicita **Licencia por fallecimiento**, se debe informar al agente que solicita el artículo sobre los días correspondientes de licencia, de acuerdo al parentesco con el fallecido. De acuerdo con el Dcto. 4118/97 los días son los siguientes:
 - Por fallecimiento de cónyuge, padres, hijos, hermanos: cinco (5) días hábiles.
 - Por fallecimiento de: abuelos, nietos, suegros, cuñados, hijastros: dos (2) días hábiles.
 - Por fallecimiento de abuelos políticos, tíos, tíos políticos, sobrinos, sobrinos políticos, primos, hermanastros: Un (1) día hábil: La licencia se otorgará a partir del fallecimiento o el siguiente día hábil.
 - Cuando por motivos del sepelio o fallecimiento, el agente deba trasladarse a más de doscientos (200) kilómetros de su lugar de residencia se adicionan dos (2) días corridos, debiendo acreditar mediante constancia el traslado y su motivo.

Luego de esto, se emite un mail informativo a los superiores sobre la novedad. En caso de ser un familiar directo, se envía un mail general al personal informando esto. El Trámite se cierra una vez presentado el formulario previsto para estos casos, junto a una copia de la esquela donde el agente participe o una copia del acta de defunción.

- **“ART. 74” o Licencia por razones particulares:**
 - Se verifica que el agente cuente con los días correspondientes a dicho artículo (2 días que caducan al finalizar cada año).
 - Se informa a jefatura de RRHH.
 - Al día siguiente de la reincorporación del agente, se solicita formulario para continuar con el trámite.

- **ART. 7, Licencia Anual Reglamentaria:**

- Se debe verificar que la persona cuente con los días correspondientes a dicho artículo. Los mismos, según el Dcto. 4118/97, son:
 - Diez (10) días hábiles cuando la antigüedad mayor de un (1) año y no exceda de cinco (5).
 - Quince (15) días hábiles cuando la antigüedad sea mayor de cinco (5) años y no exceda de diez (10).
 - Veinte (20) días hábiles cuando la antigüedad sea mayor de diez (10) años y no exceda de quince (15).
 - Veinticinco (25) días hábiles cuando la antigüedad sea mayor de quince (15) años y no exceda de veinte (20).
 - Treinta (30) días hábiles cuando la antigüedad sea mayor de veinte (20) años.

Este trámite puede ser solicitado días antes del usufructo de la licencia, con la aprobación del jefe directo y la de jefatura de RRHH; o solicitarse el mismo día, en la primera hora de la jornada, y con las autorizaciones correspondientes. En este sentido, el Ente Regulador tiene la flexibilidad y la potestad de decidir sobre la modalidad a aplicar en el proceso, más allá de lo explicitado en el Dcto. 4118/97.

En todo caso, la presentación del formulario correspondiente, cierra el trámite.

- Ante **Licencia por Enfermedad**: Desde RRHH, se informa el procedimiento que debe seguir el agente. A continuación, desde el Área se gestiona la carpeta médica mediante el sistema de Administración de la Provincia. solicitando Cuando el agente se reincorpora a sus tareas, acerca a RRHH el certificado otorgado por **MAS SALUD** donde consta los días justificados.
- En el caso de requerir **Licencia por Paternidad y Maternidad**, el procedimiento que se sigue es el siguiente:

- Se solicita certificado médico donde consten los 3 meses de gestación, para dar inicio a la gestión administrativa del pago del Pre Natal.
 - A continuación, se aplica la Ley provincial, sobre paternidad
 - Todas las gestiones relacionadas a fechas y parto se realizan a través de MAS SALUD (Medicina Laboral).
 - Luego del nacimiento, el agente debe presentar certificado de Nacido Vivo hasta gestionar el Certificado de Nacimiento, además debe presentar copia del DNI del recién nacido.
- Para la “**Licencia sin goces de Haberes**”, el agente debe realizar la solicitud al Directorio del Organismo, mediante una nota, ingresada por Mesa de Entradas y generando un expediente para continuar con el trámite hasta su aprobación.

Actividades relacionadas con Salidas Particulares/ Oficiales y gremiales

El agente del ENRESP debe registrar sus salidas en formularios donde figure la autorización del superior, motivo, fecha, horarios y su firma. Estas salidas son ingresadas al sistema de RRHH, como mencioné anteriormente, para llevar el control de las horas utilizadas por el agente.

Ante salidas particulares: Se emplea la Resolución 1401/10 y la aplicación de este caso, es cuestión de usos y costumbres (Anexo 1).

Ante salidas oficiales: Las salidas por asuntos oficiales deberán ser dispuestas previamente por el presidente del organismo o el funcionario que éste autorice. En base a esto, se habilita un registro en el que consta la fecha, hora de salida y regreso, firma del funcionario autorizante, destino y motivo de la salida. (Anexo 2).

Ante salidas gremiales: El delegado que posee un cargo gremial en APOC, cuenta con 70 horas anuales para utilizar.

Si bien todo el personal puede obtener formularios de salida desde sus PC, desde RRHH también se gestionan diariamente formularios para aquellos agentes que así lo requieran.

Control de Ausentismo y actualización del Sistema de Administración de RRHH de la Provincia (MÁS SALUD)

En los casos de enfermedad, desde RRHH se ingresa virtualmente al Sistema de Administración de la Provincia para efectuar la carga de la médica solicitada. A continuación, el agente acude a las oficinas de MAS Salud para que se le audite su certificado. La justificación queda plasmada en el sistema.

Todo el personal debe completar anualmente su Declaración Jurada de Datos Personales, (cambios de domicilio, fallecimientos, nacimientos, estado civil, etc.). Toda modificación es asentada en las bases de datos disponibles.

Por otro lado, mensualmente se reciben vía mail, las novedades (salidas particulares, oficiales, etc.) y presentimos de los agentes del interior (Orán, Rosario, Metán y Tartagal). La información es guardada de manera digital, en una carpeta de presentismos.

Manejo, control y actualización del Sistema Cronos

A primera hora de la mañana, desde RR. HH, realizamos la bajada de fichadas en el Sistema Cronos y, manualmente controlamos uno por uno los ingresos del personal, registrando los ausentismos, llegadas tardes, comisiones, salidas oficiales, etc. Asimismo, se realiza el control de los egresos del día anterior, registrando las salidas particulares, oficiales, horario call center, salidas anticipadas, trabajos fuera de horarios, etc. Al ingreso de un nuevo agente se realiza el registro de su huella y el alta en el sistema.

Control, actualización y seguimiento de la base de datos del Sistema de RRHH de todo el personal.

A partir de lo asentado en el sistema de RRHH, a fin de mes, se procede a realizar el informe que se envía a la Gerencia Administrativa para efectuar el descuento correspondiente. A su vez se imprimen diariamente formularios de salidas particulares para aquellos agentes que lo requieran.

Armado, actualización de documentación de legajos; Foliación, registro y archivo de toda la documentación ingresante al área.

Ante el ingreso de un nuevo agente al Organismo, se procede a la creación del legajo tanto físico como digital. La creación del legajo físico consta de un bibliorato que se encuentra dividido entre licencias, datos personales, carpetas médicas, contratos y otros.; todo esto, se arma con impresiones y separadores de colores y se rotula con el nombre y un N° definido previamente, que generalmente coincide con el número de Legajo Administrativo.

Toda la documentación solicitada (DDJJ de datos personales, DDJJ de salud, fotocopias de documentos, diplomas, etc.), es foliada, escaneada, guardada en formato digital y papel. Se procede de la misma manera con cada toda documentación ingresante determinando su guarda (biblioratos de actas decretos y leyes, bibliorato de memos, ART, etc.).

Informe mensual de novedades para la liquidación de haberes

Durante el periodo en curso, vamos plasmando las novedades a ser informadas a la Gerencia Administrativa y Financiera antes de la liquidación de haberes para que realicen los descuentos, incrementos y/o adicionales, así como también se informa altas y bajas de empleados.

Gestiones varias con la ART y Aseguradora para la cobertura de accidentes laborales

Cada vez que los agentes realizan una salida oficial fuera del Municipio capital, nos informan siguiendo un formato de mail, el cual es remitido a la ART para su correspondiente cobertura ante un accidente.

Por otro lado, ante un accidente laboral o covid, se realiza la denuncia mediante la página oficial de la ART y el seguimiento al agente involucrado. Y ante un nuevo agente contratado únicamente, damos aviso al Seguro correspondiente.

Situaciones de Covid-19

Durante la pandemia se sumó a nuestras tareas habituales los casos de covid. Cuando un agente informa que cuenta con síntomas se lo deriva al 148 para que los médicos realicen las acciones correspondientes.

Desde el área informamos a los jefes y gerentes sobre la situación del agente, se le envía un mail con un memo para que quede plasmada la situación y ante esto, nos envían toda la documentación respiratoria del aislamiento, casos positivos y estrechos. En caso de ser personal de planta, realizamos la denuncia a la ART. Toda la documentación del caso, está resguardada en el expediente sobre el tema.

DIAGRAMA DE GANTT – ACTIVIDADES

ESTRATEGIAS DE RECOLECCION DE DATOS

ENTREVISTA A JEFA DE RECURSOS HUMANOS

MODELO DE PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son sus funciones como jefa de RR. HH?
2. ¿Qué significa para usted el área de Recursos Humanos?
3. ¿Qué normativas se implementan en el ENRESP?
4. ¿Cómo fue cambiando/creciendo el área de RR.HH. en el ENRESP?
5. ¿Qué cambios trajo la pandemia en la gestión, en el ENRESP?
6. ¿Cuál es el procedimiento de Recursos Humanos que considera más importante?
7. ¿Cuál es su visión estratégica dentro del área?
8. Desde su experiencia, ¿qué acciones llevaría a cabo para motivar al departamento?
9. ¿Cómo logra que la comunicación sea efectiva en el área y entre las demás áreas del ENRESP?
10. ¿Cómo motiva a sus colaboradores del área?
11. ¿Cree que es importante la capacitación de personal? ¿Por qué?
12. ¿Qué métodos ha empleado en el pasado para la selección de personal?
13. ¿Alguna vez ha vivido una situación crítica dentro del área?
14. ¿Qué destacaría de usted a nivel profesional y qué mejoraría?
15. ¿Cuál es tu principal fuente de motivación en el trabajo?

INTERPRETACIÓN

El área de Recursos Humanos significa, para la Jefa de Recursos Humanos del Ente Regulador, la posibilidad de gestionar el capital humano e impulsar un desempeño productivo y satisfactorio del personal, cumpliendo con los lineamientos del Organismo.

Por otro lado, María Gauffin cuenta que, el ENRESP, como Organismo autárquico tiene la potestad, entre otras cosas, de crear su propia normativa (Ley de creación del Ente Regulador N° 6835) e implementarla en el área, usando como antecedente normativo, la legislación aplicada para los organismos públicos provinciales.

El área de Recursos Humanos del ENRESP ha ido cambiando a lo largo del tiempo y amoldándose a las diversas situaciones. Debido a la pandemia tuvo que adaptarse a la nueva realidad, modificando sus procesos a la situación actual, generando nuevas modalidades de control y reforzando los medios de comunicación para incrementar la empatía entre los colaboradores.

La crisis sanitaria trajo consigo, la digitalización de los procesos. Esta técnica ocupa un papel primordial en todos los niveles del Organismo, poniendo por delante el desafío de tener que reconvertirse rápidamente para continuar con la actividad del ENRESP, manteniendo su compromiso con la comunidad.

Para María Gauffín, dos de los procedimientos de Recursos Humanos, más importantes son los que tienen que ver con el Clima Laboral y la Evaluación de Desempeño.

La visión estratégica del Área, es contemplar la fuerza laboral y la competencia humana necesarias para alcanzar la misión y visión del Ente Regulador, desde sus Valores Institucionales.

Por último afirma que: *“El Área de RRHH en sí misma, es un área sensible a infinidad de problemáticas y muchas veces se experimentan situaciones críticas”* Nuestro desafío es enfrentar esas problemáticas y buscar una solución favorable tanto para el Organismo como para el agente.

OTROS TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN

ANTECEDENTE 1

- Institución: Universidad Nacional de Cuyo
- Carrera: Licenciatura en RR.HH.
- Título del trabajo: “Clima Laboral en un organismo público”
- Autor: Silvia Carolina Garbuglia
- Año: 2013
- País: Argentina
- Enlace: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5806/tesis-cs-ec-garbuglia.pdf
- Resumen del trabajo:

MARÍA LUJÁN ARCE

“El objetivo que plantea este trabajo, es conocer el ambiente de una institución, en este caso el Hospital Regional Diego Paroissien, en un momento dado. Se trata de obtener el conocimiento interno del mismo y posibilitar a los empleados canalizar sus opiniones a través de las respuestas que manifiestan en la encuesta de clima.

Esta investigación consta de dos partes: En la primera parte se encuentran los cuatro primeros capítulos los cuales hacen referencia al marco teórico. Luego en la parte dos, el estudio de campo, se encuentran los dos últimos capítulos de dicha investigación. El objetivo principal es identificar el clima laboral del lugar de trabajo, con la finalidad de mejorar el mismo.

ANTECEDENTE 2

- Institución: Universidad Nacional del Comahue - Centro Universitario Regional Zona Atlántica
- Carrera: Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos
- Título del trabajo: Clima Laboral, en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Río Negro: factores que influyen en el desempeño laboral de los Recursos Humanos. Periodo 2017-2018.
- Autor: Farra, Angeles Betsabé. Jauge, Carlos Oscar
- Año: 2018
- Provincia: Neuquén
- País: Argentina
- Enlace:
<http://rdi.uncoma.edu.ar/bitstream/handle/123456789/15375/TESIS%20CLIMA%20LABORAL.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Resumen del trabajo:

“La investigación está orientada a realizar un diagnóstico del Clima Organizacional en el Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Provincia de Río Negro (en adelante MAGyP). La investigación realizada es de tipo cualitativa y cuantitativa.

Los resultados obtenidos referidos a la capacitación, comunicación, control, interacción e influencia, métodos de mandos, motivación, planificación,

MARÍA LUJÁN ARCE

resolución de problemas y toma de decisiones, proporcionaron la situación actual en la que se encuentra el MAGyP, como también el Clima Organizacional predominante y posteriormente las recomendaciones necesarias, que le permitió a dicho organismo fortalecer aquellos puntos que presentan diferencias, como también reforzar aquellos que contribuyen a un buen desempeño de la organización y de esta forma visibilizar un cambio proyectado que maximice la Eficiencia , Eficacia y Efectividad del MAGyP.”

ANTECEDENTE 3

- Institución: Universidad Politécnica Salesiana Sede Cuenca
- Carrera: Licenciatura en Psicología del Trabajo
- Título del trabajo: “Diagnóstico del clima laboral de la empresa pública municipal de movilidad, tránsito y transporte terrestre de cuenca, propuesta y aplicación de un plan de mejora, periodo 2014-2015”
- Autoras: Sonia Lucía Heras Pino y Diana Elizabeth Vintimilla Sarmiento
- Año: 2015
- País: Ecuador
- Enlace: <https://core.ac.uk/download/pdf/84702444.pdf>
- Resumen del trabajo:

“Con la realización de este trabajo, se llegó a la conclusión de que es importante evaluar el clima laboral, para poder identificar, en qué áreas existe insatisfacción, permitiendo identificar las actitudes negativas de los colaboradores. Este trabajo muestra en el capítulo 1, qué es el clima laboral, las variables del mismo, las características del clima laboral, teorías del clima laboral, la importancia del mismo, funciones, elementos y en el capítulo 2 es la aplicación práctica del marco teórico. Por último, en el capítulo 3 se puede observar la elaboración de un plan de mejora del clima laboral”.

CAPÍTULO IV

“El Conocimiento y la Habilidad Suman, pero La Actitud Multiplica”

- *Victor Koppers*

CONCLUSIÓN Y EVALUACIÓN GLOBAL

Luego de haber realizado el trabajo de aplicación profesional y analizando el organigrama actual del Ente Regulador de Servicios Públicos (ENRESP), he llegado a la conclusión que resulta indispensable contar con una Gerencia de RR.HH en este Organismo. La misma debería abarcar todas las políticas en materia de gestión estratégica e integral de capital humano, adaptadas a los lineamientos del Organismo antes mencionado.

Si bien es cierto que el ENRESP cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga de aplicar todos los procesos de Administración de Personal y Relaciones Laborales, considero que se dejan de lado, muchas veces, algunas cuestiones fundamentales de los demás subsistemas, que deben estar íntegramente relacionados con las estrategias del Organismo.

Cabe aclarar, que la modalidad de trabajo del ENRESP permite a los empleados tener autonomía laboral, lo que conlleva a manejar ciertos procesos con discrecionalidad, haciendo viable la Administración del Personal. Sin embargo, como es esperable en cualquier ambiente laboral, existen múltiples situaciones que deben encausarse diariamente, trabajando desde el compromiso de los colaboradores. Considero que lo expuesto anteriormente debería ser encausado mediante la aplicación del Modelo por Competencias.

Los datos e información recopilada en el trabajo de aplicación profesional me permitieron observar, además, que en el Área de Recursos Humanos, es necesario pulir ciertos aspectos procedimentales a nivel estratégico. Si bien el Ente Regulador es auditado anualmente por Normas IRAM (ISO 9001/2015), lo que permite corregir desviaciones y mejorar procesos, como todo organismo que crece en los aspectos de administración de personal, existen algunas falencias que nombraré a continuación:

Comenzando por los procesos del ***Subsistema de Integración de Recursos Humanos***, puede observarse que el Procedimiento de Reclutamiento y Selección muchas veces es realizado con la intervención de los altos mandos, sin participación directa del área, salvo en el proceso de

MARÍA LUJÁN ARCE

Inducción, propiamente dicho. Esta facultad la adquiere el Directorio a partir de la Ley de Creación del ENRESP (Ley N° 6835), sin embargo, considero que sería conveniente que el área de Recursos Humanos tenga mayor participación al respecto ya que el proceso en sí mismo se desorganiza, se apuran los tiempos y no resulta lo suficientemente exitoso.

Fundamento lo expresado anteriormente, basada en experiencias vividas a partir de ingresos recientes en el Organismo donde observé que el área de RR.HH necesitó mayor información respecto del puesto a ocupar, las tareas encomendadas, y las responsabilidades a asumir por el ingresante. Esto, se hubiese evitado, si se hubiese podido prever y analizar las necesidades del Organismo en relación al puesto vacante. A su vez, considero que faltó mayor comunicación con los jefes/gerentes, y organización con los encargados de las capacitaciones por Inducción. Por lo tanto, estas situaciones traen un impacto negativo en el trabajador ingresante, y se ve reflejado en su inseguridad al momento de comenzar a trabajar.

En todos los casos, considero que contar con un descriptivo de puestos es muy importante en las etapas de ingreso al Organismo ya que orienta al nuevo agente respecto a las funciones y responsabilidades a cumplir. El descriptivo de puesto, es una herramienta que debe ser llevada con precisión y exactitud, reflejando los requisitos reales de idoneidad que la persona requiere para desempeñarse.

En el ENRESP se procura que los descriptivos de puestos se actualicen anualmente, objetivo que no siempre se alcanza debido a la falta de compromiso de algunos agentes que no cumplen con el proceso. Esta situación podría afectar a futuro el proceso de evaluación de desempeño retrasando el mismo.

En el ENRESP, la evaluación del desempeño es una herramienta que permite evaluar de forma integral al personal y se realiza una vez por año, a diferencia de otros Organismos públicos, donde la misma es reducida a la simple confección de un formulario que muchas veces lo realiza el propio

MARÍA LUJÁN ARCE

agente, donde los aspectos que se relevan, poco tienen que ver con los resultados obtenidos.

Por lo tanto, puedo decir que es necesario mejorar el funcionamiento del proceso de selección para garantizar un desempeño del trabajador que permita un impacto positivo en los indicadores de eficacia y eficiencia del Organismo. Algunas de las herramientas que pueden contribuir con esto son los cuadros de reemplazo y el Inventario de Talentos. El Inventario de Talentos es una planilla con los nombres de las personas que más se destacan en una organización. Es la colección de habilidades, educación y experiencias de los empleados. Esto serviría para poder tomar decisiones a futuro. Es así, que las metodologías de selección utilizadas deberían atender a aspectos técnicos y competenciales, para poder optimizar el manejo del personal.

En cuanto al **Subsistema de Organización**, la evaluación de desempeño en el ENRESP, en sí, se aboca principalmente a las debilidades y muchas veces no considera las fortalezas para premiarlas y así generar mayor motivación en el empleado que responde con excelencia. También es cierto que, si al empleado no se le fijan objetivos, ni metas a alcanzar, difícilmente podrán obtenerse resultados deseados.

Mi propuesta para evaluar el desempeño del personal, es aplicar la herramienta "Nine Box". Esta matriz surge a partir de la evaluación de desempeño y permite tomar decisiones. Es un mapa de talentos que permite identificar a los colaboradores clave y a aquellos que muestran potencial de recorrido en la organización y alto rendimiento. Tiene dos ejes que según Martha Alles, son fundamentales, y ellos son: el potencial y el desempeño.

- El potencial: Es la capacidad que tienen las personas de crear, innovar y cumplir con sus objetivos personales.
- El desempeño: Se refleja en las conductas y en los resultados. Es cumplir una obligación, realizar una actividad y dedicarse a una tarea.

Esta herramienta permitiría:

- Pensar en los futuros reemplazos.
- Estudiar las necesidades de capacitar a una persona.
- Detectar a las personas que no están teniendo un buen potencial.

Y así se podrían tomar decisiones a futuro sobre los agentes.

En relación al ***Subsistema de Desarrollo***, cabe destacar que el Procedimiento de Formación, a mi parecer, está muy bien aplicado. En el área se prioriza la capacitación como una herramienta motivadora y es percibida como un beneficio que se suma a la remuneración. También, es cierto, que debería ser pensada en razón a los intereses y necesidades reales de los empleados del personal jerárquico y el Organismo.

Para ello, sería oportuno implementar planes de carrera y sucesión, ya que los mismos permitirían a los colaboradores y al Organismo, definir sus metas a largo plazo. Además, aportan herramientas necesarias para poder alcanzar las mismas y definir su propio futuro dentro del Ente.

Cabe aclarar, que, si bien la carrera administrativa existe, a nivel de la Administración Pública Provincial, no es de aplicación en el Ente Regulador, en la actualidad.

APORTES PROFESIONALES Y SUGERENCIAS DERIVADAS DE LA EXPERIENCIA

Luego de haber analizado este trabajo de aplicación de personal y analizado la situación del ENRESP, propongo aplicar las siguientes políticas que establece Chiavenato en el libro "Administración Estratégica de Recursos Humanos".

Políticas de Integración de Recursos Humanos

- a. En cuanto al Reclutamiento, ante un puesto vacante, primero establecer un lugar dónde reclutar, es decir, si será dentro o fuera del Organismo, en qué condiciones se realizará el reclutamiento y cómo

MARÍA LUJÁN ARCE

reclutar, esto implica elegir las técnicas o medios de reclutamiento que prefiere el Organismo, para abordar el mercado de recursos humanos.

- b. Establecer criterios de selección de recursos humanos y estándares de calidad para la admisión, en cuanto a aptitudes físicas e intelectuales, experiencia y potencial de desarrollo, que tengan en cuenta el universo de puestos dentro del Organismo.
- c. Organizar cómo realizar el proceso de Inducción a los nuevos participantes, previamente a su ingreso, para realizarlo con rapidez y eficacia.

Políticas de Organización de Recursos Humanos

- a. Determinar los requisitos básicos del personal para el desempeño de las tareas y obligaciones de los puestos de la organización.
- b. Establecer criterios de planeación, colocación y movimiento interno de los recursos humanos, que consideren la posición inicial y el plan de carrera, que definan las alternativas de posibilidades futuras dentro de la organización.
- c. Fijar criterios de evaluación de la calidad y de la adecuación de los recursos humanos por medio de la evaluación del desempeño, a través de la herramienta "Nine Box".

Políticas de Retención de Recursos Humanos

Establecer criterios en cuanto a:

- 1. Remuneración directa para los agentes, que tengan en cuenta la valuación del puesto y los salarios en el mercado de trabajo y la situación del Organismo.
- 2. Remuneración indirecta, que considere los programas de prestaciones sociales más adecuados a las necesidades existentes y contemple la posición de la organización frente a las prácticas en el mercado laboral.

3. Mantener una fuerza de trabajo motivada, con una moral elevada, participativa y productiva dentro de un clima organizacional adecuado.
4. Las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas y obligaciones del universo de puestos de la organización, estableciendo espacios híbridos y de descansos.

Políticas de Desarrollo de Recursos Humanos

1. Criterios de diagnóstico y programación de formación y renovación constantes de la fuerza de trabajo para el desempeño de sus tareas y obligaciones.
2. Criterios de desarrollo de los recursos humanos a mediano y largo plazos, que tengan en cuenta la continua realización del potencial humano en posiciones cada vez más elevadas en el Organismo.
3. Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la salud y excelencia organizacionales, mediante la modificación de la conducta de los participantes.

Políticas de Auditoría de Recursos Humanos

1. Mantener un banco de datos capaz de proporcionar las informaciones necesarias para el análisis cualitativo y cuantitativo de la fuerza de trabajo disponible en la organización.
2. Criterios para la auditoría permanente de la aplicación y adecuación de las políticas y de los procedimientos relacionados con los recursos humanos de la organización.

Para finalizar, desde mi punto de vista, considero que sería conveniente que el Área de Recursos Humanos del Ente Regulador de Servicios Públicos, fortalezca sus procedimientos en materia de recursos humanos, desde una mirada estratégica e integrada, estableciendo en las políticas de capital humano, el camino para el desarrollo del empleado y el Organismo.

Desde mi experiencia como futura profesional respecto a este trabajo de pasantía laboral, puedo decir que el mismo afianzó los conocimientos y aprendizajes adquiridos a lo largo de estos cuatro años de carrera. A su vez, me permitió incursionar en el ámbito laboral por primera vez y obtener nuevas habilidades y competencias. Sobre todo, valorar la importancia que tiene la profesión en la gestión del capital humano diario.

- ***María Luján Arce***

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Autor	Año de Edición	Título del libro	Editorial	Ciudad	Link
Idalberto Chiavenato	2000/2001	“Administración Estratégica de Recursos Humanos”	Mac. Graw-Hill	Bogotá	https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/12058937/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf
Melinda del Carmen Alfaro Castellanos	2012	“Administración de personal”	Red Tercer Milenio	México	http://www.ariat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf
Marta Alles	2012	5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de RRHH	Ed. Granica.	Buenos Aires, Argentina.	-
Julio Armando Grisolia	2019	“Manual de Derecho Laboral”	ABELEDORROT	Ciudad Autónoma de Buenos Aires.	-
Martha Alicia Alles	2005	“Desempeño por	GRANICA	Buenos Aires, México,	-

		competencias” – Evaluación 360°		Santiago y Montevideo.	
DECRETO 4.118/1997	1997	“Régimen De Licencias, Justificaciones Y Franquicias Para El Personal De La Administración Pública Provincial.”	Boletín Oficial	Salta, Argentina	https://dges-sal.infed.edu.ar/sitio/reglamento-de-licencia-decreto-no-4118/upload/DECRETO_N_4118.pdf
Rafael Castaño	2005	La Gestión Integral de Recursos Humanos	Instituto de Dirección y Organización de Empresas	Alcalá de Henares, Madrid. España.	https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/b9b5a1e4ce2881528347fc2a720b5bb9.pdf
Álvaro Ansorena Cao	1996	“15 pasos para la selección de personal con éxito”	Paidós	Barcelona	http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/15%20pasos%20para%20la%20selecci%C3%B3n%20de%20personal%20con%20%C3%A9xito.pdf

Martha Alles	2002	“Dirección Estratégica de Recursos Humanos”	Editorial Granica	Buenos Aires	-
Michael M. Harmon y Richard T. Mayer	1999	“Teoría de la organización para la administración pública”	Fondo de Cultura Económica,	México	-
Susana Victoria Richino	2000	“Selección de Personal”	Paidós	-	-

ANEXOS

ANEXO 1 - GUÍA DE PREGUNTAS PARA ENTREVISTA

REGISTRO DE LA ENTREVISTA INDIVIDUAL

Nombre	
Fecha de entrevista	
Teléfono contacto	
Puesto a ocupar	

Para romper el hielo

- 1- ¿Cómo está?
- 2- ¿Le llevó mucho tiempo venir hasta acá?
- 3- ¿Ya conocía donde quedaba el Ente?
- 4- Que frío/calor que hace ¿no?
- 5- ¿Quiere tomar algo? ¿Un vaso de agua?

Sobre el Ente Regulador

1. ¿Qué sabe sobre el Ente Regulador de Servicios Públicos?
2. ¿Por qué le gustaría trabajar en el Ente Regulador?
3. ¿Conoce sobre los valores y objetivos que tiene el Ente?
4. ¿Por qué considera que este Organismo debería contratarlo?

Sobre su formación

- 1- ¿Realizó o realiza estudios?
- 2- ¿Por qué eligió sus estudios? Breve descripción.
- 3- ¿Le gustaría continuar sus estudios?
- 4- ¿Qué otras habilidades/conocimientos considera que tiene usted, que puedan contribuir con el puesto al que está postulándose?

Sobre su anterior trabajo

- 1- ¿Dónde trabajaba anteriormente? ¿Por qué ya no trabaja allí?
- 2- ¿Qué cosas/ aspectos de su anterior trabajo le agradaban y qué no?
- 3- ¿Qué nuevos aprendizajes tuvo durante los últimos años en su anterior trabajo?
Cuenta alguna experiencia.
- 4- ¿Cómo era la relación con sus jefes directos?
- 5- ¿Cómo era el clima/ ambiente laboral a su percepción?

- 6- ¿Qué lugar ocupaba en su anterior trabajo y qué lugar le gustaría ocupar dentro del Ente Regulador?
- 7- Describa brevemente las actividades o tareas más relevantes que realizaba en su anterior trabajo.
- 8- Describa la rutina en su anterior trabajo y una situación fuera de lo cotidiano.

Sobre su experiencia

- 1- ¿Qué experiencia tiene en el sector/puesto al que se postula?
- 2- ¿Por qué está interesado en el puesto?
- 3- ¿Cómo se ve de acá a 5 años?
- 4- Cuéntenos sobre una experiencia de presión que haya tenido en el trabajo.
¿Cómo lo resolvió?

Sobre condiciones personales y situación personal

- 1- ¿Puede incorporarse inmediatamente al puesto?
- 2- ¿Qué otra actividad realiza aparte del trabajo?
- 3- ¿Tiene otras ofertas de trabajo? ¿Trabaja en la actualidad?
- 4- ¿Vive en Salta Capital? En el caso de que no, ¿qué posibilidades hay de que se traslade a capital?
- 5- ¿Tiene disponibilidad horaria?
- 6- ¿Está dispuesto a viajar por trabajo?
- 7- ¿Posee licencia de conducir?

Preguntas finales o para cerrar la entrevista

- 1- ¿Tiene alguna pregunta para hacernos? ¿Alguna duda?
- 2- ¿Cuál fue el motivo de su postulación?

Preguntas trampa

- 1- ¿Preferís el trabajo individual o el trabajo en equipo?
- 2- En cuanto a personalidad, ¿Puedes describirnos tus puntos fuertes y puntos débiles?
- 3- ¿Cuál sería según vos, el sueldo apropiado para este trabajo?

ANEXO 2 - Formulario de Análisis y Descripción de Puestos – Chiavenato

<i>DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE PUESTO</i>
<p>Fecha:</p> <p>Nombre del puesto:</p> <p>Área o Gerencia a la que pertenece:</p> <p>Agente al que reporta:</p> <p>Agentes a cargo:</p>
<p>Tareas que realiza:</p> <ul style="list-style-type: none"> - - - -
<p>Requisitos Intelectuales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Escolaridad - Experiencia - Aptitudes <p>Requisitos Físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Esfuerzo físico: - <p>Responsabilidades adquiridas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <p>Condiciones de trabajo:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente - Seguridad

REQUERIMIENTOS OBJETIVOS DEL PUESTO	
FORMACIÓN ACADÉMICA	
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA O TÉCNICA	
EXPERIENCIA PREVIA REQUERIDA	
HABILIDADES Y DESTREZAS	

REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO: MENCIONAR AQUELLOS REQUERIMIENTOS QUE SON INDISPENSABLES Y ACTITUDES QUE DEBE DE TENER EL OCUPANTE DEL CARGO CON RESPECTO A LOS CLIENTES EXTERNOS E INTERNOS.

REQUERIMIENTOS DEL ENTORNO SOCIAL	
PARA ADAPTARSE A LOS CLIENTES EXTERNOS	PARA ADAPTARSE A LOS CLIENTES INTERNOS
<ul style="list-style-type: none"> ● SOLUCIONAR PROBLEMAS ● EVITAR LAS CONFRONTACIONES ● FACILITAR LA COMUNICACIÓN ● TENER CONOCIMIENTO DE LAS POLÍTICAS DEL ENTE REGULADOR ● AUTOCONFIANZA 	<ul style="list-style-type: none"> ● NO DISCRIMINAR / MOBBING ● PRACTICAR EL SANO COMPAÑERISMO ● PROPENDER LA PACIENCIA, EMPATÍA Y ENTUSIASMO ● GENERAR APRENDIZAJE CONSTANTE ● PRACTICAR EL SENTIDO DE INNOVACIÓN
OTROS:	OTROS:

COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS: MENCIONAR AQUELLAS COMPETENCIAS QUE SON REALMENTE IMPRESCINDIBLES PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO. MARCAR CON UNA CRUZ EL NIVEL QUE DEBE TENER.

MARÍA LUJÁN ARCE

COMPETENCIAS CONDUCTUALES REQUERIDAS PARA EL PUESTO			
COMPETENCIAS	NIVELES		
	MEDIO	ALTO	BAJO
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			

ANEXO 4 - FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO ENRESP

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Nombre del evaluado:	
Puesto:	
Área/ Gerencia a la que pertenece:	
Nombre del Evaluador:	
Fecha de la evaluación:	

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

Productividad	Capacidad de eficiencia y eficacia, que tiene el personal para desarrollar su actividad.
Calidad	Capacidad con la que se aplican los conocimientos y se da cumplimiento de los valores del organismo tales como: Compromiso; Ética e integridad y Empatía, con el fin de alcanzar resultados favorables.
Conocimiento del puesto	Capacidad para reconocer cuáles son las funciones y responsabilidades que tiene el puesto.

MARÍA LUJÁN ARCE

Planificación y resolución.	Capacidad para identificar y resolver conflictos en el puesto de trabajo.
Trabajo en equipo	Capacidad para establecer relaciones de cooperación y colaboración, honestidad con los colegas, otorgar aportes al trabajo de los demás, priorizando los objetivos del equipo.
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente ante determinada situación.
Comunicación	Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva. Se trata de escuchar al otro y comprenderlo.
Cumplimiento de las normas	Disposición para entender, acatar y actuar dentro de las directrices y normas organizacionales y sociales.

INSTRUCCIONES:

A continuación, deberá completar el desempeño del agente a su cargo en su función diaria, sus competencias y la aplicación de las capacitaciones, marcando una sola respuesta para cada pregunta. Cada pregunta presenta 4 opciones relacionadas con el grado de frecuencia (Nunca, A veces, Frecuentemente, Siempre).

FORMULARIO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

DESEMPEÑO DEL AGENTE EN SU FUNCIÓN				
<i>Productividad</i>	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Cumple con los plazos establecidos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es proactivo en sus tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Puede realizar varias actividades a la vez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Logra los objetivos propuestos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Calidad en el trabajo</i>	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Realiza sus trabajos con excelencia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Demuestra dedicación y esfuerzo en sus trabajos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Va más allá de su trabajo normal y se involucra.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Conocimiento del Puesto</i>	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca

MARÍA LUJÁN ARCE

Entiende las funciones y responsabilidades del puesto.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Posee los conocimientos y habilidades para el puesto y el desarrollo de su función.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca aumentar sus conocimientos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Planificación y Resolución</i>	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Establece el orden correcto de prioridades en su trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es capaz de identificar problemas y resolverlos.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Requiere de supervisión en sus tareas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maneja el estrés en situaciones críticas diarias.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca lo positivo del problema para iniciar la mejora.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
COMPETENCIAS				
<i>Trabajo en equipo</i>	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Colabora con su equipo de trabajo y los equipos de la Organización.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantiene buenas relaciones interpersonales con los demás agentes (jefes, pares y personal a cargo).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fomenta un clima laboral favorable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hace un correcto uso de la información y los recursos que se manejan dentro del equipo de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Realiza sus trabajos con empatía.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<i>Iniciativa/ Proactividad</i>	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Promueve ideas nuevas y creativas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es proactivo en el alcance de sus resultados.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Busca responsabilidades más allá de las obligaciones de su cargo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Identifica obstáculos y oportunidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lleva a cabo acciones que contribuyen a soluciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Se adapta fácilmente a los cambios que se presentan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comunicación	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Transmite sus ideas con claridad, precisión y seguridad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aplica la escucha activa en su trabajo diario.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Escribe respetando las reglas gramaticales.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Percibe y expresa sus emociones en el puesto de trabajo y con los colegas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumplimiento de las normas	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Conoce los procedimientos, tareas y métodos de su puesto de trabajo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumple con las políticas, normas y procedimientos del Organismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Cumple con los procedimientos del organismo en relación con el presentismo.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
CAPACITACIÓN				
Capacitaciones realizadas	Siempre	Frecuentemente	A veces	Nunca
Aplica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Transmite todo lo aprendido en las capacitaciones.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

OBSERVACIONES	
----------------------	--

COMENZAR	
DETENER	
CONTINUAR	

MARÍA LUJÁN ARCE

ANEXO 5 – ENTREVISTA A JEFA DE RECURSOS HUMANOS

¿Cuáles son sus funciones como Jefa de RR. HH?

María Gauffin: - “Mis funciones como Jefa de Recursos Humanos del Organismo son:

- Administración del personal.
- Reclutamiento de personal (convocatoria, entrevistas de selección, gestiones propias de la contratación, proceso de Inducción, etc.)
- Análisis de puestos y gestión de empleo.
- Desvinculación del personal
- Elaboración y gestiones varias de exptes. propios del Área.
- Coordinación del personal
- Participación activa en todos los procesos de la Calidad ISO 9001:2015.
- Evaluaciones de Desempeño.
- Gestión de la compensaciones
- Gestiones inherentes al Clima y satisfacción laboral.
- Gestión del desarrollo y crecimiento profesional a partir de los procedimientos Normados por ISO 9001 para capacitaciones internas y externa, y diagnóstico de necesidades formativas.
- Control del ausentismo y puntualidad mediante la aplicación de la Normativa vigente.
- Actualización, control y seguimiento de las novedades del personal.
- Gestión situaciones de salud ante la empresa de medicina laboral y/o COE.
- Gestión para la prevención de riesgos laborales y accidentes
- Gestión de convenios de Pasantía con entidades educativas.
- Planes de beneficios para el personal
- Participación en la elaboración de iniciativas que pretendan optimizar la estructura organizacional del Ente Regulador.
- Gestiones relacionadas al IPS.
- Gestiones administrativas en conjunto con el personal administrativo.

- Optimización de la fuerza laboral mediante procesos motivacionales.
- Participación en cuestiones inherentes al Gremio APOC.

¿Qué significa para usted el área de Recursos Humanos?

María Gauffin: - “Para mí significa la posibilidad de gestionar el capital humano e impulsar un desempeño productivo y satisfactorio del personal, cumpliendo con los lineamientos del Organismo donde trabajo. La premisa: “Ser blando con el personal pero duro con los procesos. La prioridad: Trabajar con objetividad, criterio y discernimiento, siempre desde el respeto al otro.”

¿Qué normativas se implementan en el área? O ¿Por qué normativa se rige la gestión de Recursos Humanos del ENRESP?

María: - “Si bien el Ente Regulador está alineado a la normativa del Poder Ejecutivo y aplica en numerosas ocasiones su jurisprudencia (Dcto. 4118/97, Estatuto del Empleado Público, Ley de Contrato de Trabajo); como Organismo autárquico tenemos la potestad de crear nuestra propia normativa (Ley de creación del Ente Regulador N° 6835), lo que nos permite aplicar ambas cosas.”

¿Cómo fue cambiando/creciendo el área de RR.HH. en el ENRESP?

María dice: - “El área de RRHH a lo largo de su historia pasó de iniciar con un cajón revuelto con documentación de personal a ser a la fecha una oficina con procedimientos y documentación perfectamente organizada, auditada anualmente por las Normas ISO 9001, con una revista semestral y un ambicioso proyecto a futuro que apunta siempre a la mejora continua.”

¿Qué cambios trajo la pandemia en la gestión, en el ENRESP?

María responde:- “Debido a la pandemia debimos amoldarnos a una nueva realidad, modificar procesos para adaptarlos a la situación, generar nuevas modalidades de control, reforzar los medios de comunicación e incrementar la empatía, entre otros aspectos.”

¿Cuál es el procedimiento de Recursos Humanos que considera más importante?

María:- “En ésta Área contamos con innumerables procedimientos, quizás el más utilizado sea el que involucra el control del ausentismo, sin embargo considero que los procesos relacionados al Clima Laboral y a la Evaluación de Desempeño son los que enriquecen nuestra labor diaria.”

MARÍA LUJÁN ARCE

¿Cuál es su visión estratégica dentro del área?

María:- “La visión estratégica del Área es contemplar la fuerza laboral y la competencia humana necesarias para alcanzar la misión y visión del Ente Regulador, desde sus Valores Institucionales. Mediante la planeación de personal se determina las necesidades de la empresa respecto a su capital humano a corto, mediano y largo plazo.”

Desde su experiencia, ¿Qué acciones llevaría a cabo para motivar al departamento?

María:- “Toda acción que implique equidad, reconocimiento y beneficios para el personal.”

¿Cómo motiva a sus colaboradores del área?

María:- “Es un desafío diario que comienza con proporcionar autonomía, poder de decisión, trabajo en equipo, confianza, reconocimiento y posibilidad de superarse.”

¿Cree que es importante la capacitación de personal? ¿Por qué?

María:- “La capacitación es sumamente importante ya que contribuye a mejorar la eficiencia de nuestro personal, propendiendo a obtener altos de productividad.”

¿Alguna vez ha vivido una situación crítica dentro del área?

María:- “El Área de RRHH es un área sensible a infinidad de problemáticas. Muchas veces se experimentan situaciones críticas.”

¿Qué destacaría de usted a nivel profesional y qué mejoraría?

María:- “Destaco mi objetividad y responsabilidad. Siempre hay aspectos a mejorar. Busco a diario, profesionalizar mi cargo en el Organismo.”

¿Cuál es tu principal fuente de motivación en el trabajo?

María:- “Son muchos los motivos que me motivan a trabajar: mi familia, mi sentido de pertenencia al Organismo, la pasión que siento por lo que hago...”

María Gauffin

Jefa de Recursos Humanos

Ente Regulador de los Servicios Públicos