



Facultad de Economía y Administración

LICENCIATURA EN RECURSOS HUMANOS

**LAS FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DE
LA POLICÍA DE SALTA, EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN
PROFESIONAL DE LOS RECURSOS HUMANOS.**

AUTOR: ELSA ADRIANA SALDAÑO

TUTORES: Dra. Caro María Celina

Lic. Uriburu María Dolores

AÑO: 2021

Autoridades:

Gran Canciller

S.E.R Mons. Mario Antonio Cagnello Arzobispo Salta

Rector

Ing. Rodolfo Gallo Cornejo

Vicerrectora Académica

Mg. Constanza Diedrich

Vicerrectorado Administrativo

Dr. Darío Eugenio Arias

Vicerrector de Formación

Pbro. Dr. Cristian Arnaldo Gallardo

Vicerrector de Investigación y Desarrollo

Dr. Federico Colombo Speroni

Vicerrector de Tecnología y Educación Digital

Ing. Lic. Daniel Torres Jiménez

Secretaria General

Mg. Lic. Silvia M. Álvarez

Agradecimiento:

Al concluir esta etapa maravillosa de mi vida quiero agradecer a quienes hicieron posible este sueño, a quienes caminaron junto a mí en todo momento y siempre me inspiraron, apoyaron y me dieron fortaleza para seguir mis metas. En especial a mi familia, madre, hermanos y Dios, muchas gracias por demostrarme que “El amor verdadero es el deseo inevitable de ayudar al prójimo para que este se supere”; como dice Fernando Arias Galicia: **“EL AMOR ES UNA INTERCOMUNICACIÓN DE DOS CONCIENCIAS QUE SE RESPETAN”**.

También quiero expresar mi gratitud a la Facultad de Administración y Economía; mi más sincero agradecimiento a mis tutoras de tesis, a cada docente quienes con su apoyo y enseñanzas constituyeron la base de mi vida profesional.

Gracias infinitas a todos.

Índice	
Autoridades:	2
Agradecimiento:	3
CAPITULO I	8
ASPECTOS METODOLÓGICOS	8
Diseño Metodológico:	9
Tema:	9
Subtema	9
Fundamentación Del Tema	9
Sistematización del Problema:	10
Formulación del problema:	11
Antecedentes:	11
Objetivo General:	13
Objetivos Específicos:	13
Marco Conceptual:	13
Hipótesis:	13
Identificación De Variables:	14
Operalización Conceptual de las variables:	14
Operalización Empírica de las variables	14
Clasificación de la hipótesis Ej.	15
Universo	16
Tipo De Investigación	16
Tipo De Diseño	16
Fuentes, método y técnicas para la recolección de datos:	17
Fuentes secundarias:.....	17
Fuentes Primarias:.....	17
Instrumentos:	17

Cronograma de actividades:	¡Error! Marcador no definido.
CAPITULO II	18
MARCO CONCEPTUAL	18
Recursos Humanos	19
Breve historia del área de los recursos humanos:	20
Causas de la aparición de la Dirección de Personal:	21
Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas	23
Gestión de Recursos Humanos	24
Evolución de la Gestión de Recursos Humanos:	25
Nuevo escenario en la gestión del capital humano	26
La transformación de recursos humanos en la creación de valor	26
Transformación digital	27
Ventaja Competitiva:	28
Proceso de Gestión de Los Recursos Humanos:	29
Fases del Proceso de Gestión de Recursos Humanos:	29
Herramientas de la Gestión de Recursos Humanos:	51
Herramientas de la Dirección de Recursos Humanos:	52
Funciones de personal/Recursos Humanos	53
La función estratégica del Departamento de Recursos Humanos	55
Responsabilidades de la gestión de recursos humanos:	55
La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno	56
Administración de recursos humanos:	56
Concepto de Línea y de Staff en la administración de recursos humanos:	57
Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización:	57
Cultura Organizacional:	58
La cultura como dimensión de la diversidad	59
Políticas de Recursos Humanos:	60

Misión Organizacional	61
Visión organizacional	62
Filosofía organizacional	65
Valores organizacional	66
Liderazgo	66
Las eras del liderazgo sostenible:.....	68
El Smart working: transformación de la gestión de recursos humanos:	70
Chief Joy officer: Clave para la gestión del talento:.....	71
La importancia de los equipos y el desarrollo en la gestión del talento.....	71
Procesos claves para la gestión del talento:.....	72
Trabajo Colaborativo	73
Aprendizaje colaborativo:	74
Motivación:	75
Teorías de la motivación	76
Clima Laboral:	80
Clima virtual	80
CAPITULO III	83
Funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta.....	83
Misión de la Institución Policial:.....	84
Organismos y Medios:.....	84
Conducción Superior.....	84
Direcciones Generales:	84
Misión de la Dirección General de Recursos Humanos:	85
Reclutamiento y Selección de personal:	85
Legajos Personales y Declaraciones Juradas	85
Evaluación de Desempeño:	86

Reincorporación:	87
Registro:	87
Facultades Disciplinarias:	88
Resolución del Sumario:	88
Registro de las Sanciones:	88
Organigrama Policial y de la Dirección General de Recursos Humanos:	90
Política de Recursos Humanos	92
Objetivos Institucionales en Recursos Humanos	92
CAPITULO IV RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	94
MODELO DE ENTREVISTA	95
INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA	97
MODELO DE ENCUESTA	101
INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS	103
CAPITULO V CONCLUSIONES Y APOORTE PROFESIONAL	114
Conclusión:	115
Aporte Profesional:	116
BIBLIOGRAFIA:	117
HEMEROGRAFIA	118
WEBGRAFIA	119
ANEXO	121

CAPITULO I

ASPECTOS METODOLOGICOS

Diseño Metodológico:

Tema: “Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía De Salta, en el contexto de la gestión profesional de los recursos humanos”.

Subtema: Análisis de las acciones que desarrolla el área de la Dirección De Los Recursos Humanos De La Policía De La Provincia De Salta y su comparación con la Gestión profesional de los Recursos Humanos durante el años 2021.

Fundamentación Del Tema

La Dirección de recursos humanos es el entorno donde se desenvuelven las organizaciones; teniendo en cuenta que las nuevas tecnologías de la comunicación e información han modificado los comportamientos de las personas en todas las edades, por lo que nos plantea una nueva realidad, ya que se ve modificada la manera de vivir y trabajar; presentándose un mercado global con sus aspectos positivos y negativos, en donde existen mayores posibilidades para llevar a cabo un negocio y por otro lado se vive en un estado mayor de tensión reflejando una mayor conflictividad social. Es por ello que los profesionales de recursos humanos tienen la posibilidad de ser socios estratégicos para la dirección de su organización al diseñar e implementar procedimientos estratégicos, positivos tanto para la empresa como para las personas que la integran con un enfoque ganar-ganar.

Cuando las organizaciones cuentan con buenas prácticas de Recursos Humanos y las personas ocupan puestos para los cuales tienen los conocimientos, competencias y la motivación necesarios; se conectan positivamente con sus proyectos e intereses personales, incrementando así la satisfacción laboral indirectamente, las empresas logran la retención y atracción del talento; estas buenas prácticas mejoran el desempeño de las personas y permiten desarrollar mejor el talento, tanto desde la mirada organizacional como desde la visión individual del colaborador. Cuando el área de Recursos Humanos es manejada con un enfoque experto se logra una imagen de prestigio dentro de la propia organización, basada en la alta calidad de sus servicios (productos/herramientas), diseñados en función de las necesidades del otro y en la eficiente atención de las necesidades de cada uno de los receptores de los servicios prestados; mejorando la gestión de los recursos humanos.

Ahora bien La Gestión de Recursos Humanos define los procesos por los cuales las empresas planifican, organizan y administran las tareas y activos relacionados con sus

colaboradores; involucra áreas como la retribución, gestión de talento, formación profesional, selección, movilidad de trabajadores, gestión de clima laboral, evaluación de desempeño, cambios organizacionales que afectan al personal, resolución de conflictos laborales, implementación de políticas y sus tareas administrativas; por ello es un reto para todas las organizaciones y de ella depende en gran medida contar con el personal adecuada a nivel competencial y de formación, que se mantenga motivado para ejercer sus funciones diarias y se implique activamente personas que conforman la organización; es por ello que cada vez es un área con mayor responsabilidad sea cual sea el tamaño de la compañía.

Hay que tener en cuenta que esta área es el nexo de unión entre la misión, visión y valores de la compañía y los empleados que trabajan en ella; si conseguir que los empleados y los objetivos de la dirección vayan en la misma línea es complicado, conseguirlo de manera que los empleados estén comprometidos y motivados con esos objetivos es aún más difícil; es por ello que sus políticas y valores van de acuerdo a los modelos de liderazgo que existen en la organización, los canales de comunicación existentes, la dirección o direcciones en las que viaja la comunicación entre Dirección y empleados, la satisfacción de los trabajadores, mayor grado de pertenencia, un mayor grado de conciencia y por ende se lograra mayor desempeño y productividad que facilitaran la operatividad de la empresa.

Sistematización del Problema:

Variable Independiente: Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos

- ¿Cuáles son las funciones de la dirección de recursos humanos?
- ¿Cuáles son los principales objetivos de la dirección de recursos humanos?
- ¿Con cuantas áreas y divisiones cuenta para el logro eficiente del control de los recursos humanos?
- ¿Con que políticas cuenta la organización?

Variable dependiente: Gestión de Recursos Humanos

- ¿Cuáles son las funciones de la Gestión de Recursos Humanos?
- ¿Qué ventaja competitiva trae la Gestión de recursos humanos?
- ¿Cuáles son sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas?

- ¿Cuáles son las herramientas fundamentales con la que debe contar toda práctica de Gestión de los Recursos Humanos?

Formulación del problema:

¿Las funciones que desarrolla la Dirección De Los Recursos Humanos De La Policía De La Provincia De Salta, se encuentran en el contexto del marco teórico de la Gestión profesional de los recursos humanos?

Antecedentes:

Nombre del Autor/a: Mosquera Fernanda

Tema: Gestión de Recursos Humanos en Pymes y Mipimes familiares

Año: 2017

Carrera: Administración de empresas

Institución: Ucasal

Resumen:

La tesis titulada “Gestión de Recursos Humanos en Pymes y Mipimes familiares” elaborada por Mosquera Fernanda de la carrera de Administración de empresas en el año 2017 en la institución UCASAL. Fue desarrollada a través de un estudio de caso en la empresa familiar “Anala” dedicada al transporte escolar de pasajeros en la provincia de Salta, planteándose el interrogante sobre cuáles serían las políticas de gestión de Recursos Humanos más adecuadas para ser implementadas dado que en esta empresa el problema principal que se observo es que la misma no cuenta con los lineamientos que permiten establecer una buena comunicación entre los miembros repercutiendo a la vez en su clima laboral.

Para solucionar este interrogante la tesista propone implementar lineamientos para el desenvolvimiento óptimo de sus empleados en función del clima laboral dentro de la empresa. Así mismo deja por sentado que se cumplieron todos los objetivos planteados en su trabajo.

Nombre Del Autor/a: Lucia Mulqui

Tema: Cultura Organizacional, Un Componente De La Administración De Recursos Humanos

Carrera: Licenciatura En Recursos Humanos

AÑO: 2017

Institución: UCASAL

Resumen

La tesis titulada Cultura Organizacional un componente de la Administración de Recursos Humanos, elaborada por Lucia Mulqui de la carrera Lic. en Recursos Humanos en el año 2017. Fue desarrollada a través de un estudio de caso en la Empresa del Valle la cual se dedica al transporte de pasajeros de la región del norte de la provincia de Jujuy. Este proyecto tiene como objetivo conocer y analizar la cultura organizacional existente en dicha empresa y ver si la misma condiciona el funcionamiento, gestión y las tareas realizadas por el personal.

Planteándose el interrogante sobre las relaciones existentes entre la cultura organizacional vigente en dicha empresa y la modalidad de administración de recursos humanos empleada por la misma. Como respuesta al interrogante se observa que los empleados de dicha empresa desarrollan una cultura informal, así mismo se pudo analizar que la misma no cuenta con lineamientos y una estructura formal adecuada a la empresa, aunque se trabaja teniendo en cuenta los valores y comportamientos transmitidos por él.

Nombre del Autor/a: Iván Daniel Román

Tema: Comunicación Interna En Una Empresa Jujeña De Viajes Y Turismo Para Egresados Con Destino A San Carlos De Bariloche 2016

Carrera: Lic. En Recursos Humanos

Año: 2017

Institución: UCASAL

Resumen

La tesis titulada Comunicación interna en una empresa Jujeña de viajes y turismo para egresados con destino a San Carlos de Bariloche por Juan Daniel Román de la carrera de Lic. En Recursos Humanos 2017, UCASAL. Fue desarrollada a través de un estudio de caso mediante la empresa Flecha Bus viajes que presta servicios a egresados del nivel secundario de colegios de San Salvador de Jujuy para averiguar cómo era la comunicación interna en la misma, se observó que no existe una comunicación fluida, próxima, clara y eficiente.

En conclusión se plasma que la empresa posee una comunicación informal y simétrica, lo cual impide que haya una buena comunicación y una retroalimentación adecuada.

Objetivo General:

Identificar las características de las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policial de la Provincia de Salta y su relación con el desarrollo profesional de la Gestión de Los Recursos Humanos.

Objetivos Específicos:

- Determinar cómo se desarrollan los procesos de la Dirección de los Recursos Humanos.
- Especificar como se desarrollan los procesos de Gestión de Personal.
- Describir las funciones que realizan los profesionales encargados de Gestionar los Recursos Humanos.
- Describir las funciones de la Dirección de Los Recursos Humanos.
- Determinar los beneficios que trae a la organización la Gestión de Personal.
- Identificar la efectividad de contar con un sistema de gestión profesional de recursos humanos, en cuanto al cumplimiento de su visión Institucional.

Marco Conceptual:

Definición de Recursos Humanos

Definiciones de Gestión de Personal

Evolución de la gestión de personal

Sistema y Subsistema de la Gestión de Personal

Procesos implicados a la Gestión de Personal

Funciones de la Gestión de Recursos Humanos

Beneficios de la Gestión de Personal

Reclutamiento y selección

Herramientas de la Gestión de Personal

Motivación

Clima laboral

Hipótesis: “Las Funciones que realiza la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta cumple con la Gestión profesional de los Recursos Humanos”.

Identificación De Variables:

Variable Independiente: Las Funciones de la Dirección de Recursos Humanos

Variable Dependiente: La Gestión de Personal.

Operalización Conceptual de las variables:

La Gestión de Recursos Humanos es el proceso administrativo aplicado al incremento y preservación del esfuerzo la práctica, la salud, conocimientos, habilidades de los miembros de una organización en busca de beneficios tanto personales como organizacionales, busca el desarrollo de la organización y la planeación de todo lo concerniente a promover el desempeño eficiente del personal. **Sus principales objetivos son:** crear, mantener, desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción; establecer las condiciones organizacionales que permitan la aplicación y desarrollo pleno de las personas y sus objetivos, alcanzar la eficiencia y eficacia de Recursos Humanos.

La Dirección de Los Recursos Humanos, es el medio mediante el cual se logra la realización efectiva de todo lo planeado por medio de autoridades, quienes toman las decisiones organizativas, por lo que se lleva un control de todas las órdenes emitidas mediante políticas organizacionales; es decir que es la actividad destinada al liderazgo, la conducción y el control de los esfuerzos de toda la organización, quienes cumplirán con los objetivos. Es la parte esencial y central de la administración a la que se deben subordinar y ordenar todos los demás elementos. De nada sirven las técnicas complicadas si no se logra una buena ejecución la cual dependerá de una buena dirección que sean útiles y permitan dirigir y obtener el mejor resultado.

Operalización Empírica de las variables

	<u>Dimensiones</u>	<u>Indicadores</u>
	Filosofía organizacional	Creencias, valores, metas, visión, misión
	Clima Laboral	Ambiente organizacional, Relaciones Interpersonales.
	Comunicación	Interna y externa, Feedback, canales, retroalimentación.

La Gestión de Recursos Humanos	Formación y desarrollo	Habilidades, desarrollo profesional, capacidades.
	Evaluación de desempeño	Medición del desempeño, beneficios.
	Retribución	Productividad, Salario, Equidad, Compensaciones
	Gestión de Talento	Estrategia, selección de Personal, evaluación, formación, retención del Talento
Las Funciones de la Dirección de Recursos Humanos	Políticas Organizacionales	Normas, responsabilidades, sistema de información.
	Cultura organizacional	Normas, comportamientos, practicas.
	Valor agregado de recursos humanos	Motivación, capacitaciones, competencias sanas, planes de carrera.
	Relaciones laborales	Relación empresa-trabajador, contratación, negociaciones.
	Liderazgo	Innovación, Comunicación Habilidades y destrezas.

Clasificación de la hipótesis Ej.

- Es simple ya que existen dos variables relacionadas entre sí.
- Es direccional, se conoce la naturaleza de la relación entre estas dos variables.
- Se establece una relación de asociación donde la variable independiente condiciona la variable dependiente.

- La hipótesis es de relaciones de productos, porque el comportamiento de una variable influye en el comportamiento de la otra.

Universo

El personal del área de Recursos Humanos de la Policía de La Provincia de Salta, que se desempeña en la Gestión de Personal.

Tipo De Investigación

Según su finalidad es básica. Tiene como objetivo llegar a conclusiones aplicando los conceptos al análisis del objeto de estudio.

- Según su alcance temporal, es retrospectiva ya que los momentos estudiados refieren al pasado inmediato.
- Según su profundidad, corresponde a una investigación descriptiva. Su objetivo es el análisis de los fenómenos y el estudio de sus relaciones.
- Según su amplitud, es microsociológica. Hace referencia al estudio de variables y sus relaciones de aplicación general.
- Según sus fuentes, se emplean en el estudio fuentes secundarias basadas en material bibliográfico y hemerográfico especializado, de páginas web o webgrafía. En tanto se emplea las fuentes primarias citadas a continuación, a partir de los siguientes instrumentos:
- Por su carácter, corresponde a una investigación cuantitativa.
- Según la concepción del fenómeno, es nomotética. Se orienta a explicaciones generales y su metodología es empírico analítica

La dimensión temporal corresponde a su aspecto sincrónico, ya que realiza un estudio referido a conceptuales determinadas que se asumen válidas en tanto no sean refutadas por conocimientos teóricos novedosos.

Tipo De Diseño

La investigación está orientada básicamente a identificar características del universo de investigación y determinar la asociación entre variables. Constituye un estudio del tipo descriptivo que desea establecer las correlaciones y asociaciones que hay entre las variables. Es un diseño no experimental.

Fuentes, método y técnicas para la recolección de datos:

Las fuentes empleadas a lo largo del trabajo de investigación estará compuesta por:

Fuentes secundarias:

Bibliografía que orienta y otorga el soporte teórico – conceptual al análisis y Hemerografía específica en relación al tema. Artículos especializados.

Fuentes Primarias:

Técnicas de recolección de datos:

Entrevistas a informantes clave:

- Jefe de la Dirección de Recursos Humanos

Encuestas aplicadas al segmento de estudio:

- Personal que se desempeñe y cumpla funciones en el área de la Dirección General de Los Recursos Humanos

Instrumentos:

- Cuestionario de preguntas semis estructuradas y abiertas.
- Cuestionario de preguntas cerradas con opciones para analizar la cantidad de veces que se reitera un fenómeno.

CAPITULO II

MARCO CONCEPTUAL

Recursos Humanos:

Se refiere a las personas que forman parte de una organización y que desempeñan en ellas realizando determinadas funciones; esta terminología podemos decir que fue cambiando con el transcurso de los tiempos



debido a la constante evolución; ya que hoy en día se habla de recursos humanos al referirse de socios que son capaces de proporcionar ventajas competitivas para la organización, logrando sus objetivos, con el mínimo de tiempo, esfuerzo y problemas.

El termino Recursos Humanos, según Puchol, L. (1994), es lanzado a finales de los años 70 y principios de los 80 por la reacción norteamericana de la denominada Escuela de Relaciones Humanas, ante los resultados y las políticas en esta esfera del managemet japonés.

En las últimas décadas esta termino tuvo cambios vertiginosos en la disciplina, tanto ha cambiado que muchos preconizan cambio de nombre, llamando a esta disciplina Capital Humano, fundamenta en dos motivos; enfatizar de que las personas forman parte del capital humano de una organización, dar la idea de un cambio potente y reconocer el verdadero lugar de las personas y no considerar que solo son un mero “recurso” del cual se dispone.

El enfoque de los recursos humanos estratégicos, es casi reciente de los últimos años del siglo XX, el cual constituye un cambio originado por la economía y el devenir de los negocios, quienes influenciaron sobre la disciplina de Recursos Humanos; al disponerse a gastar enormes sumas de dinero en modificar sus sistemas e implementar por ejemplo: una gestión por competencias, con el fin de competir en el mercado y ser exitosas.

La necesidad de competir ha impulsado a las empresas a cambios en la concepción acerca de la gente que trabajan en ellas y allí es donde surgió la Gestión de los recursos humanos por competencias, se implementa para ayudar a las empresas a ser

competitivas en el mercado, ganar market share, mejorar la rentabilidad o resistir a un take over.

Breve historia del área de los recursos humanos:

Es una especialidad que surgió debido al crecimiento y la complejidad de las tareas organizacionales; sus orígenes se remontan a los comienzos del siglo XX, como consecuencia de la Revolución Industrial, surgió con el nombre Relaciones Industriales como actividad mediadora entre las organizaciones y las personas para aminorar el conflicto entre los objetivos organizaciones e individuales, hasta entonces considerados incompatibles, ya que las organizaciones y las personas a pesar de su estrecha interrelación vivían separadas sin poder entenderse; con el paso de los tiempos el concepto de Relaciones Industriales quien se encargaba de articular el capital y proporcionar trabajo independientes pero en conflicto, cambio alrededor de la década de 1950, pasando a llamarse Administración de Personal, quien administraban las personas de acuerdo con la Legislación laboral vigente, interviniendo en los conflictos que surgían; poco después en la década de 1960 el concepto sufrió una nueva transformación, la legislación se volvió obsoleta, mientras que los desafíos de las organizaciones crecían, considerando a los recursos fundamentales para el éxito organizacional y como el único capital para enfrentar los retos.

A partir de la década de 1970 surgió el concepto de Recursos Humanos, aunque todavía se consideraba a las personas como recursos productivos o simples agentes pasivos cuya actividad debía planearse y controlarse a partir de las necesidades de la organización; a pesar de que recursos humanos abarcaba todos los procesos administrativos de personal que se conocen ahora, partían de que las personas debían administrarse por la organización o un área central de recursos humanos, pero al surgir las nuevas características sobre la globalización de la economía, fuerte competitividad, cambios rápidos e imprevisibles, y dinamismo del ambiente, las empresas exitosas ya no administran pues tratan a sus recursos humanos como agentes activos y proactivos, dotados de inteligencia y creatividad, iniciativa, decisiones, habilidades, competencias y no solo de capacidades manuales, físicas o artesanales. Constituyen un poderoso activo que impulsa la creatividad organizacional, en este concepto resaltan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas son diferentes entre sí; están dotadas de una personalidad propia, tienen una historia personal y diferenciada, poseen habilidades, conocimientos, destrezas y competencias. Es por ello que no se debe considerar a las personas solo como un recurso que pertenece a la organización, por el contrario debe ser considerado como personas dotadas de inteligencia, creatividad, iniciativa y habilidades.
- b) Las personas son los elementos vivos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje para su constante renovación y competitividad.
- c) Las personas son socios de la organización y las únicas capaces de conducirlos al éxito.

El nuevo mundo del internet genero la llamada e-people, es un concepto relacionado con el mundo de las comunicaciones inmediata on line que ha planteado internet y los sistemas de intranet; es decir que se mueven en base a un nuevo paradigma: las comunicaciones globales.

Otros paradigmas simplemente se han roto producto de la modernidad, las personas ya no trabajan toda la vida en una sola empresa y por último el desempleo que destruye familias y la dignidad de las personas.

	Público objetivo	Roles de RRHH	Principales Skills
Años 60-70 Periférico o Transaccional	Operarios de línea de producción & Supervisores	Administradores Controller Relaciones Industriales	Normativa laboral Capacidad de control y normalización
Años 80 Auto- Descubrimiento	Primeros Managers y profesionales de la era post-industrial	Formador Gestor de organigramas Reclutador	Gestor de formación Capacidad de asesoramiento Soporte en la definición de objetivos
Años 90 Contribución desde la madurez	Managers Senior y Mandos Intermedios	Facilitador de procesos Proveedor de servicios Analista de informacion Responsable de reestructuración	Capacidad de desarrollo Organizativo Vision integrada de RRHH Gestor de proveedores
2000 Liderazgo funcional	Primer nivel ejecutivo Audiencia externa Partners en lugar de proveedores	Innovación Partnership Estrategia	Visión estratégica Conocimiento del negocio Generador de relaciones Enfoque marketiniano
2020 Re-descubrimiento y Transformacion	Comunidades Partners Freelancers, Knowmads, Network	Networking manager Agente de Cambio Analista BIG DATA Coach	Gestor ROI Capital Humano Desarrollador de talento Coaching Socialnetworking

Causas de la aparición de la Dirección de Personal:

Siempre ha sido necesario contratar y despedir personas en una organización, como así también enseñarles las funciones que deben llevar a cabo, con un sistema de retribución equitativo, pero no siempre lo ha realizado la Dirección de Recursos Humanos,

ya que esas funciones se realizaban de forma esporádica, revestía poca dificultad y las consecuencias de llevarla a cabo de forma incorrecta era escasas o de importancia irrelevante, no había necesidad de que las empresas se dotaran de un órgano especializado **an hoc**. Pero esta actitud cambio a partir de que las tareas implicaban un cierto “saber hacer”, y las consecuencias de no llevarlas a cabo correctamente fueron más importantes en términos económicos o sociales. Las empresas más avanzadas comenzaron a pensar que podría constituir una ventaja competitiva el disponer de un departamento de recursos humanos por lo que lo crearon, siendo imitadas por otras empresas. Las principales causas podemos decir que son las siguientes:

- **El crecimiento en tamaño de las empresas**: Debido que se le precede la complejidad de ese crecimiento en donde se necesitara delegar funciones que permitan centrarse en el área de recursos humanos, debido al incremento de personas dentro de la organización se deberá tener en cuenta las interrelaciones y evitar conflictos o confrontaciones entre los trabajadores.
- **La creciente normativización laboral**: Ante la ampliación de la actividad empresarial es necesario recurrir a especialistas en Derecho Laboral.
- **La acción sindical**: Es evidente contar con especialistas en negociación de convenios laborales, en tratamiento del conflicto individual o colectivo en las relaciones laborales. La negociación surge como necesidad cuando las dos partes se precisan mutuamente y ninguna tiene poder suficiente para imponer su voluntad a la otra. Aunque suene a una afirmación cínica lo cierto es que cuando podemos imponer nuestra voluntad lo hacemos y cuando no negociamos.
- **La humanización del trabajo**: La tendencia humanizadora del trabajo provino de varios frentes, estudio de científicos, como experimentos de Hawthorne, estudios sobre motivación de Maslow, MacClelland, Herzberg, las investigaciones sobre liderazgo de Likert. Tannenbaum y Schmidt, Blake y Mounon, las cuales motivaron a la aparición de técnicas de dirección centradas en las personas.
- **La creciente tecnificación de los procesos de producción**: El cambio tecnológico es un imperativo para mantener la competitividad; es decir la introducción de nuevas tecnologías hace innecesaria a una parte de la mano de obra que se requería para procesos de producción más elementales, y se

requiere una mayor especialización en las personas que han de manejar las nuevas máquinas, es por ello que los procesos de selección, formación y evaluación se han convertido en cometidos de alta especialización dentro del departamento de personal.

Las empresas del futuro son las que apuestan por las personas

Los cambios profundos en diferentes entornos afectan tanto a las personas como a la organización, por lo que sobrevivir es un reto constante, lo que nos lleva a la autocrítica, dejando atrás los viejos modelos para crear “un nuevo paradigma”, donde los comportamientos, valores e instrumentos utilizados van construyendo una nueva realidad.

Actualmente están surgiendo nuevas necesidades, nuevas formas de trabajar, nuevos sistemas organizativos y nuevas formas de negocio en donde la posibilidad de operar a nivel global ya no es exclusividad de las grandes multinacionales, es decir que con la introducción a las nuevas tecnologías permite a pequeñas y medianas empresas operar a nivel global y bajo demanda. Estas nuevas formas de trabajar rige por las relaciones laborales “flexibles”, lo cual implica que el trabajador tenga más autonomía, a fin de fomentar la motivación, el sentido de responsabilidad y la creatividad; donde la tendencia a funcionar es una estructura más innovadora, menos jerárquica y donde las ideas fluyan de forma horizontal. En este sentido podemos decir que los empleados buscan formación permanente, puesto que entienden que la capacitación es la mejor manera de continuidad y adaptación a las nuevas demandas.



Evolución de la Gestión de Recursos Humanos:

La gestión de las personas es una materia que existe y se ha desarrollado desde la época de las primeras civilizaciones ya que se había un reparto de las tareas y trabajos a realizar en función de las habilidades de los individuos. Es por ello que la función de los Recursos Humanos puede analizarse desde diferentes puntos de vista: como disciplina profesional, científica, económico, política entre gerencia- empleados y como movimiento creciente de la participación de los empleados, influenciados por el desarrollo industrial y la psicología social. Este análisis demuestra la importancia de los empleados, quienes a pasado de ser mero medio de producción durante la era industrial a principios del Siglo XX, para convertirse en una fuente clave de ventaja competitiva sostenible a partir del Siglo XXI, la denominada era del conocimiento.

Lo que hoy se conoce como departamento de recursos humanos ha evolucionado considerablemente, ya que desde mediados del siglo XX nos encontramos con el departamento de compras, que incluía entre sus atribuciones la adquisición de mano de obra humana al precio más competitivo; es decir contrataban y despedía al mejor costo y negociaba contratos laborales; del mismo modo en que negocia la adquisición de otros recursos materiales para la empresa, con el tiempo y por la incorporación de normativa laboral específica, esta función fue necesitando de profesionales expertos en derecho laboral y negociación, surgiendo así los sindicatos que negociaban sueldos, condiciones laborales, naciendo así el departamento de relaciones laborales, luego paso a llamarse departamento de personal asumía la función de la gestión retributiva de los empleados.

Evolucionando así hasta nuestros días donde nos lleva al termino Recursos Humanos Estratégicos, en donde los profesionales gestionan el desempeño tanto de la organización como del empleado; es decir centran sus esfuerzos en trabajos estratégicos y transformacionales, estos cambios se dan debido a la nueva realidad empresarial a la que se enfrentan la globalización, la elección de clientes, cambios tecnológicos y la diversidad de trabajadores, en esta línea los conocimientos en materia de recursos humanos se centran en ayudar a los empresarios a alcanzar sus metas globales, el cual incluye programas de desarrollo organización y gestión del cambio, contar con habilidades necesarias para lograr esta moderna transformación incluye experiencia en gestión estratégica, de persona, de sistema y de organizaciones.



Nuevo escenario en la gestión del capital humano:

En este periodo de crisis económica ha tenido un impacto desbastador en muchas de las teorías y prácticas de direcciones de personas; es decir que lo que venía ocurriendo es que durante años las declaraciones de bienintencionadas de muchas compañías en relación con su gestión y sistemas de dirección han sido arrasadas, volviéndose así puramente “tayloristas”. El desempleo, las bajas salariales, laborales y la desaparición de empresas han barrido muchos de los enfoques antes aceptados y esto genero la negatividad en las personas y la organización, ya que las mismas adoptaron prácticas de supervivencia que muchas veces no respetan la dignidad de las personas.



A pesar de todo ello muy pocas organizaciones han sabido salir reforzadas no solo en su negocio sino sobre todo en su modelo de gestión, han sido capaces de desarrollar modelo organizativo que han enfocado de modo diferente la gestión de las personas, sus necesidades e interés, fortaleciendo a la vez su modelo de negocio, muchas producidas en pymes que sin grandes sofisticaciones y sin ninguna ambición de formalizar un modelo nuevo han generado uno de modo natural, engrando las distintas dinámicas que la realidad generaba; es decir que fueron capaces de desarrollar nuevas formas para anticipar tendencias que van imponiéndose y concretándose.

La transformación de recursos humanos en la creación de valor

Para hacer frente a los desafíos las empresas actuales deben contar con las capacidades organizaciones que les permita generar ventajas competitivas; la gestión del talento, la eficiencia operacional, la rentabilidad financiera, la investigación y la práctica empresarial, destacan en estos tiempos un enorme valor creciente, en especial cuando

las empresas requieren de intangibles como la orientación al cliente, la innovación o la mejora continua. Al referirnos de gestión del talento se debe definir y desplegar nuevas prácticas que le permitan atraer, desarrollar y retener los conocimientos, competencias y compromiso de las personas; por lo que el área de recursos humanos debe añadir a su rol una nueva perspectiva para entender el negocio, las necesidades y ayudar a solucionarlas con enfoque planificado y sistemático.

Esta transformación de recursos humanos pasa por cuatro grandes líneas estratégicas de actuación:

- reducir la dedicación de recursos humanos en el rol tradicional, manteniendo un elevado nivel de fiabilidad y de servicio.
- Enfocarse en prácticas de gestión de talento con alto impacto y basadas en evidencia empíricas.
- Desarrollar nuevos roles de recursos humanos
- Obtener nuevas métricas para la gestión de los recursos humanos.

Transformación digital

La nueva era trae aparejada múltiples y rápidas transformaciones lo cual ha repercutido en la visión del mercado laboral, para ello la gestión humana ha necesitado adaptarse para mejorar los procesos y resultados. La transformación digital ha sido implementada en los procesos internos y externos generando beneficios con mayor eficiencia en los procesos, creación de valor diferenciador y mejora en la toma de decisiones gracias al big data capturada por medio de tecnologías de la información.

La gestión del capital humano es un área imprescindible, es necesario que se hagan transformaciones en sus procesos, el Lic. Gabriel Moreno Barrón, Learning Business Development Manager para UOC Corporate, nos dice que es necesario considerar nuevas tecnologías y nuevos procesos que ayuden a alcanzar nuevos objetivos de negocio mediante la evolución de la forma en que las compañías realizan el aprovisionamiento, implementación e integración de los recursos internos, los empleados de tiempo parcial y de los recursos externos, contratistas e independientes (Moreno, G. 2017).

Ventaja Competitiva:

La ventaja competitiva es aquel atributo que le permite a una organización ubicarse por encima de sus competidores en un determinado sector, desde el punto de vista de los consumidores es aquel factor determinante que los consumidores tienen en cuenta al momento de elegir una de las opciones disponibles del mercado. Las razones por las que se puede afirmar que una gestión adecuada de los recursos humanos en la empresa, puede implicar alcanzar una ventaja competitiva sostenible frente a las empresas de la competencia son:

- **Los recursos humanos son valiosos**: Se trata de empleados altamente cualificados, aportan valor dado que pueden desempeñar funciones críticas mejor que la competencia y con ello lograr alcanzar un mayor valor de la compañía.
- **Los recursos humanos son raros**: Se trata de personas con elevados niveles de conocimiento y habilidades no son comunes, ni fáciles de encontrar.
- **Los recursos humanos no pueden ser imitados fácilmente**: Se trata de un recurso intangible en la organización; en donde el capital humano está formado por experiencias de las personas que forman parte de la organización, su know-how, su propensión a aceptar riesgos, su motivación, su lealtad su red de relaciones personales y sociales; en definitiva, sus capacidades y competencias. No es algo que se pueda comprar ni imitar fácilmente.
- **Los recursos humanos no tienen sustitutos**: No son reemplazables por otros recursos ni combinación de ellos; cuando las personas están muy motivadas y formadas, aprenden, desarrollan sus habilidades, se preocupan de sus clientes, resulta difícil sustituirlas por cualquier otro recurso; tienen un gran potencial, y puedan representar una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo para determinadas organizaciones.

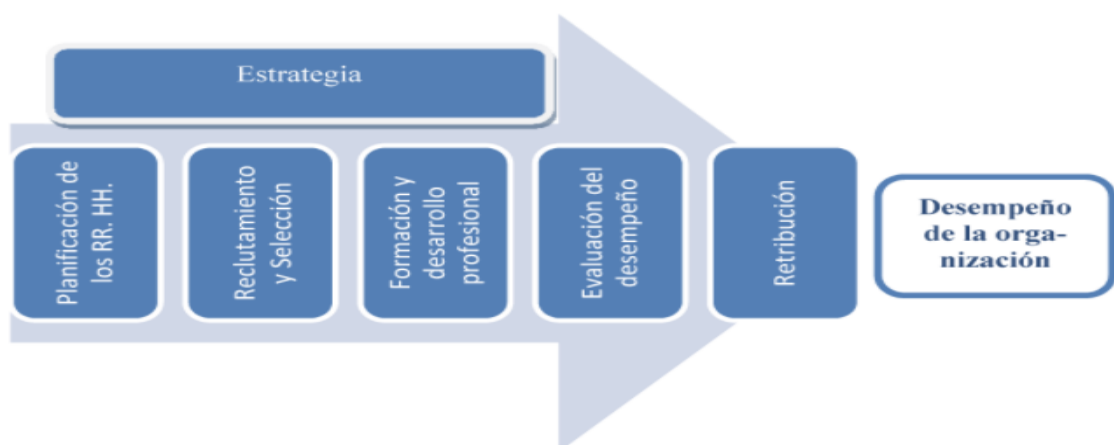


Proceso de Gestión de Los Recursos Humanos:

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como el recurso más valioso. Para ello, es de vital importancia que la función de recurso humanos en la organización, esté orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos. Para lograr todo ello, es por ellos que se debe estar pendiente tanto de los trabajadores de la empresa, como del entorno de la misma; es decir, no se debe perder de vista el mercado en el que se desenvuelve, las necesidades y retos a los que se enfrenta para lograr sus objetivos y en definitiva, la estrategia del negocio: la situación que atraviesa la empresa, el entorno de la industria en la que opera, la estructura empresarial y las expectativas de los inversionistas.

Fases del Proceso de Gestión de Recursos Humanos: Las cuales se encuentran alineadas con la estrategia de la organización, estas son:

1. **Planificación de Recursos Humanos**
2. **Reclutamiento y selección**
3. **Formación y desarrollo**
4. **Evaluación del desempeño**
5. **Retribución**



1. Planeación de los Recursos Humanos

Las organizaciones realizan una planificación de sus actividades a través de prácticas dirigidas a confeccionar un plan de acción en relación con un determinado tema, el cual implica la consideración de todos los elementos necesarios para que un proyecto, función, área, unidad o empresa en su conjunto alcance un objetivo determinado.

Del mismo modo se puede identificar la planificación de recursos humanos, ya que debe ser considerado dentro de la planeación económico-financiera de la organización, para realizar esta planeación, se deberá considerar la estrategia organizacional junto con los objetivos generales de corto, mediano y largo plazo. El responsable del área de recursos humanos liderar su realización pero no será su único responsable las otras áreas deberán participar.

Para Milkovich y Boudreau el planeamiento de recursos humanos consiste en recopilar y usar información para apoyar las decisiones acerca de invertir recursos en las actividades de recursos humanos; como así un plan de recursos humanos especifica las alternativas seleccionadas por medio de las decisiones de recursos humanos y los atributos de las normas que se utilizaran para evaluarlas. Es decir que consiste en analizar el trabajo a desempeñar y diseñar el contenido de los puestos de trabajo; así como determinar cuántos empleados y con qué conocimientos y competencias específicas se necesitan, creando ambientes de trabajo positivos y motivadores.

El alto desempeño del factor humano de una organización tiene mayores probabilidades de repercutir favorablemente en el cumplimiento a corto, mediano y largo plazo de la misión y las metas de la misma si se toman en cuenta los cambios que afectan continuamente el entorno de ella, así como los mercados de trabajo y por ende se llevan a cabo las estrategias necesarias para mantener el nivel competitivo; es decir es preciso realizar la planeación estratégica de recursos humanos, la cual comienza con la identificación de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno económico, político y social, lo cual permite a la organización localizar los factores críticos y tomar las decisiones que la llevara a elegir, capacitar, desarrollar y motivar mejor a su personal, que faciliten la consecución de la misión y los objetivos institucionales en el presente y futuro.

Etapas del planeamiento:

- a) Analizar la demanda de recursos humanos
- b) Analizar el aprovisionamiento de recursos humanos, inventario de capacidades
- c) Resolver las discrepancias importantes entre demanda e inventario de personal.
- d) Aprovisionamiento por medio del mantenimiento o cambio de las actividades de recursos humanos.

¿Cuándo planificar?

El planeamiento de recursos humanos es un aspecto más dentro del planeamiento general de la organización. Se puede pensar en el planeamiento en las siguientes ocasiones:

- Al preparar el presupuesto del próximo ejercicio
- Como resultado de un análisis estratégico del negocio
- Frente a una necesidad derivada del negocio, como abrir una sucursal o fábrica o cerrar algunas de estas.
- Frente a una fusión o compra.

El planeamiento debe ser numérico y cualitativo:

- Numérico: dar altas y bajas en las nominas
- Cualitativo: necesidades de entrenamiento, capacitación y desarrollo de competencias.

Para ello es necesario actualizar los datos formales de las personas que se pueden recolectar a través de un formulario, relacionados con el perfil requerido para la posición que ocupa o el que ocupará.

2. La planificación consta de dos sub-etapas:

- a) **Descripción y análisis de puesto:** en la cual se determina de qué manera se deberá desarrollar el trabajo, así como el tipo de persona que la empresa necesita para cubrirlo. En ella se identifican las obligaciones y responsabilidades de cada puesto con sus características, formación y personalidad de la persona que lo cubrirá. La información proporcionada en esta fase se utiliza para la elaboración de las descripciones de los puestos de trabajo y las especificaciones del puesto.

Las descripciones de los puestos son documentos que se obtienen como resultado de un análisis exhaustivo del puesto de trabajo, incluyen las principales obligaciones de un puesto, responsabilidades, relación de dependencia y de reporte (a quién ha de reportar cada uno y sobre quién tiene responsabilidad, y las condiciones laborales. Las especificaciones del puesto es un documento complementario al anterior que incluye las listas de los “requisitos humanos” para un puesto, es decir, el nivel educativo, formación específica, las habilidades, la personalidad.

Barranco, F. 1993: plantea que el análisis y descripción del puesto de trabajo consiste en detallar el conjunto de funciones, tareas o actividades que se desarrollan en todos y cada uno de los puestos de la empresa, especificados; además los niveles de formación y experiencia necesarios para poder desempeñarlo con idoneidad, la responsabilidad que se le va exigir al ocupante y las características físicas o ambientales en las que se va a desarrollar el trabajo, así como los recursos que se utilizan.

La información del análisis de puestos se utiliza como base para diversas actividades relacionadas con la administración de recursos humanos:

Análisis y descripción de puestos



Fuente: Manual del director de Recursos Humanos, Edición especial de Cinco Días, Madrid, 1998.

El objetivo del análisis, descripción y documentación de puesto es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, sus actividades, responsabilidades, los niveles, experiencias y habilidades.

Es importante antes de iniciar la tarea, la clasificar los puestos a relevar, es decir aquellos sobre los cuales se deberá recolectar información para su posterior descripción.

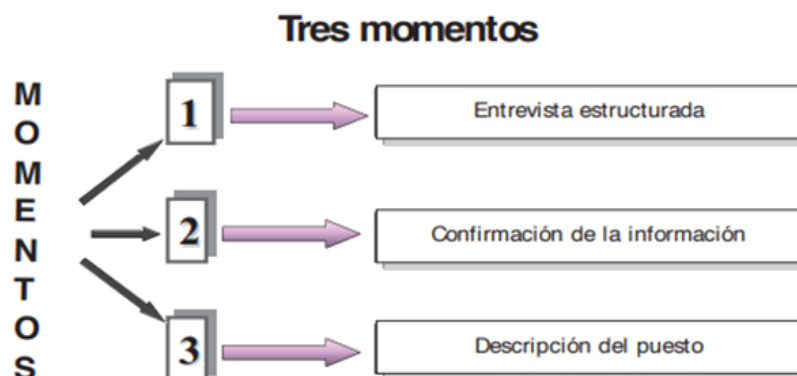
Clasificación de puesto:



Una correcta descripción de puestos incluye tres momentos:

1. Entrevista estructurada, utilizando un cuestionario o entrevista dirigida. El planeamiento de la entrevista y la utilización de formularios es imprescindible.
2. Confirmación de la información obtenida.
3. Descripción del puesto propiamente dicha.

Cuando decimos que las entrevistas deben ser estructuradas, es debido que los entrevistados en algunas ocasiones tienden a relatar problemas personales, cuando el especialista de recursos humanos intenta obtener información sobre el puesto; es necesario reencauzar la entrevista y seguir el esquema planeado.



Beneficios de contar con un programa de descripción de puestos

- Posibilita comparar puestos y clasificarlos, de este modo las compensaciones son más equitativas.
- Es una muy valiosa herramienta para reclutar, seleccionar y contratar personal.
- Es mucho más sencillo formar, entrenar y desarrollar personal
- Define rendimientos estándar, lo que permite realizar correctas evaluaciones.
- Es vital en los planes de sucesión.

Métodos de descripción y análisis de puestos:

- **Observación directa:** en los casos más simples, el entrevistador observa las tareas y completa el formulario a partir de lo que ve, sin la participación directa del empleado.
- **Entrevista:** el analista entrevista al ocupante del puesto.
- **Cuestionario:** el ocupante del puesto completa un cuestionario.
- **Mixta:** administración conjunta de por lo menos dos de estas variantes

La entrevista: Es una etapa fundamental del proceso, son de diferentes tipos: entrevista individuales, grupales y con uno o más supervisores. Es por ello que el entrevistado entienda porque se realiza la misma ya que se requiere de la colaboración de todos los involucrados.

El cuestionario: es un método de recolección de información del puesto, en donde los empleados describen las tareas, deberes y obligaciones de su empleo.

Observación directa: este método puede ser útil cuando una tarea que puede ser observable es realizada por una persona menos calificada para llenar un cuestionario, por ejemplo tareas de limpieza o de fábrica.

- **Planificación de las necesidades de recursos humanos:** Durante esta fase del proceso, se elaboran e implantan determinados planes y programas a fin de cuantificar el número de empleados necesarios, con la cualificación necesaria, en los puestos adecuados y en el tiempo oportuno, de manera que las cosas se logren de un modo más eficaz económicamente en las empresas. Todo ello siempre integrada dentro de la estrategia general de la empresa. Comprende las siguientes:

- **Desarrollo profesional y formación:** Esta fase del proceso comprende aquellas etapas orientadas al crecimiento de los profesionales en las organizaciones en términos de habilidades, capacidades y competencias.
 - a) **Desarrollo profesional:** Es el esfuerzo formalizado y continuado, que se centra en desarrollar a los trabajadores más capacitados, en los que se hace foco a los intereses y necesidades de la organización con los intereses y necesidades individuales. Requiere de una planificación previa a fin de garantizar un mayor éxito, pasados en los planes de carrera, definidos como una herramienta para la movilidad y gestión de los RR. HH, a partir del diseño de las posibles rutas promocionales que puede seguir una persona dentro de la organización, en caso de cumplirse ciertos requisitos definidos y ponderados previamente. Gracias a los planes de carrera, las organizaciones logran mejorar la localización de los recursos humanos, se trata de una forma de apoyar los cambios al facilitar a la empresa la adaptación a nuevas situaciones que se puedan ir planteando y permite el desarrollo de las capacidades funcionales de las personas.

Métodos de desarrollo dentro del trabajo: son aquellas que se realizan en horario laboral.

- Entrenamiento
- Rotación de puestos
- Asignación de comités
- Asistente de posiciones de dirección
- Paneles de gerentes en entrenamiento

Métodos de desarrollo fuera del trabajo: se relacionan con conocimientos y competencia. Pone en acción a los participantes, es decir que los participantes son los actores de su propia formación. A continuación se presenta métodos de formación fuera del lugar de trabajo:

- Cursos formales de capacitación: encuadra cursos de capacitación, posgrados direccionados, elegidos por la organización. Con facilidad para el estudio adicional a las estándar.

- Lecturas guiadas: propuesta para el autodesarrollo, las lecturas sugeridas por tutores, que pueden influir favorablemente pueden ser de mucha utilidad para el desarrollo de conocimientos y competencias.
- Capacitación on line: es la instrucción guiada a través del ordenador. Tienen ventaja ya que los interesados no se desplazan físicamente y pueden elegir el horario en que se capacitaran.
- Seminarios externos: hay que ser muy cuidadoso en su elección.
- Método de estudio de casos: se asignan casos para resolver fuera del entorno laboral. Son adecuado para su análisis grupal, en una instancia que deberá ser conducida por un moderador experto.
- Juegos gerenciales: ponen al participante en situaciones simuladas para su formación, el participante analiza situaciones y deciden el mejor curso de acción basados en la información disponible.
- Programas relacionados con universidades: son muy útiles para la formación gerencial integral.
- Role playing: se requiere de personas entrenadas para asumir roles específicos. Se utiliza para el desarrollo de competencias.

Entonces podemos decir que el desarrollo profesional es un proceso continuo marcado por el deseo de superación del empleado; es una adaptación progresiva, con objetivos para alcanzar el máximo potencial del trabajador; como así también favorece la gestión eficiente del personal, contando con personal calificado y con talento, facilita el balance entre trabajo, exigencias del puesto y el responsable, fomenta la motivación, satisfacción y sentido de pertenencia, mejora la productividad con trabajadores capacitados y reconoce fortalezas y debilidades.

- b) **Formación:** Se entiende por formación, el proceso por el que se proporciona a los empleados las habilidades específicas necesarias para el desarrollo de su puesto de trabajo actual o futuro y se les ayuda a corregir deficiencias en su rendimiento, teniendo en cuenta los objetivos estratégicos de la organización y las necesidades de los puestos de trabajo descritas durante la fase el proceso de gestión de recursos humanos. Una formación pobre, inapropiada o inadecuada puede ser fuente de frustración, tanto para los trabajadores que no son capaces de lograr un nivel adecuado de desempeño en su puesto de trabajo; como para la dirección de la

empresa que no será capaz de lograr sus objetivos empresariales; Para evitar este tipo de situaciones, es muy habitual implementar planes de formación, escritos en un documento escrito que incluye un conjunto coherente y ordenado de acciones formativas necesarias para resolver los problemas de competencia actuales y potenciales en la empresa. Con ello, la organización puede prepararse mejor para las demandas futuras.

Se trata de un proceso de aprendizaje continuo que permite el desarrollo del empleado a nivel personal y profesional, desarrollando las competencias necesarias en el desempeño de su trabajo y ayuda al desarrollo y crecimiento de la compañía, por lo que constituye una evidente ventaja competitiva. Es vital para la planificación de planes de sucesión y del desarrollo del liderazgo, para evitar desgaste de los recursos humanos.

Para que una formación sea eficaz debe:

- **Evaluar las necesidades:** debe centrarse en donde sea necesario, es por ello que se debe evaluar a las personas a formar. Las necesidades vienen determinadas por los cambios del entorno, innovaciones tecnológicas, estrategias organizacionales, problemas laborales, baja productividad, baja calidad.
- **Desarrollar un plan de formación:** es necesario realizar la descripción del puesto de trabajo, determinar el contenido del programa, objetivos, principios de aprendizaje, todo ello para buscar el nivel satisfactorio de desempeño.
- **Impartir las acciones formativas:** pueden ser: en el puesto de trabajo, en aprendizaje, en rotaciones de puestos de trabajo.
- **Evaluar:** al reintegrarse el trabajador a su puesto de trabajo se debe realizar la evaluación para detectar si se modificó las actitudes, capacidades y los conocimientos.

Formación a lo largo de la vida- lifelong learning:

La formación a los colaboradores adopta nuevas tendencias en cuanto a flexibilidad de horario y experiencia agradable durante el aprendizaje.

- Se han creado cursos Mobile Learning para trabajadores en constante movimiento, donde se adapta el contenido para dispositivos móviles haciéndolo agradable.

- El Micro Learning: son conocimientos transmitidos mediante videos o párrafos cortos, dando acceso a información útil las cuales pueden ser consultadas en diferentes dispositivos.
- El Social Learning: procura por medio de redes sociales que los colaboradores compartan, experiencias, dudas e información de interés para generar mayor interacción.
- Realidad virtual y Gamificación: se busca que los colaboradores tengan un aprendizaje grato a través de juegos didácticos ofrecidos gracias a las TICs.

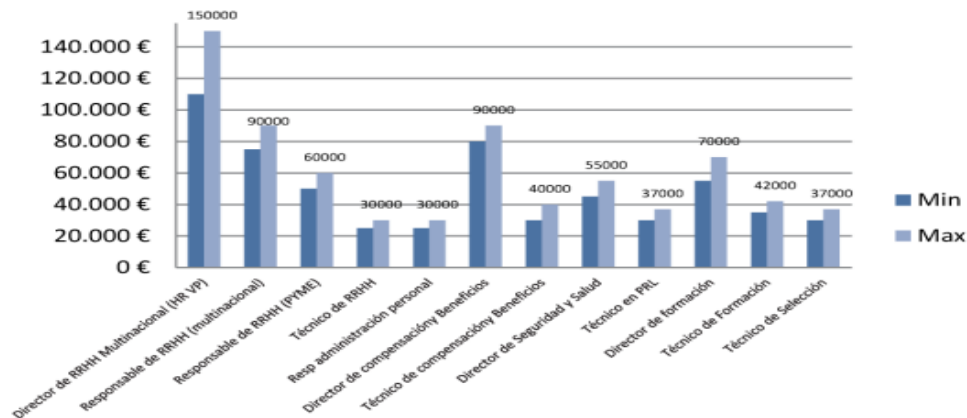
Entonces podemos decir que con la llegada de la transformación digital se está generando la necesidad de reclutar perfiles digitales específicos, provocando la modernización de los procesos y aspectos de sus áreas de acción.



Carrera profesional en el área de Gestión de recursos humanos:

Hay muchos tipos de trabajos que pueden desempeñarse dentro del área de la gestión de los recursos humanos, por lo que a continuación se muestra una selección de puestos de esta área y su rango de salarios para un profesional con entre 5 y 10 años de experiencia. Los sueldos varían en función del nivel de educación y la experiencia, así como el tipo de industria en la que trabaja la persona.

Salarios medios de los diferentes puestos de Recursos Humanos



Fuente: Informe Michael Page 2017.

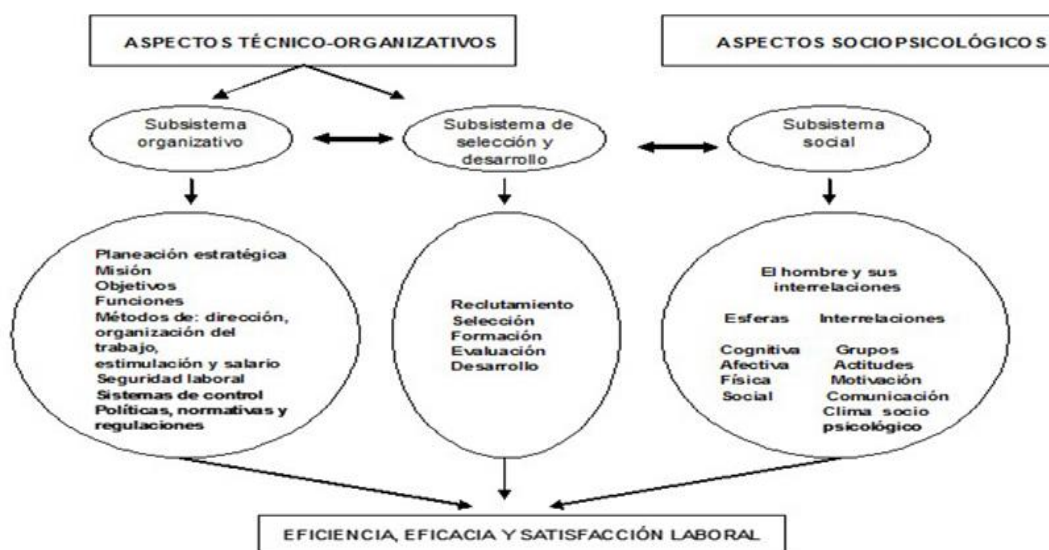
La gran mayoría de los profesionales de la gestión de los recursos humanos tienen títulos universitarios, pero algunos tienen otros títulos en ciencias sociales. Cabe destacar que la formación en empresa es especialmente relevante para tener éxito en el área de recursos humanos, para adquirir habilidades y herramientas que permiten utilizar el mismo lenguaje que el resto de los directivos de las organizaciones.

3). Reclutamiento y Selección de personal:

- Selección:

La selección de personal forma parte de la gestión de recursos humanos que es el principal estratégico y ventaja competitiva con que cuenta una organización, expresado en la eficiencia, la efectividad y el nivel de satisfacción laboral.

- Modelo de Gestión de Recursos Humanos



Tiene como objeto de estudio escoger al personal idóneo para desarrollar una actividad. Su función social radica en compatibilizar el desarrollo humano y el desarrollo económico con las necesidades de la sociedad.

En este proceso se reconocen el papel de la planeación estratégica, mediante la cual a partir de la determinación de la misión, se define los objetivos y la estructura productiva o de servicio y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de cargos mediante la realización del análisis y descripción de los cargos y características que deben poseer los trabajadores. Todo ello servirá para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección, la formación y desarrollo del personal, condicionando las características de los ingresantes a la organización y las interrelaciones que se producen.

Selección: Premisas:

Para Dunnette, M. (1974): “La selección de personal consiste en asegurar que la persona adecuada está en el puesto adecuado en el momento oportuno y bajo las circunstancias concretas, partiendo de la consideración de que las decisiones acertadas de las personas requieren conocimiento de su individualidad, además de conocer como los talentos especiales de cada persona pueden ser conocidos con mayor precisión y utilizados en forma más acertada”.

Según Chiavenato (2006): “La selección de personal es la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado”, escoger entre candidatos a los más aptos para ocupar cargos vacantes en las empresas, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la rentabilidad de la organización.

Para Sikula, A. (1994): “Es un conjunto de factores escogidos; implica decidir contratar un número limitado de trabajadores entre un grupo de empleados potenciales”.

Para Louart, P. (1994): “Denomina a este proceso como contratación, el cual consiste en elegir entre diversos candidatos para un puesto, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar un puesto”.

Para Puchol, L. (1994): “La función de empleo es aquella que tiene como objetivo suministrar a la organización de las personas necesarias (en calidad y cantidad), para desarrollar óptimamente los procesos de producción y de servicios, todo con criterio de rentabilidad económica”.

Ante estas concepciones podemos decir que La Selección de personal consiste en el proceso mediante el cual, partiendo de las necesidades de fuerza de trabajo por parte de una organización, y habiendo definido los requisitos y competencias del mismo, se escoge entre un grupo de candidatos a aquellos que mejores reúnen las competencias que se ha establecido como requisitos para desempeñar con éxito una determinada actividad.

Etapas del proceso de selección de personal: está integrado por un conjunto de etapas interrelacionadas en función del cumplimiento de los objetivos; las cuales son las siguientes:

- a) **Etapas Preparatoria:** En esta etapa se determinan las necesidades de personal, análisis y descripción de los cargos u ocupaciones, elaboración de las especificaciones del cargo, validación del contenido, concurrente de los criterios de selección, técnicas, instrumentos, determinación de los perfiles de los cargos y ocupaciones.
- b) **Etapas de reclutamiento:** Se precisan los tipos de fuerza de trabajo necesaria, cantidad y requisitos: determinación de las fuentes de reclutamiento, confección de las convocatorias, divulgación de la convocatoria.
- c) **Etapas de selección:** Recepción de la solicitud de empleo, entrevista inicial, exámenes, médicos, de conocimiento, psicológicos, muestra de trabajo, verificación de antecedentes, entrevista determinativa y decisión de selección.
- d) **Etapas post decisión de la selección:** Comunicación de la decisión de selección: preparación pre-empleo, acogida en la organización, periodo de prueba, decisión de empleo definitiva, seguimiento, determinación de la validez predictiva de los criterios de selección y los instrumentos empleados.

Proceso de selección de personal como un sistema:

Los sistemas de selección no existen aislados de su entorno sino que están condicionados por los distintos factores económicos, políticos, sociales del medio donde se desarrollan, los que determinan la filosofía y los enfoques teóricometodológicos. Los cuales se encuentran formados por un conjunto de elementos interrelacionados: Las empresas, los candidatos, la organización del proceso de selección y el equipo de selección, de su integración se deriva la eficiencia, eficacia, calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores:

- a) **La Empresa:** Son el soporte del proceso de selección, en ellas se inicia el proceso de selección, a partir de la determinación de las necesidades donde se realiza el análisis y descripción de los cargos y quien elige al trabajador, adquiriendo la responsabilidad de su formación y desarrollo.
- b) **El Candidato:** Es el principal sujeto en el proceso de selección, es valorado de forma íntegra, teniendo en cuenta sus aspectos cognitivos, afectivos, físicos y sociales, según las exigencias de los cargos y ocupaciones integrados en las competencias laborales.
- c) **Organización del proceso de selección:** El proceso de selección es el elemento mediador entre las necesidades de la empresa y de los candidatos, ya que la eficacia del cumplimiento de los objetivos de ambos reside en el grado de organización y desarrollo de dicho proceso teniendo en cuenta la estrategia y las políticas que se tracen.
- d) **Equipo de Selección:** Debe contar con una previa preparación, experiencia, motivación, para alcanzar la eficiencia y calidad del personal.

Tipos de selección de personal: Se clasifican según el tipo de fuerza de trabajo necesaria en la organización, Las mismas determinan las características de los candidatos que se deben reclutar para ejecutar el proceso de selección, la organización y los métodos a emplear en el mismo.

- **Fuerza de trabajo operativa:** Es aquella que está orientada a resolver una necesidad inmediata, en la que resulta imprescindible para el desarrollo de un trabajo específico un personal con un alto nivel de ejecución actual, sin importar en gran medida su desarrollo y formación.
- **Fuerza de trabajo táctica:** En la cual se conjugan cierto nivel de ejecución actual y las posibilidades de desarrollo a corto y mediano plazo y la necesidad de una captación estratégica en la que se conjuguen, si es posible, cierto nivel de conocimiento y ejecución actual, con un alto nivel de potencialidades de aprendizaje y desarrollo futuro.

Reclutamiento: Premisas:

Para Chiavenato, I. (2006): “Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización,

básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar”.

Para Sánchez, J. (1993): “El reclutamiento consiste en reunir un número de candidatos, lo suficientemente amplio respecto a las vacantes a cubrir, a fin de poder escoger de entre ellos a los más idóneos para el puesto de trabajo que se quiere cubrir”.

Para Sikula, A. (1994): “El reclutamiento es el proceso que se efectúa en una empresa a fin de obtener fuerza de trabajo adicional para las finalidades de la misma. Este proceso implica el logro de recursos humanos que sirva como insumos institucionales. La meta del proceso de reclutamiento es tener un conjunto de personas disponibles y deseosas de trabajar con una empresa en particular”.

Para Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): “El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionara a alguno para recibir los ofrecimientos de empleo”.

Para Byars, LI. Y Rue, L. (1994): “Es el proceso de búsqueda y atracción de un conjunto de personas entre las que puedan elegirse candidatos cualificados para puestos ofertados”.

Para Gunnigle, P. (1997): “El reclutamiento está relacionado con la identificación de los requisitos para una posición en un equipo de trabajo y el procurar una cantera de solicitantes apropiados para cubrir estos puestos vacantes”.

Entonces con todo este aporte podemos decir que el Reclutamiento es el conjunto de estrategias y acciones que lleva a cabo una organización con la finalidad de atraer a personas con las cualidades necesarias para integrarse a la misma y desempeñar con éxito determinadas posiciones.

Ahora bien existen fuentes para lograr este proceso: de las cuales podemos nombrar, a la propia organización, a otras organizaciones, agencias de empleo, reserva de las direcciones de trabajo, organizaciones profesionales, instituciones educativas, archivos de personal, referencias, presentación personal, internet, curriculum; en las que las agruparemos en:

- **Fuentes Internas**, se refiere a aquellos trabajadores que forman parte de la organización, que pueden tener interés en ocupar un determinado cargo y

ocupación vacante, por lo que pueden aspirar al cambio o traslado a un cargo de similar posición o hacía cargo superior o promoción.

- **Fuentes externas**, están formadas por personas ajenas a la organización.

Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo:

Tipos de reclutamiento	Ventajas	Desventajas
Interno	Existe más información sobre los candidatos para la evaluación y selección. Se crea un mayor compromiso del seleccionado con la organización de los valores. Constituye un ejemplo de experiencia de progreso de que es posible hacer carrera en la organización, lo que puede mejorar la motivación y la moral de los trabajadores. Se acorta el periodo de adaptación y consecuentemente de capacitación.	Puede generar frustración entre los candidatos no seleccionados y rechazo de seleccionado entre sus compañeros en caso de promoción dentro de la misma área. El seleccionado puede tender al conservadurismo y la inercia del status de la organización.
Externo	Mayor variedad y cantera para escoger. Mayor posibilidad de renovación e intercambio cultural. Menos comprometedor en cuanto a la competencia interna entre los candidatos de la organización.	Problemas de moral interna y baja motivación en los trabajadores de la organización. Necesidad de más tiempo para la adaptación y preparación.

4. Evaluación de desempeño:

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo; es un proceso en el cual se mide la excelencia y cualidades de una persona. Es por ello que es un concepto dinámico debido a que las organizaciones evalúan a los empleados formal o informalmente con cierta continuidad; representa una técnica imprescindible para



actividades administrativas; como así también es un medio el cual permite detectar problemas en la integración de los empleados o el puesto que ocupa, discordancias, desaprovechamiento, y problemas de motivación, los cuales servirán a futuro para definir y desarrollar políticas de recursos humanos acorde a las necesidades de la organización.

De acuerdo a su política la responsabilidad la evaluación se atribuye al gerente, al propio individuo, al individuo y a su gerente, al equipo de trabajo, el área de recursos humanos o a una comisión de evaluación de desempeño, cada uno de ellas con su filosofía de acción.

Objetivos:

Debido que es un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de recursos humanos y objetivos organizacionales, pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- Adecuación del individuo al puesto.
- Capacitación
- Promoción
- Incentivo salarial por buen desempeño
- Mejora de las relaciones humanas entre superior y subordinados
- Auto perfeccionamiento del empleado
- Información básica para la investigación de recursos humanos
- Estimación del potencial del desarrollo de los empleados

- Estímulo para una mayor productividad
- Conocimientos de los indicadores de desempeño de la organización
- Feedback al individuo evaluado.

Es por ello que se puede nombrar las siguientes fases:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano, para determinar su plena utilización.
- Permitir que los recursos humanos se traten como una importante ventaja competitiva de la organización.
- Ofrecer oportunidades de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización.

Cuando la evaluación de desempeño se planea, coordina y desarrolla bien genera beneficios a corto, mediano y largo plazo, en donde se benefician, los individuos, el gerente, la organización y la comunidad.

Las empresas que deseen mantener el compromiso, motivación y productividad deben tener feedback bien estructurado. La evaluación de desempeño se puede alinear el desarrollo individual de cada empleado con los objetivos de desarrollo de la organización y para recursos humanos pueda proyectar la cultura organizacional.

También podemos mencionar la evaluación virtual la cual surgió con gran fuerza desde la covid-19, en donde las empresas buscan saber cómo se sienten los colaboradores, escuchar sus inquietudes y no desperdiciar las buenas ideas.

5. Retribuciones:

La evolución de la gestión de las personas y del contrato social entre empleados y empleadores a lo largo de los siglos ha atravesado diversas etapas, en este camino la organización han aprendido el valor estratégico de la gestión de los elementos de retribución y recompensas para la creación de valor tanto a corto como largo plazo y para todos los grupos de interés.

Antes de la industrialización el trabajo se hacía en granjas, gremios artesanales, donde se utilizaban herramientas y métodos propios, para vivir de lo que se producía, a

medida que los trabajadores y familias se centraban en las ciudades alrededor de nuevos centros de producción, la organización del trabajo se convirtió en una meta de primer orden, así la planificación de la producción y estructura organizacional fue transformándose en conglomerados con niveles de supervisión y responsabilidad muy diferenciados, que provocaron profundas inequidades sociales, la aparición de los sindicatos y la necesidad de regular las relaciones entre empleado-empendedor con justicia y equilibrio. Al pasar de las décadas los cambios en las costumbres, valores, demografía y tecnología han sido profundos, los trabajadores evolucionaron viendo el trabajo como satisfacción de crecimiento personal, profesional, y contribución positiva a la sociedad, esta misma evolución transformó la gestión de la retribución desde una elemental administración de los salarios, concebidos como mero coste de hacer negocio, hasta su concepción como herramienta estratégica que ha de dar cobertura, de mera equilibrada, justa, tanto a las necesidades organizacionales como a las de sus colaboradores.

A finales del siglo XIX, W. C. Procter, cofundador de Procter & Gamble, señalaba la importancia de la participación de los empleados en el capital, las vacaciones, retribuciones, pensiones y seguridad en el empleo, como motores de eficiencia y lealtad. Después de la segunda guerra mundial con un mundo en plena reconstrucción General Motors puso en marcha el sistema de incentivación a la producción y dio a sus empleados participación en los beneficios de la compañía, se desarrolló metodologías de valoración de puestos, se realizaron las primeras encuestas de mercado y se impulsaron los beneficios sociales.

Se ha pasado de un enfoque centrado en el control de gasto al convencimiento que las personas son el capital más importante y delicado que tienen las organizaciones para su éxito y sostenibilidad, convirtiéndose en el objeto y objetivo de inversión inteligente y gestionada. E. Mayo, D. McGregor y P. Drucker fueron abriendo caminos para que la empresa no fuera un simple lugar donde se recibe un salario a cambio de tiempo o piezas producidas, sino un engranaje social en el que la contribución de los empleados es una ecuación de ganar-ganar.

La emergencia de un nuevo contrato se ha caracterizado por un cambio de enfoque:

- Del empleado de por vida a la empleabilidad tanto dentro como fuera de una compañía.

- De empleados fijos a colaboradores, FreeLancer o subcontratados.
- De salarios basados en los años de antigüedad y el mérito a una apuesta por la contribución presente y potencial futura.
- Del esquema único, rígido y homogéneo a los trajes a medida.
- Del oscurantismo a la luz y taquígrafos.

El concepto salario se ha transformado en el de recompensa total, como propuesta de valor global e integrada de elementos en su conjunto, consiguen atraeré, motivar, fidelizar y comprometer a los empleados en el éxito de las organizaciones a cambio de su tiempo, su esfuerzo, su talento, sus actitudes y sus resultados.

A medida que avanza el nuevo milenio, la retribución gana relevancia en relación empresa-empleado, es clave a la hora de toma de decisiones a todos los niveles y desde todos los grupos de intereses, desde los propios accionistas, hasta la administración pública pasando por la propia sociedad. En esta era de la transformación digital como efecto social y global a través de la aplicación y uso de la inteligencia artificial, el internet de las cosas, el Big Data, Blockchain, la industria 4.0, la nube, los retos que enfrentan los empleadores y empleados se están multiplicando

En este contexto de cambios acelerados, las compañías más exitosas están reorientando sus estrategias de gestión de capital humano, diseñando sus políticas y procesos de recursos humanos, en cuanto a estas políticas y proceso se sitúa con fuerza las relacionadas a la retribución y recompensa como herramienta estratégica de gestión para el negocio, así empezamos a encontrar mejores prácticas en la materia que podrían diferenciarse por características, como las siguientes:

- 1) **Se asientan en una filosofía y unos principios bien definidos, documentados y conocidos:** se alinea con los objetivos estratégicos, el modelo de negocio, la cultura organizativa, la misión, visión y propósito de la existencia de la compañía. La manera en que la que una empresa enfoca la retribución influye directamente en su capacidad de atraer, retener y comprometer el talento que necesita. Aplicación de políticas retributivas que aumentan su confianza y credibilidad de la dirección, la cual conduce a equilibrar la necesaria competitividad de los salarios con el control de los costes. Muchas compañías han formulado filosofías y principios en el que incluyen compromisos como transparencia, simplicidad, competitividad, equidad, corresponsabilidad, oferta integral, adaptación al

contexto, respeto a la individualidad, reconocimiento de la contribución individual y de equipo.

- 2) **Incluyen un conjunto integral e integrado de elementos:** comprender a los colaboradores implica considerar sus necesidades y su desarrollo vital, ya que las personas consideran todo aquel conjunto que se percibe con valor en consecuencia causara satisfacción o rechazo, por lo cual se debe considerar una estrategia de retribución con enfoque de recompensa total- la cual es un todo de elementos integral e integrado que conducen a un rendimiento óptimo de una organización, los cuales estimulan el desarrollo de una fuerza laboral que se siente apreciada y recompensada por sus contribuciones, llevando a la organización al éxito, estos elementos son:

- **Compensación:** es el elemento básico y central de todo el conjunto e incluye la retribución en metálico, bien en forma de salario fijo, bien de salario variable (incentivos, bonos, comisiones), supone el mayor de los costes de todo el paquete. Bien configura reconocer la contribución diferencial del puesto o rol desempeñado, el grado de desarrollo profesional en el ejercicio mismo, el potencial de competencias, la aportación de resultados medibles y la concesión de objetivos planificados. Es una herramienta para la atracción y retención del talento.
- **Beneficios:** Está dirigido a proteger a los empleados y sus familias de riesgos financieros que puedan producirse y que corten su flujo de ingresos por diversas contingencias vitales, como la jubilación, una baja por enfermedad o accidente o el fallecimiento, por lo que se incluyen, planes de jubilación, seguros médicos, programas de ahorro, seguros de vida, etc.; supone un coste importante para las compañías y suelen tener un gran desafío en que la plantilla aprecie el valor que realmente implica para los empleados. En la actualidad, estos beneficios están evolucionando hacia una orientación centrada en la prevención.
- **Equilibrio vida privada-vida profesional:** Consiste en un conjunto específico de prácticas, políticas y programas organizativos que ayudan al empleado a conseguir éxito en el trabajo y en su casa. Por ejemplo se han incorporado la flexibilidad de tiempo y lugar de trabajo, programas de ayuda con los dependientes, teletrabajo, semanas comprimidas, períodos sabáticos, financiación de recursos y medios, compensación “a la carta”, ayudas y becas al estudio, servicios de asesoramiento jurídico, fiscal y psicológico al empleado y

su familia, incluso seguridad en el empleo o un proyecto empresarial con propósito y sostenible; todo ello es una gran oferta de valor para responder a esas “otras” necesidades de las personas en su vida diaria para facilitar la conciliación.

- **Gestión del desempeño:** Está orientado a dar respuesta a la necesidad de logro y progreso que tienen las personas, consistente en el alineamiento de equipos, individuos y organización hacia la consecución de los objetivos del negocio y éxito organizativo. Implica establecer expectativas, objetivos, logros, demostrar habilidades, evaluar y proporcionar feedback recurrente y honesto al empleado, de manera que se facilite su crecimiento, aportación y empleabilidad continuos.
- **Reconocimiento:** Cuando el reconocimiento se practica tanto formal como informalmente, se transmite la importancia real que una organización otorga al cuidado y respeto a las personas, porque la gratitud que refleja impacta de forma positiva y profunda en el sentimiento de conexión y pertenencia.
- **Desarrollo del talento:** Da la oportunidad y herramientas a los empleados para avanzar en sus capacidades y competencias. Las compañías ofrecen a sus empleados especialización, movilidad funcional y geográfica, promoción, asignación a proyectos específicos, para que desarrollen su talento y aporten su máximo valor a la organización.

3) Buscan un equilibrio mutuo de ganancia: para el éxito de la gestión estratégica de la retribución y recompensa, la empresa debe configurar una oferta de valor que considere a sus colaboradores como personas, incluyendo elementos que cubran sus necesidades y expectativas.

4) Son transparentes: debido que la cultura organizacional ha evolucionado, la estricta confidencialidad y la consideración de que los salarios son una cosa personal y privada ha dado un salto hacia la transparencia, provocada por la confianza en la decisiones tomadas que han generado brechas salariales en cuanto al género, la procedencia social o la edad. Empresas, sindicatos, sociedad civil y reguladores en todos los frentes han entendido que la transparencia en los procesos de decisión y en los resultados de los mismos es la vía para recuperar la confianza y la credibilidad de un uso y aplicación justos de las herramientas retributivas.

- 5) Son justas y equitativas:** en las últimas décadas las empresas se han preocupado por asegurar recompensas atractivas para captar y mantener el talento necesario; es por ello que ante la iniquidad las empresas trabajan con especial cuidado para que no produzcan discriminaciones. En la actualidad la garantía de cumplimiento está y estará movilizando más a los profesionales de la retribución y recompensa y a los Consejos de Administración en la próxima década.
- 6) Flexibilidad y adaptación:** a la hora de seleccionar, ordenar y construir un todo integrado, la empresas deben tener en cuenta su estrategia de negocio y retributivas, para atraer, retener, motivar, y satisfacción de su plantilla, y aun mucho más se deben tener en cuenta los factores externos e internos, para su supervivencia adaptación al contexto y sus circunstancias.

Los programas de recompensa total, que apoyan el bienestar de las personas, tienen potencia como herramienta estratégica para conseguir resultados de negocio a través de su capacidad de atraer, retener, motivar y comprometer de manera eficaz a las personas. Las compañías deben entregar valor a los consumidores, la inversión en los empleados, un trato justo y ético de los proveedores, el apoyo a las comunidades y la creación de valor para los accionistas, todo ello para marcar el punto de partida y llegada para estrategias de recompensa actual y futura, esto implica entre otros, pagar justamente, proporcionar protección a los colaboradores y sus familias, apoyarles a través de formación y desarrollo que les permita mantener su empleabilidad en un mundo cambiante y altamente exigente, así como potencias la diversidad, la inclusión, la dignidad y el respeto. La importancia del tejido empresarial en la evolución del mundo es indiscutible, y será necesario que con él evolucione el nuevo contrato social hacia el desarrollo de una empresa con propósito. Una nueva empresa que se soporte también en líderes con propósito, que acoja y desarrolle individuos, ciudadanos que sientan y vivan como propio un objetivo común y compartido de prosperidad para todos.

Herramientas de la Gestión de Recursos Humanos:

Primeramente definiremos la palabra herramientas: Son aquellos recursos que nos ayudan a la realización de “algo”. Cuestionarios, manuales, guías y otros materiales de apoyo para la resolución de problemas.

Estas herramientas con las cuales gestionamos los Recursos Humanos tienen implicación para todo tipo de organizaciones ya sean privadas o públicas, con o sin fines

de lucro, debido que se encuentran integradas por personas; las cuales pueden ser de diferentes envergaduras o niveles, de las cuales podemos mencionar:

- **Competencias:** Es un conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales.
- **Modelo de Competencias:** Permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional y se refleja en un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia.
- **Mapa del Modelo de Competencias:** Es un documento organizacional que facilita la comprensión del modelo de competencias al explicar la interrelación de las distintas competencias que lo componen.
- **Asignación de competencias a puestos:** La asignación es un procedimiento interno por el cual se asignan competencias junto con sus grados a los distintos puestos de trabajo. Se trata de un documento interno donde se indica para los distintos puestos las competencias requeridas.
- **Estructura de puestos:** Se expone los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y requisitos para desempeñarse en ellos.
- **Programa de difusión del modelo de competencias:** Conjunto de acciones tendientes a que la organización acepte el modelo de competencia y lo adopte en los diferentes subsistemas.

Herramientas de la Dirección de Recursos Humanos:

- **Descripción de Puesto:** Documento interno donde las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Se registran los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimientos, experiencias y competencias.
- **Encuesta de Satisfacción Laboral:** Es la medición interna del grado de satisfacción de los empleados sobre la base de una serie de ítems preestablecidos.
- **Encuesta sobre valores y proyectos personales:** Medición interna para conocer los proyectos personales de los colaboradores y el grado de adherencia de estos a los valores organizacionales.

- **Estructura de Puestos:** Documento interno en el cual se exponen los diferentes niveles organizacionales junto con las principales responsabilidades y los requisitos para ocuparlos. Este documento es la base para la asignación de competencias a puestos.
- **Indicadores de Gestión para área de Recurso Humanos:** Índices específicos para medir el resultado de la gestión del área de recursos humanos y las distintas funciones que la componen. Por Ej.: medición del Desempeño.
- **Modelo de Competencias:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas en pos de los objetivos organizacionales. Permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con los conocimientos necesarios para alcanzar la estrategia organizacional en especial aquellos vinculados con la actividad principal de la organización.
- **Modelo de Conocimiento:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos. Este modelo permite seleccionar, evaluar y desarrollar a las personas en relación con los conocimientos necesarios para alcanzar la estrategia organizacional, en especial aquellos vinculados con las actividades principales de la organización.
- **Modelo de Valores:** Conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que permite incorporar a los subsistemas de Recursos Humanos los valores organizacionales.

Funciones de personal/Recursos Humanos: Con independencia del tamaño de la empresa y de su actividad, e independientemente de que la empresa disponga o no de un Departamento de Personal/Recurso Humanos, en todas las organizaciones se realiza una serie de funciones en relación a las personas que trabajan en ellas, de las cuales podemos nombrar las siguientes:



- a) **La función de empleo:** Tiene por objeto proporcionar a la empresa en todo momento del personal necesario, para desarrollar óptimamente los procesos de producción y o de servicio, con criterio de rentabilidad. Entre las tareas frecuentes de esta función nos encontramos: la planeación de plantillas, descripción de puestos de trabajo, estudio del mercado laboral, búsqueda de fuentes de reclutamiento, realización del proceso de selección, acogida e inserción del personal ingresado, las relaciones con empresas de trabajo temporal, estudio de reducción de plantilla, entre otras.
- b) **La función de administración de personal:** se refiere al manejo burocrático en relación al personal de la empresa, desde que la persona ingresa a la organización hasta que cesa el contrato laboral, es decir una serie de trámites administrativos, por ejemplo: firma de contrato laboral, retenciones la seguridad social, disciplina laboral, etc.
- c) **La función compensación:** Trata de conseguir el establecimiento de una estructura de salario.
- d) **La función de Dirección y Desarrollo de Recursos Humanos:** Referida a la necesidad de que los individuos crezcan dentro de la organización y con la organización, que se estimulen a trabajar cada vez más y mejor como así a desempeñar puestos con mayor responsabilidad.
- e) **La función de Relaciones Laborales:** trabaja con el tratamiento del conflicto individual, colectivo, parcial o total, atención de quejas y reclamos, negociaciones con los comités y convenciones colectivos.

- f) **La función de comunicación interna:** Son los dispositivos encaminados a promover la comunicación de una empresa con su propio personal, en cuanto a sus relaciones de trabajo o de promover cohesión interna y su rendimiento.

La función estratégica del Departamento de Recursos Humanos:

Según la revista Harvard Deusto la función estratégica de recursos humanos, se ve despojada frecuentemente de la responsabilidad socio estratégico, esta situación es causada por el hábito del profesional y directivo de recursos humanos. Sin embargo los cambios de tendencia, piden a recursos humanos métricas de mercado, así como el desarrollo de cuadros de mando e indicadores claves que permitan la comparación con los competidores o grupos de referencia. Por ello la iniciativa de recursos humanos en los últimos años busca el equilibrio entre los empleados, los procesos y la tecnología la cual ha sido la única área en la que se ha mantenido incluso incrementado la inversión en los años de recesión, aprovechando las oportunidades las cuales marcaran el futuro en los próximos años.

Responsabilidades de la gestión de recursos humanos:

No todos los departamentos de recursos humanos tienen los mismos roles, debido que todas las empresas se desarrollan de forma diferente, ya sea por las características de su fuerza de trabajo, el sector al cual pertenecen, a su cultura y sus valores propios de la organización. Por ejemplo existen organizaciones en las que las funciones de recursos humanos no están asignadas a un departamento específico y son compartidas con funciones como la de operaciones, finanzas o tecnología de la información.

Función	Responsabilidades
Análisis y diseño del puesto de trabajo	Análisis del puesto de trabajo, diseño del trabajo, descripción del puesto
Reclutamiento y selección	Reclutar, publicar los puestos vacantes (<i>job posting</i>), entrevistar a candidatos, coordinar el empleo de trabajadores temporales
Formación y desarrollo	Orientación, formación en habilidades, desarrollo de programas de carrera
Evaluación del desempeño	Medición del desempeño, preparar y gestionar la evaluación del desempeño
Retribución	Gestión salarial, pago de incentivos, seguros, gestión de las vacaciones, planes de jubilación, reparto de beneficios.
Relaciones Laborales	Legislación laboral, relación empresa-trabajador, contrato laboral, negociaciones colectivas.
Políticas de personal	Diseño de políticas, comunicación de políticas, gestión documental del personal, sistemas de información de la gestión de RR. HH.
Cumplimiento de la legislación	Gestión de requisitos legales laborales, publicación de información, seguridad y salud laboral.
Apoyo a la estrategia	Gestión del cambio, previsión y planificación de los RR. HH.

La experiencia de empleado: cuando el cliente también es interno:

Entender la función de recurso humanos desde una perspectiva más global y comprender como se sienten nuestros empleados en sus diferentes momentos de relación clave con la organización son los ejes que deben guiar el futuro de la dirección de personas.



Tradicionalmente las empresas afrontan cuestiones como el compromiso, la cultura, la retribución, el aprendizaje o el desarrollo de carrera con una visión fragmentada por departamentos, en función de las necesidades de la misma; sin embargo el empleado lo ve de forma de conjunto de interrelaciones como una experiencia integrada. Es por ello que el objetivo de su gestión es comprender como vive y percibe el empleado su relación con la empresa, es decir la suma de las percepciones que el trabajador tiene en cada una de las interrelaciones con la compañía en la que trabaja.

También podemos aportar que esta gestión debe ser transversal, contando con una visión global que requiere una coordinación de esfuerzos “end-to-end” ya que se concibe la carrera de su trabajador de modo integral y analiza su ciclo en la compañía, para poder enfocarse y priorizar lo realmente importante; es decir apoyar y desarrollar aquello que los empleados más valoran y necesitan.

Entonces podemos decir que la experiencia del empleado aporta una visión dinámica frente a las encuestas de clima que desde nuestra perspectiva no recogen todo el conjunto de sensaciones y emociones que compone, así mismo conocer sus vivencias y actuar a tiempo.

Administración de recursos humanos:

La administración de recursos humanos hace referencia al manejo integral del capital humano, implica diferentes funciones desde el inicio hasta el fin de una relación laboral:

- Reclutar y seleccionar empleados

- Mantener la relación legal/ contractual: legajos personales, pagar los salarios, etc.
- Capacitar, entrenar y desarrollar competencias o capacidades
- Desarrollar sus carreras, evaluar el desempeño
- Vigilar que las compensaciones sean correctas
- Controlar la higiene y seguridad del empleado
- Despedir empleados

Es muy importante para todas las áreas, es por ello que se deben conocer todas sus herramientas para no:

- Tomar la persona equivocada
- Tener alta rotación de personal, o personal insatisfecho
- Que la gente no este comprometida
- Que los empleados piensen que su salario es injusto
- Que el personal no esté capacitado o que pierda su nivel.

Concepto de Línea y de Staff en la administración de recursos humanos:

Se puede definir como Línea aquellas áreas o sectores que tienen a su cargo las tareas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la organización, por ejemplo: área de producción, y ventas; en cambio son consideradas como Staff aquellas que realizan tareas que si bien son necesarias para un el logro de los objetivos centrales no son imprescindibles o pueden ser mercerizadas por ejemplo: el procesamiento de la información.

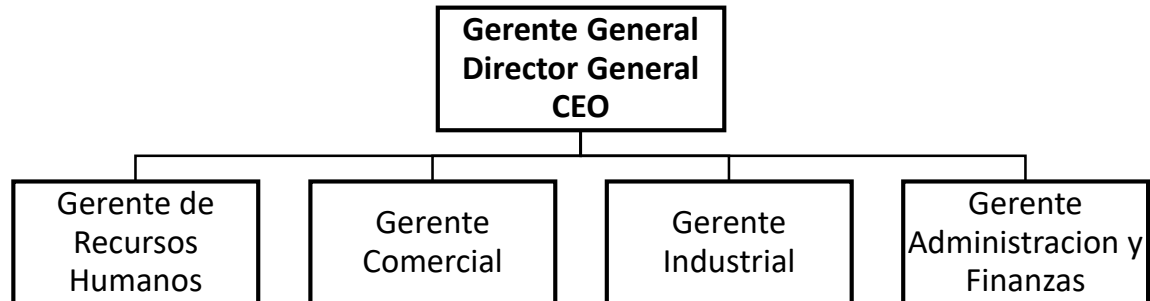
Ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización:

En cuanto a la ubicación del área de recursos humanos hará referencia frente a qué empresa estamos; es decir si cuenta con un jefe de personal que reporta al gerente administrativo esto indica que la empresa solo se ocupa de liquidar los sueldos de sus empleados y si por el contrario tiene un are con un gerente del mismo nivel que el comercial, o del operario que reporta al gerente general, nos encontramos con una organización que valora y cuida a sus recursos humanos.

Dessler hace referencia a la ubicación del área de recursos humanos en el organigrama de una empresa relacionándola con las funciones de línea y de staff de la misma.

Recursos humanos es línea dentro de su área, en relación con su propio equipo de colaboradores y Staff respecto de otras gerencias de la empresa.

Organigrama/ ubicación del área de recursos humanos dentro de la organización:



Organigrama a tipo de un área de recursos humanos:



Cultura Organizacional:

Entendemos por Cultura organizacional al conjunto de normas, valores y formas de pensar que marcan el comportamiento de las personas que prestan sus servicios en una empresa, generando una imagen externa para sus clientes, proveedores y el entorno en general.

Pumpin. Kobi y Wuthrich: manifiestan seis factores internos con respecto a la cultura:

1. La personalidad del fundador y de los directivos de mayor nivel
2. Los ritos y símbolos de la empresa
3. La información, el estilo de comunicación interna y externa
4. Las estrategias
5. Las estructuras y los procedimientos

6. El sistema de gestión, el estilo de dirección.

A estos seis factores internos hay que sumarle otros dos externos que también influyen en la cultura de la empresa:

1. Las condiciones marco de la economía, tecnología y ecología
2. Las condiciones marco de la sociedad y de la cultura (contexto político, social y sociocultural del lugar y momento en que la empresa se desenvuelve).

No cabe duda que la cultura empresarial influye de manera decisiva en sus políticas, técnicas y procedimientos.

La cultura como dimensión de la diversidad

Tenemos en claro que la cultura se los patrones de conducta resultan de la interrelación social con los grupos de referencia los cuales son aprendidos, desarrollando diferentes etapas; es decir que la misma se transmite interactuando con otros miembros de la sociedad en general, es por ello que todo acto humano es un proceso cultural.



Desde la perspectiva de la gestión empresarial estos sistemas de comportamiento compartidos fluyen en las percepciones que las personas tienen sobre el ejercicio de la autoridad, el liderazgo, las actitudes hacia el trabajo, las prácticas éticas, influyendo en la comprensión que tienen los trabajadores acerca de sus obligaciones, su rol en los procesos y la calidad en el desempeño de sus funciones. Afecta también a la percepción social de los derechos humanos.

Repensar y refinar la cultura laboral

Con la llegada de la pandemia las empresas han tenido que gestionar situaciones inesperadas y aquellas que ya habían adoptado una mentalidad de transformación, han estado mejor equipadas para hacer frente a los desafíos del entorno cambiante y proteger la salud de sus equipos y sus resultados; es por ello que surgió la oportunidad de repensar

y refinar la cultura laboral de cara al futuro, esto llevo a mantenerse ágiles, ajustar las estrategias, cultivar nuevos enfoques de trabajo, estableciendo así una nueva cultura laboral con mentalidad de transformación para el futuro.

Políticas de Recursos Humanos:

Entendemos por políticas empresariales a las declaraciones o ideas generales que representan la posición oficial de la compañía ante determinadas cuestiones y que ayudan a la toma de decisiones conforme a la cultura de la empresa. Estas políticas son escritas y publicadas, ayudando a los directivos en cuanto que estos tienen certeza de cual debe su proceder en determinadas cuestiones problemáticas y son de utilidad para todos, por cuanto se sabe de ante mano lo que se puede y lo que no se puede pedir o hacer.

Estas políticas anuncian los principios generales que tienen que desarrollarse por medio de normas, las cuales pueden ser políticas financieras, producto, comercial y de recursos humanos, todas ellas influidas por la cultura organizacional.

Si una empresa cuenta con un área de recursos humanos, las políticas estarán fijadas y la función de cuya área será su revisión, presentando a la máxima conducción de la empresa sus propuestas de cambios cuando se necesario, pero en muchas compañías no cuentan con esta área, no tendrán políticas, ni procesos, ya que muchos de sus titulares consideran que las políticas dentro de las mismas son un signo de límites y burocracia.

Ahora bien podemos nombrar algunas de las políticas con las cuales debe contar como mínimo una empresa:

- **Manuel del empleado:** en donde se menciona con lenguaje sencillo y conciso el comportamiento que se acepta o no en la compañía.
- **Acoso sexual y moral:** muchas personas han experimentado algún tipo de acoso a lo largo de sus carreras, por lo que se debe señalar el repudio al acoso sexual/ o moral, no solo por su ilegalidad y la organización puede sufrir algún proceso de tipo legal en su contra, sino porque está formado por buenas costumbres.
- **Oportunidades equitativas:** cuando se contrata o promueve personal a posiciones jerárquicas, se debe brindar las mismas oportunidades a mujeres, minorías, personas de todas las edades y de todas las religiones.

- **Vestimenta:** la vestimenta cada vez es más informal, no obstante la organización fija las reglas y define si se permite o no la ropa informal.
- **Horario:** se debe establecer horarios de oficina regulares, ser flexible en ciertos casos, pero firme en el margen de horario. Si se desea fijar un horario flexible, debe tener sus límites y en caso del teletrabajo también aplicar normas.
- **Llamadas:** las grandes organizaciones fijan normas respecto de llamadas telefónicas.
- **Romances:** es imposible evitar que las personas que trabajan juntas establezcan entre sí este tipo de relaciones. Se pueden fijar políticas en relación con vínculos familiares.
- **Fumar:** se debe establecer políticas claras sobre la prohibición o no de fumar.
- **Préstamos a empleados:** se podrá fijar una suma límite a prestar a cualquier empleado, para los anticipos de sueldos otros préstamos de más largo plazo; lo usual es establecer un porcentaje con respecto al salario del empleado.

Misión Organizacional

La misión organización expresa los objetivos fundamentales y las normas mediante la cual opera. Constituye la razón de ser de la organización, debe ser redactada por los directivos y actualizarse continuamente, de acuerdo con las exigencias económicas, políticas y sociales del momento, además de las futuras hasta donde sea posible. Además de los propósitos debe incluir la filosofía organización, la visión de los directivos acerca de los fines a alcanzar y una breve descripción de los productos y/o servicios de la organización posee así como la importancia de los mismos para la sociedad.

Para Idalberto Chiavenato, la misión organizacional es la declaración del propósito y el alcance de la empresa en términos del producto y del mercado; es decir que la misión define el papel de la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra y es su razón de ser. Definir la misión organizacional es tener en cuenta las necesidades del ambiente externo y no de ofrecer un simple producto o servicio.

Constituye una manera de expresar el sistema de valor en términos de creencias o áreas básicas de acción de la organización, se determina por los siguientes aspectos:

- Cuál es la razón de ser de la organización
- Cuál es el papel de la organización frente a la sociedad
- Cuál es la naturaleza del negocio de la organización

- Cuáles son los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos futuros.

Una misión clara debe considerar los siguientes aspectos:

- Filosofía organizacional
- Imagen pública de la organización
- Productos o servicios para proporcionar
- Importancia del factor humano
- Clientes a quienes van dirigidos los servicios y/o productos
- Mercado real y potencial
- Tecnología necesaria para cumplir con las metas
- Beneficios económicos previstos
- Ventajas competitivas

El mundo de los negocios está en constante cambio por lo que es fundamental que la misión de la organización se actualice mediante la redefinición del negocio, por lo que requiere de una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto, para poder lograr la satisfacción de los socios, y no el proceso productivo de la organización, lo cual permite que la organización amplíe su ámbito de operaciones y mantenga su sustentabilidad.

Visión organizacional

La visión organizacional es la capacidad de visualizar a la institución en un plano conceptual como un todo que evoluciona hacia un fin, una unidad que concentra en sí misma talentos humanos; así como recursos económicos y tecnológicos, metas y acciones a realizar hasta alcanzar en un tiempo determinado y bajo las condiciones previstas los propósitos deseados.

Para Idalberto Chiavenato, la visión organizacional es lo que la empresa desea ser a futuro, es muy inspiradora y explica porque las personas dedican a diario la mayor parte de su tiempo al éxito de su organización, cuanto mayor esté vinculada la visión del negocio a los intereses de sus socios, tanto más la organización podrá cumplir con sus propósitos; es decir es una expectativa sobre lo que se espera alcanzar tanto a nivel institucional como personal.

Visión 4.0- negocios más competitivos:

Es fundamental que las empresas cuenten con una visión estratégica para identificar los nuevos productos/servicios que se pueden ofrecer en el mercado, así como los modelos de negocios relacionados, para evitar inversiones que generen poco valor real en el mercado, siendo los enfoques metodológicos estratégicos para diseñar y desarrollar nuevos modelos de propuestas de valor y negocios digitalizados.

Estos nuevos modelos traer aparejados el aumento de competitividad de las empresas que sean capaces de generar nuevas palancas más competitivas en valor, buscando la capacidad de desarrollar productos y servicios innovadores, diferenciadores, con mayor valor percibido por el mercado y no solo utilizar tecnologías. Es decir que es necesario tener conciencia de lo que pueden aportar las palancas estratégicas, organizativas y culturales; así la cadena de valor vertical se integra con la estrategia, organización, cultura, tecnología y horizontalmente también con máquinas, humano y virtual. Las capacidades habilitadas serán:

- innovar la propuesta de valor.
- personalizar productor en tiempo real.
- ofrecer a los clientes mejores servicios
- producir y entregar lo que se necesita y cuando se necesita
- operar de forma integrada e interactiva con el ecosistema empresarial
- operar de manera digitalizada en todos los niveles de gestión y operación.

Los modelos de negocios con esta visión deben identificar la combinación de diferentes perspectivas y dimensiones propuestas de valor y modelo operativo, tecnología.

- **El nivel más simple:** es la digitalización del modelo de negocio existente a nivel de los procesos transaccionales, gerenciales y operativos actuales de la empresa.
- **El segundo nivel:** es la relación en los procesos de relaciones comerciales y transacciones con los clientes que van a permitir la activación de nuevos negocios, formados por nuevos servicios, las nuevas tecnologías como QR, pueden apoyar la creación de un nuevo valor, habilitando modelos de negocios con gestión integrada de todos los procesos e interfaces. Por ejemplo: pagos automáticos, nuevos servicios digitales, autogestión de seguros, etc. En este nivel los procesos de relación con el mercado/cliente pueden transformarse en “prosumer”, es decir

en cliente un cliente que actúa proactivamente, pudiendo alcanzar diferentes niveles para gestionar o incluso diseñar un producto/servicio, a lo que se refiere a nuevas tecnologías, aporta una importante contribución a la personalización masiva.

- **El tercer nivel:** la identificación de nuevos modelos están relacionados con el ecosistema en el que la empresa opera. El enfoque estratégico es clave el cual es un análisis estratégico del ecosistema para el funcionamiento de la empresa.

Sea cual sea el nivel en el que la empresa se encuentra debe identificar los elementos necesarios para llevar a cabo la combinación estrategia-organización-tecnología más adecuada, en donde sus características tengan un modelo operativo integrable en el ecosistema de negocio a través de una lógica de negocio abierto, es decir con mundos digitalizados, el cual es capaz de interactuar vertical y horizontalmente de forma orgánica en su ecosistema cooperativo, desarrollando unidades operativas inteligentes que posean habilidades:

- Autonomía: capacidad de crear y controlar la ejecución de sus programas.
- Cooperación: capacidad de desarrollar planes con otras entidades de una manera mutua aceptable y de ejecutarlos.
- Oligarquía: capacidad de operar en un sistema para lograr objetivos compartidos con una jerarquía horizontal, que puede ser múltiple, variable o temporal.

Entonces podemos decir que se debe desarrollar una estrategia equilibrada y personalizada para cada situación de la empresa con el fin de realizar una inversión específica que sea efectiva y evite impactos negativos.



Filosofía organizacional

La filosofía constituye una serie de creencias, suposiciones y maneras de visualizar la vida, los problemas, oportunidades, los valores y la propia misión, es una manera de dar sentido y significado a las acciones individuales y colectivas, por ende cada persona y empresa construye su propio sistema de pensamientos para la toma de decisiones y acciones.

Podemos decir que la filosofía sirve de cimiento para la actividad personal, empresarial, manifiesta por el comportamiento; es uno de los elementos principales para el éxito y funcionamiento de la compañía.

Cada empresa tiene bien definida su filosofía, es por ello que cada trabajador debe acatar la misma ya que con la misma y de acuerdo con sus conductas, actitudes y aptitudes se lograra concretar las metas.

La filosofía comprende:

- **Credo:** conjunto de valores o creencias que orientan la conducta de los integrantes de una organización.
- **Valores:** pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos de una empresa, los mismos deben compartirse y practicarse por todos sus miembros.
- **Compromiso:** responsabilidades de la empresa ante la sociedad.

La filosofía es uno de los elementos más importantes para las organizaciones ya que define los objetivos a cumplir y sus principios; con ella se define la misión, visión y valores de las empresas; este conjunto de prácticas posibilitan el buen desempeño y calidad de respuestas a las necesidades de la sociedad. Conlleva un plan estratégico que expone el principal objetivo de la empresa, lo cual genera el sentido de pertenencia de los empleados, los cuales se sentirán parte importante de la organización donde desempeñan su trabajo respetando su política interna.

Por todo esto es que se puede decir que es importante para lograr las metas propuestas, con la implementación de la adecuada estrategia de trabajo, para el óptimo rendimiento, competitividad y calidad de trabajo. Como así también debe mantenerse a lo largo de los años, por ello se debe generar un proceso de superación y competitividad constante, haciendo sentir a los trabajadores parte vital, importante y valorada.

Valores organizacional

Los valores son los principios que caracterizan el comportamiento de las personas dentro de la organización y a la misma en su conjunto, constituyen la base en que se apoya la filosofía, identidad y cohesión entre los miembros de la organización. Se los pueden clasificar en:

- **Organizacionales:** legitimidad, honestidad, respeto, calidad y compromiso social, ecológico y económico con la comunidad.
- **Éticos:** lealtad, honradez, justicia, equidad, discreción, dignidad y responsabilidad en el desempeño.
- **Profesional:** puntualidad y asistencia, creatividad, actualización profesional, eficacia, cooperación, iniciativa, productividad, solidaridad, espíritu de servicio y tenacidad.

Estos ejemplos son enunciativos cada organización deberá decidir cuáles son los valores con los cuales se compromete; como así puede ser contraproducente si solo se queda en los escritorios y las publicaciones, sin tener una vigencia diaria, es por ello que se deben manifestar los mismos mediante el compromiso y la actuación conforme a ellos.

Valores Organizacionales



Los valores están relacionados con el éxito de las organizaciones, deben ser pocos y relacionados con la naturaleza del negocio.

Liderazgo

El tema del liderazgo ha recibido mucha atención desde la antigüedad, por lo que a continuación se propondrá un punto de vista con el fin de fundamentar la práctica del mismo dentro de las organizaciones de todo tipo, con la finalidad de incrementar la competitividad tanto personal como organizacional.

Fernando Arias Galicia define al liderazgo como el proceso para alcázar una visión y misión valiosas mediante el involucramiento y el desarrollo integral de las personas y

sus facultades humanas, utilizando al máximo los recursos y con repercusiones positivas para la calidad global de vida; es decir que el líder contribuye a establecer una visión del mundo congruente con los valores de la sociedad y una misión trascendente para la organización, en donde se indicara de qué manera la organización contribuye a mejorar la situación de la humanidad con sus valores. Además el líder se ocupa del desarrollo de las facultades humanas, es decir de identificar el grado de madurez con la que cuenta cada colaborador.

Liderazgo sostenible: hacia un nuevo modelo de empresa y gobernanza:

Debido a la incertidumbre global que enfrentamos en la actualidad el liderazgo tradicional ya no resulta efectivo, para gestionar con eficiencia, las empresas se reclaman más responsables, sostenibles e inclusivas, optando por un liderazgo sostenible integral.

En estos últimos años el liderazgo empresarial ha respondido al desafío de la pandemia con responsabilidad, agilidad, innovación y resiliencia, atributos fundamentales para ser actores sociales con legitimidad y licencia para operar en un entorno en el que se sobreponen varias crisis: la sanitaria, económica, social, medioambiental y la confianza.

El mundo cambia a una velocidad extraordinaria, la transformación digital o la revolución tecnológica, crean grandes riesgos exponenciales, pero también grandes oportunidades para el líder que sea capaz de leer las señales, anticiparse a los cambios y transformar los modelos de negocio, con visión de creación de valor compartido e impacto positivo, tanto para la sociedad como para el medio ambiente. El propósito entendido como la capacidad de creación de valor compartido y sostenido en el tiempo, impregna valores, cultura y liderazgo corporativo, visibilizando públicamente el compromiso adquirido con la cadena de valor y los diferentes grupos de intereses de la empresa.

Tal y como indica el World Business Council For Sustainable Development (WBCSD), en su último informe: “Es tiempo de transformación, los negocios del futuro serán los que contribuyan a que las personas vivan decentemente, dentro de los límites planetarios a mitad de este siglo. Las empresas deben liderar este cambio, la supervivencia y el éxito a largo plazo de las mismas depende de que existan sociedades que prosperen y un planeta sano donde podamos vivir”.

Las eras del liderazgo sostenible:

Las expectativas sobre el rol de las empresas en la reconstrucción de la economía tras la crisis serán incluso mayores que antes; precisando líderes audaces, con visión de generación de impacto a largo plazo, que integren las perspectivas de los grupos de intereses en su toma de decisiones y que refuercen el compromiso con la sostenibilidad a través de un propósito que sirva de brújula en la toma de decisiones. La sostenibilidad es la palanca facilitadora de crecimiento futuro y la rentabilidad de las empresas, debido que es cada vez más valorada en la toma de decisiones estratégica. Según expertos internacionales en sostenibilidad se puede distinguir tres eras del liderazgo corporativo en sostenibilidad:

- **La era de la reducción de riesgo (1997.2005):** periodo durante el cual el enfoque fundamental consistía principalmente en reducir el riesgo y los impactos negativos de las empresas, con estrategias reactiva y de gestión de crisis; el rol del director de sostenibilidad era el de mantener la reputación corporativa o contribuir a definir el relato de la sostenibilidad en torno a una mayor eficiencia operativa y de costes.
- **La era de la integración estratégica (2006.2015):** En este periodo se comienza a pensar que generar menos impacto negativo no es suficiente para satisfacer a los grupos de intereses, ni para obtener la legitimidad para operar. Las empresas vieron que era necesario integrar la sostenibilidad en la planificación empresarial y en el desarrollo de los productos y servicios, así como de poner en marcha programas de medición y divulgación del desempeño para evaluar la contribución comercial y los impactos sociales y medioambientales de esos productos y servicios.
- **La era del propósito (2016- en adelante):** En este periodo hay un creciente interés para que las empresas lideren en base a principios éticos y contribuyan a la creación de valor compartido. Se caracteriza por una nueva definición de impacto impulsado por el propósito para la redefinición de negocio de las empresas. Por ello los líderes toman decisiones claves desde la gestión de la cadena de suministros, inspirados en el propósito corporativo, alineado con los objetivos de desarrollo sostenible y el impacto que generan.

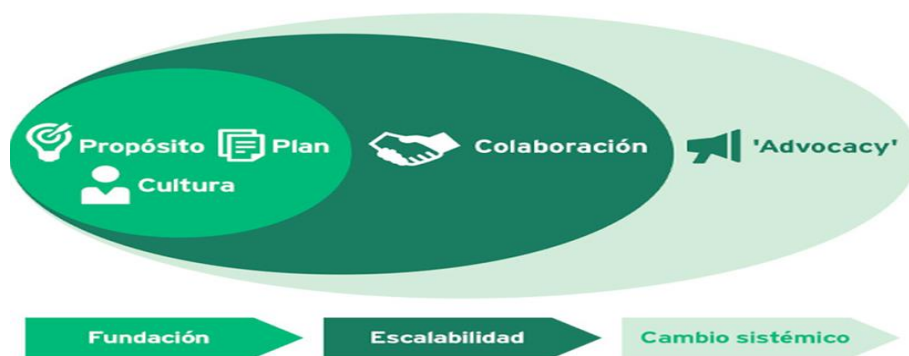
Atributos del liderazgo sostenible integral:

Se precisa un liderazgo con enfoque más sistémico, colaborativo, sostenible y circular, que genere, distribuya y mida el valor aportando base de parámetros de impactos.

Ya que se necesitan líderes que incorporen la sostenibilidad de forma integral para poder crear organizaciones más resistentes frente a crisis futuras, estos líderes comprenden el entorno cambiante y pueden anticiparse con éxito a los cambios. Al mismo tiempo dota a la empresa de un mayor atractivo para atraer talento, obtener lo mejor de sus empleados, y del resto de grupos de intereses. En definitiva disponen de mejores plataformas y redes para innovar con éxito y posibilidades de adquirir ventaja competitiva que asegure su viabilidad a largo plazo.

Este nuevo estilo de liderazgo responsable y transformador basado en la creación de valor compartido con y para sus grupos de interés tiene cinco atributos claves:

Modelo de liderazgo integral



- **Propósito:** Es la idea organizacional del porque hacemos lo que hacemos, es por qué existe el negocio, más allá de generar beneficios económicos.
- **Plan:** Es la hoja de ruta, que es lo que hacemos, como tomamos decisiones y el impacto al que aspiramos como organización.
- **Cultura:** Cómo actuamos, qué rige nuestras actitudes y comportamientos dentro de la organización, qué valores son premiados, cómo se gestiona el talento, las retribuciones y el cumplimiento de objetivos relativos al despliegue del propósito.
- **Colaboración:** Con quién trabajamos y nos aliamos para ampliar nuestro radio de acción y escalar nuestro impacto (pueden ser otras empresas, agentes económicos y otros sectores de la sociedad que estén alineados con nuestros valores y propósito corporativo).
- **Activismo:** A qué causas queremos contribuir, qué desafíos sociales deseamos contribuir a resolver, dónde utilizamos la autoridad de la empresa para alentar a otros

a actuar para avanzar en el desarrollo sostenible, de manera que esté alineada con el negocio y la capacidad de impacto de la compañía.

Las empresas que quieran sobrevivir y prosperar en esta nueva normalidad, forjarán una resiliencia organizativa, expresando de forma clara su propósito y reconsiderando su papel en la sociedad, creando una cultura sostenible auténtica y empoderadora que pone en el centro a las personas y les da espacio para innovar y crear. Además las empresas con cultura sólida, con sentimiento claro de identidad y valores compartidos permiten que sus empleados asuman roles de mayor liderazgo y sean más proactivos, por lo que la satisfacción, motivación, creatividad y las oportunidades de innovación serán más elevadas.

La colaboración es también un atributo imprescindible del liderazgo sostenible, puesto que la confianza y la confianza se convierte en el elemento esencial para anticipar las necesidades futuras y potenciar los ecosistemas innovadores. La verdadera integración de la sostenibilidad en las propuestas de valor de las empresas dependerá de la importancia y del espacio que se le proporcione al liderazgo sostenible en la gestión del cambio de las organizaciones, es por ello que la gobernanza corporativa debe contar con mayor cantidad de profesionales formados en sostenibilidad en los centro de tomas de decisiones para poder repensar el futuro, incrementar la resiliencia corporativa y ser actores fundamentales de un tiempo que se presenta retador y al mismo tiempo repleto de oportunidades para quienes sepan identificarlas a tiempo.

El Smart working: transformación de la gestión de recursos humanos:

El Smart working se centra en los resultados y los objetivos, no en las horas consumidas durante la jornada laboral. La descolocación física obligatoria por la covid-19, ha favorecido las medidas de conciliación familiar, reducida los gastos y simplificado la logística de transporte e igualado las posibilidades de retención del talento para personas con discapacidad, pero el teletrabajo es más que la realización de tareas en remoto. Para que el Smart working resulte efectivo hay que definir claramente:

- **Metodologías específicas:** especificar que tareas se deben desarrollar e implementar, tener claro cuáles son los objetivos que se persiguen y donde está el nivel de desempeño óptimo.

- **Una buena estrategia de comunicación:** desarrollar una estrategia de comunicación apropiada que garantice una comunicación fluida y no solo con la información relativa al trabajo, sino también con carácter más informal.
- **Herramientas apropiadas:** no se puede implementar el Smart working sin herramientas software para hacerlo viable y efectivo, esto implica el equipamiento adecuado y avanzar hacia la transformación digital.
- **Movilidad y flexibilidad:** implica poder trabajar en cualquier lugar ya que resulta beneficiosa para la productividad y eficiencia, ya que posibilita al trabajador gestionar sus tiempos, horas de trabajo, carga de trabajo a lo largo de las jornadas.

No solo supone un cambio significativo en términos de productividad, sino también la fidelización del talento, tanto externo como interno con una buena implementación del Smart working, para poder radicar gran parte del éxito organizacional a corto y mediano plazo.

Chief Joy officer: Clave para la gestión del talento:

Los principales obstáculos de la gestión de talentos es hacer frente a la falta de motivación y los miedos a la hora de realizar evaluación de desempeños, muchas veces los integrantes de los equipos acuden al trabajo desmotivados, producido por el mal clima laboral, comandado por personas con un liderazgo desenfocado, es por ello que surgió el termino Chief Joy officer, creado por Richard Sheridan, basándose en su propia experiencia como gerente de una compañía de software; la clave de este modelo está en la humildad, el cuidado y la atención mutua, definiendo así que el auténtico líder es humilde y se reconoce como igual a las personas a las que supervisa y dirige.

Este modelo busca averiguar cuáles son los elementos generadores de la alegría, es por ello que el departamento de recursos humanos es el mejor posicionado para entrevistar, analizar y encontrar esos disparadores del personal.

La importancia de los equipos y el desarrollo en la gestión del talento.

La mejor manera de generar un clima positivo es conseguir que todos los integrantes del equipo sepan que están siendo valorados, respetados y que pueden desarrollar sus aspiraciones personales y profesionales dentro de la empresa, es por ello

que se debe gestionar políticas de desarrollo individual y grupal, e incentivar la formación y reciclaje permanentes, no para lograr mejores resultados, producir más o aumentar las ventas, sino para superar la propia limitación y trascender aquello que se espera de cada uno de los colaboradores. Es clave que prime la igualdad, empatía, cuidado mutuo y las posibilidades de progresar debe ser un escenario donde se persigue y se logra la felicidad.



Procesos claves para la gestión del talento:

La gestión del talento vela por el bienestar de todos los colaboradores de una organización; es decir que se encarga de generar un balance entre el bienestar de los empleados y las metas de la organización.

Es una herramienta de dirección que se involucra en la estructura organizacional, con el fin de alcanzar los objetivos competitivos de la empresa (García, A., Santana, C. y Guzmán, A. 2020). Es por ello que cada organización debe contar con procesos claves:

- **Planeación del recurso humano:** es un instrumento de la gestión del talento humano que permite contrastar los requerimientos de personal con la disponibilidad interna que se tenga a fin de adoptar las medidas necesarias para atender los requerimientos. (Hos. Rosario Pumarejo de López. 2020).
- **Reclutamiento de nuevo personal:** es un proceso mediante el cual una organización trata de detectar empleados potenciales que cumplan los requisitos adecuados para cumplir un determinado trabajo. (Franco, S; Oquendo, L. 2020).
- **Competencias Laborales:** las competencias son el conjunto de habilidades, experiencias y conocimientos que tiene una persona para responder ante una tarea o actividad en el trabajo. (Xkemas. 2020). Por lo general estas competencias se tiene en cuenta en el reclutamiento para evaluarlas.

- Gerencia en servicios: tiene como objeto detectar áreas de oportunidades del equipo, conocer el desempeño de todos los evaluados con respecto a competencias que necesita la organización y para el puesto de trabajo, además de llevar a cabo acciones que faciliten la mejora del desempeño de los colaboradores y de la empresa. (Cajas, T. 2020).
- **Planeación estratégica del talento humano:** es un sistema que permite definir estrategias y métodos que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas establecidas por la organización permitiendo el desarrollo organizacional, articulación y objetividad en los programas, planes y proyectos establecidos. (Alcaldía de Bucaramanga. 2020).

Trabajo Colaborativo

Es un método basado en el aporte de ideas y conocimientos, donde todos los interesados participan con interés común para la toma de decisión. Según Dorothy Silva y Luis Reygadas profesores investigadores del departamento de antropología de la universidad autónoma metropolitana en México, en su publicación “Tecnología y trabajo colaborativo en la sociedad del conocimiento”, a este término lo definen como: aquello que se realiza mediante cooperación voluntaria entre las personas que unen sus esfuerzos para lograr un objetivo, en donde todas las partes se benefician. (Silvia, D. Reygadas, L. 2013).

Según Gabriela Cenich y Graciela Santos, docentes investigadoras de la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, en una publicación titulada “Propuesta de aprendizaje basado en proyecto y trabajo colaborativo”, afirman que las modernas organizaciones requieren de nuevas metodologías de capacitación que implique el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas, la toma de decisión, capacitación de trabajo colaborativo y adaptación flexible a los cambios que se producen en la sociedad de la información. (Cenich, G. Santos, G. 2005). Esto nos indica que una organización tendrá éxito si todos sus colaboradores desarrollan competencias enfocadas en valores como la cooperación, responsabilidad, comunicación, trabajo en equipo, liderazgo y la autoevaluación.

El éxito de una organización depende de su nivel de preparación e impacto dentro del mercado laboral, es por ello que su imagen con sus colaboradores y competidores

debe reflejar dinamismo, sentido de responsabilidad, compromiso, apoyo en los recursos y trabajo colaborativo.

Aprendizaje colaborativo: Desarrollo de competencias y habilidades

Es una técnica basada en la experiencia colectiva que promueve el fortalecimiento de habilidades y competencias en los colaboradores de una organización; la misma promueve el trabajo en equipo y liderazgo, el cual promueve el trabajo en equipo y el liderazgo para generar intercambio de información que permita llegar a una solución, asegurándose que cada participante haya desarrollado nuevas competencias y habilidades dentro del proceso; es decir que permite que el desarrollo de nuevas competencias sea más eficiente, al retarse, interactuar entre compañeros y transmitir sus conocimientos, la empatía es un pilar fundamental.

En este proceso todos los colaboradores fortalecen sus habilidades en pensamiento crítico, razonamiento, comunicación verbal y no verbal, autogestión y habilidades de liderazgo; es importante tener en cuenta que en ocasiones, el adquirir conocimiento de alguien que ya tuvo experiencias previas, es más comprensible que el consultar fuentes externas. Las organizaciones deben incentivar a sus colaboradores a formar equipos multidisciplinarios, ya que todos aprenden de todos y se convierte en una experiencia enriquecedora.

En temas de pandemia- SARS COVID-19:

Con la aparición de la covid-19, las empresas han tenido que enfrentar varios desafíos, notablemente fueron aquellas organizaciones que contaban con procesos de recursos humanos ya digitalizados, en donde los managers calificaron la respuesta de recursos humanos como muy buena; esto demuestra que tener un sistema digitalizado es clave, como así también se debe contar con personal de recursos humanos para la recuperación de las compañías, en especial en las áreas de salud mental/bienestar de los empleados y la aplicación de nuevas iniciativas de trabajo, para poder mantener la motivación y la productividad a distancia podemos:

- **Dividir las metas ambiciosas** en pequeños pedazos más digeribles. Así los empleados sentirán el progreso conseguido con su trabajo.

- **Dar recompensas.** No tienen que ser monetarias, puede bastar con el reconocimiento público dentro de la compañía o en tus redes sociales. Lo importante es celebrar los logros y las buenas ideas.
- **Hacer reuniones sociales online.** Aunque no sustituye del todo los café en la oficina, pueden ayudar a mantener el ánimo.
- **Ser positivo.** La incertidumbre es el enemigo de la motivación. Si se comunica correctamente lo que se quiere lograr a futuro a corto, mediano y largo plazo se reducirá la incertidumbre de los empleados

En cuanto a la productividad se debe medir el rendimiento del personal para poder responder con mayor rapidez al deterioro de la productividad, para lograrlo en entorno de teletrabajo se puede implantar un sistema de evaluación por objetivos que ofrezca a los empleados la posibilidad de conciliar y apoyar los resultados de la empresa.

Tener digitalizados todos los procesos de recursos humanos es indispensable para poder implementar políticas de recursos humanos en estos tiempos de pandemia, ya que los viejos procesos son cúpulas de interminables hojas que nunca están del todo actualizadas y que no aportan ningún valor a la gestión del talento. Las empresas deben permitir la plena función de recursos humanos de forma eficaz y estratégica, ya que los equipos de recursos humanos serán fundamentales para la recuperación de las compañías.

Motivación:

Es el impulso que necesitan las personas para ir a trabajar con ganas de hacerlo cada vez mejor.

Existen dos tipos de motivación:

- **Motivación Intrínseca:** es aquella que nos empuja a hacer algo porque resulta gratificante, como ver una serie.
- **Motivación Extrínseca:** que se da cuando nuestro comportamiento es impulsado por una recompensa o para evitar una consecuencia no deseada.

Claves de la motivación organizacional:

- **Cultura organizacional:** sentirnos identificados con la cultura de nuestra organización es la base para que tengamos un buen o mal día laboral.
- **Propósito:** es el propósito por el cual hacemos lo que hacemos, quizás hacemos un trabajo porque nos gusta o porque tenemos que pagar cuentas, sea cual sea la razón es valiosa para la motivación personal.
- **Feedback:** Ya sea positivo o negativo ambos pueden resultar igual de efectivos dependiendo las circunstancias; el positivo mejora el compromiso y la confianza, es efectivo con los miembros que acaban de incorporar y el negativo puede ser efectivo para las personas que ya están comprometidas y que solo necesitan un empujo para volver a tener fuerza para alcanzar sus metas. Lograr una comunicación honesta y abierta a la confianza entre empleados es una de las mejores herramientas de motivación y productividad.
- **Objetivos:** para aumentar la motivación y el rendimiento se deben fijar metas a corto o mediano plazo, ya que mientras más cerca está el objetivo más se motivan los colaboradores por alcanzarlo.
- **Formación:** tener la oportunidad de aprender y mejorar de manera constante motiva y mejora el desempeño; más aún si los propios colaboradores ayudan a sus compañeros a desarrollar competencias, motivan y consolidan sus habilidades.
- **Reconocimiento:** todos los empleados necesitan que se reconozca su desempeño, una buena recompensa es mostrarles como su éxito contribuye al éxito de toda la compañía.
- **Irradia positividad:** el contagiar de buena energía al equipo de trabajo entusiasma y se propaga rápidamente, ayudando a la cultura organizacional.
- **Desconecta del trabajo:** olvidarse del trabajo cuando no toca, es decir desenchufarse de las tareas diarias renueva para volver al trabajo motivados.

Teorías de la motivación

a) Teoría de la jerarquía de las necesidades según Maslow:

Las necesidades humanas están organizadas de acuerdo a una pirámide según la importancia que se le da a la conducta humana:



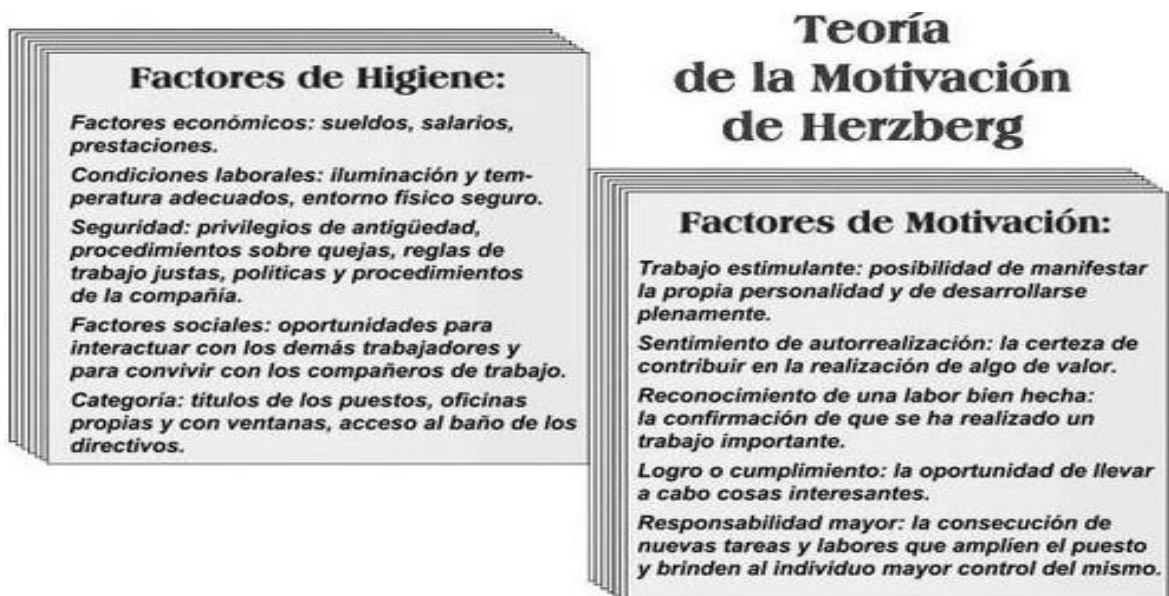
En la base de la pirámide se encuentran las necesidades primarias la fisiológicas las cuales exigen satisfacción cíclica y reiterada con el fin de garantizar la supervivencia del individuo, entre ellas podemos nombrar la alimentación, sueño, reposo, abrigo o deseo sexual; una vez satisfecha las necesidades fisiológicas, surgen las necesidades de seguridad las cuales constituyen el segundo nivel, llevan al hombre a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, buscar la protección contra cualquier amenaza, dado que el hombre tiene el anhelo de un mundo ordenado, como tienen gran relación con la supervivencia del individuo, son de gran importancia en el contexto organizacional ya que si en el mismo se producen acciones gerenciales arbitrarias o decisiones inconsistentes pueden ocasionar incertidumbre en los colaboradores en cuanto a su continuidad o no en la organización, una vez satisfecha estas necesidades empiezan a surgir las necesidades secundarias en primer lugar encontramos a las necesidades sociales las cuales surgen de la vida social del individuo en relación con otras personas, aquí encontramos la necesidad de afiliación, de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros: cuando las personas no logran satisfacer estas necesidades muestran resistencia frente a quienes se les acercan, generando en ellas una falta de adaptación social y consecuentemente la llevan a la soledad, luego se originan las necesidades de aprecio son aquellas relacionadas como cada uno se ve y valora, con la confianza en uno mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el orgullo personal. Cuando estas necesidades son cubiertas se genera un sentimiento de confianza en uno mismo, prestigio y poder, en caso contrario generan sentimientos de inferioridad, debilidad y dependencia; finalmente nos encontramos con las más elevadas que se sitúan en la cúspide de la pirámide llamadas de autorrealización, las cuales impulsan al individuo a potenciarse y desarrollarse constantemente. Estas suelen ser insaciables dado que el

individuo mientras más satisfacción obtiene más importancia para ella adquiere tratar de satisfacerla al máximo.

La teoría de Maslow presenta los siguientes aportes:

- Una necesidad satisfecha no es generadora de una conducta, solo las necesidades insatisfechas inciden en ella buscando alcanzar los objetivos individuales.
- El individuo nace con un cierto número de necesidades fisiológicas innatas las cuales logra satisfacer de manera exclusiva.
- Las necesidades fisiológicas y de seguridad buscan la conservación del individuo.
- Las necesidades de estima son complementarias de las sociales, y las necesidades de autorrealización son complementarias a las de estima. No todos los individuos logran satisfacer las necesidades de estima o las de autorrealización dado que dependen de los esfuerzos de cada uno por alcanzarlas.
- Las necesidades más elevadas surgen a medida que se satisfacen las inferiores y son predominantes respecto a la jerarquía.
- Las necesidades más bajas requieren de un ciclo motivación más corto, mientras que las más elevadas de uno más largo.

c) **Teoría de los factores de Herzberg:** Para Herzberg la motivación depende de dos factores:



Por un lado aquellos que rodean al individuo en su ambiente de trabajo, el contexto del puesto, comprendiendo tanto condiciones físicas como ambientales (salario, políticas de la empresa, clima laboral, beneficios sociales, reglamentos internos, relaciones

empleador-empleado), constituyen a la motivación ambiental y a través de la misma la organización suele incentivar a sus empleados reciben el nombre de factores higiénicos.

Por el otro encontramos a los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto comprendiendo tanto las tareas y obligaciones a desempeñar, tienen que ver con el crecimiento y el reconocimiento profesional manifestados a través de experiencias en distintos desafíos que generan significados en el trabajo realizado. Entre estos factores podemos nombrar la delegación de tareas, el poder de tomar decisiones, enriquecimiento del puesto, implementación de habilidades personales, etc. Esta teoría afirma que la satisfacción depende de las actividades que tenga que desempeñar el colaborador, deben ser estimulantes y desafiantes, lo cual se lograría por medio de factores motivacionales y la insatisfacción tiene que ver con el ambiente en el cual se encuentra inserto el empleado relacionándose con factores higiénicos.

b) El modelo contingencia de motivación de Vroom

Este modelo se basa en la motivación para producir, dejando de lado conclusiones preconcebidas y reconociendo así mismo las diferencias entre los individuos; existen tres factores que determinan su motivación para producir:

- Los objetivos individuales, el deseo que nos impulsa a lograr nuestros objetivos.
- La relación que percibe entre productividad y el logro de sus objetivos personales.
- La capacidad para influir en su nivel de productividad, a medida que cree influir en el.
 - Una persona puede desear aumentar su productividad cuando se cumplen tres condiciones: Los objetivos personales (dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento), la relación percibida entre el logro de los objetivos y la alta productividad, y la percepción de su influencia en su productividad.

c) Teoría de las expectativas por Lawler

En su teoría Lawler considera dos bases fundamentales:

- el dinero satisface todas las necesidades, tanto las primarias como las secundarias.
- Si las personas creen que aumentando su desempeño obtendrán más dinero sin duda se desempeñaran de la mejor manera, aumentando directamente la producción de la empresa, por lo cual las mismas deben aplicar estrategias que permitan potenciar al máximo el rendimiento de los trabajadores.

Clima Laboral:

El ambiente laboral es un ecosistema que puede transformarse, evolucionar con el tiempo y las circunstancias, el cual puede ser positivo o totalmente toxico, las empresas que no se preocupan en llevar a cabo acciones prácticas para fomentar un buen clima laboral corren el riesgo de obstaculizar el desarrollo profesional de sus colaboradores y acaban perdiendo su razón de ser, por el contrario crear una cultura positiva puede hacer maravillas. Un buen clima laboral fomenta:

- **La cultura del apoyo:** Las personas que trabajan en entornos sanos, están más dispuestos a apoyar a sus compañeros y colaborar más en los proyectos comunes; es decir que con un clima laboral positivo los colaboradores tienen a conocer mejor a sus colegas y logran sentirse más cómodos, comparten conocimientos, opiniones, ideas; la colaboración y la comunicación entre los miembros de un equipo garantiza la resolución de problemas.
- **Atrae el talento:** Las nuevas generaciones buscan un lugar de trabajo en donde puedan tener una vida laboral satisfecha y equilibrada; es por ello que un buen clima laboral ayudara a retener los talentos y atraer a los futuros miembros con los que se desee trabajar.
- **Fomenta la creatividad:** Cuando el clima es agradable los empleados están más motivados para trabajar en nuevas ideas, la innovación es el pilar de cualquier organización que quiera perdurar y los colaboradores felices están más predispuestos a estar inspirados y ser creativos.
- **Salud laboral:** El ambiente de trabajo juega un papel decisivo en la salud de la organización y en la satisfacción de todo el equipo.

Clima virtual

La comunicación cercana y honesta entre empresa y colaboradores es necesaria y mucho más circunstancias a la que se trabaja en la actualidad por pandemia de teletrabajo en un entorno de incertidumbre.

La cultura corporativa, la sensación de afiliación de las personas con la organización, la motivación son aspectos que no dejan de existir, ahora bien el llamado clima virtual define el contexto actual en el que vivimos, en donde las empresas hacen ver a las personas que no están solas y estimulan la conciencia de grupo.

Para evaluar el clima virtual con éxito se debe:

- **Determinar que preguntar:** se debe considerar hacer preguntas y tomar datos sobre aspectos como: salud física, bienestar, adaptación al trabajo remoto con nuevas herramientas para la comunicación interpersonal, cuestiones relacionadas al trabajo y la continuidad del trabajo e incluso sobre la salud mental y el manejo de incertidumbre.
- **No dejar escapar buenas ideas:** realizar este tipo de evaluación abre nuevas percepciones, opiniones o situaciones, por lo que se debe solicitar comentarios e ideas con respecto a cómo se puede mejorar el trabajo individual, el equipo y toda la compañía.
- **Comunicación corporativa:** consultar sobre los canales de comunicación que se están empleado, técnicas para el seguimiento de las tareas, la frecuencia del mismo y comprobar con cuales se sienten más confortables.
- **Fomentar decisiones participativas:** lo cual ayudara a la implicación y a la cohesión del equipo que todos sientan que han sido consultados y que sus opiniones son tenidas en cuenta, para asegurar un clima virtual saludable y perdurable. Al fomentar el feedback remoto se consigue equipos cohesionados y motivados impulsados al desarrollo y la productividad.
- **Sensibilidad a la situación individual:** todas las personas tiene su atención en diferentes actividades, es por ello que se debe ser capaz de trasladar como organización, el agradecimiento por los esfuerzos individuales que cada uno hace por mantener el foco en el trabajo.
- **Descubrir que liderazgo se necesita:** se debe comprobar si los empleados perciben un líder con comunicación suficiente, o por el contrario necesitan espacio y libertad para auto gestionarse o si tal vez el feedback es escaso por lo que se deberá impulsar para favorecerlo, con evaluaciones de desempeño, nuevos planes de acción o estimular conversaciones de desarrollo.
- **Aprovechar para comunicar certezas:** se debe aprovechar los input de comunicación con el equipo para dar mensajes de confianza y comunicar la situación que atraviesa la empresa o los nuevos retos que todos deberían perseguir
- **Respeto:** aunque las encuestas sean anónimas, se debe dar libertad en caso de que alguien no desee responder a alguna cuestión.

- **Feedback continuo:** cuestionarios breves y efectivos para hacerlos interesantes para que tengan una recurrencia en el tiempo, para verificar el clima laboral, si las acciones de la empresa cumplen con los objetivos deseados y logran aumentar el bienestar de las personas.
- **No se debe tener miedo a los datos:** Andy Grove, dice *"en tiempos de crisis las compañías malas son destruidas, las buenas sobreviven y las grandes mejoran"*.

y solo los valientes que se enfrentan a la realidad de las cosas tal cual es, venciendo el miedo a que los problemas se pongan de relieve, son las que mejoran. ¡Esas son las grandes empresas!

Entonces podemos decir que un buen clima virtual es una mera de honrar a aquellos que no tienen la posibilidad de seguir trabajando a causa de la pandemia, así como a aquellos que si lo hacen para que los más propensos realicen teletrabajo. Es vital la confianza por lo cual las evaluaciones deben consta con objetivos y tiempos reales para la toma de decisiones.

CAPITULO III

Funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta.

Misión de la Institución Policial:

La policía de la Provincia de Salta tiene como Misión: el cumplimiento de las funciones de Policía de Seguridad, para resguardo de la vida, los bienes y demás derechos de las personas que residan, permanezcan o transiten por el territorio provincial.

Organismos y Medios:

Los recursos humanos asignados a la Policía de la Provincia de Salta comprenden los siguientes agrupamientos primarios:

- a) Personal Policial (superior y subalterno).
- b) Personal Civil.

Dicho personal se incorporará conforme las normas y reglamentos vigentes para cada caso.

Conducción Superior

Corresponde al Jefe de Policía ejercer la conducción y representación de la Institución, con las siguientes atribuciones: Disponer cursos obligatorios para la formación, capacitación, actualización y especialización del Recurso Humano de la Institución, capacitación y régimen especial para el personal de la policía con funciones en violencia de género. Proponer formalmente los cambios de destino fundados en razones de servicio, conforme a los estudios realizados, con intervención del área atinente a los Recursos Humanos.

Direcciones Generales:

Las Direcciones Generales con dependencia de la Conducción Superior de Policía, constituyen los órganos de conducción superior en las funciones operativas y administrativas específicas de cada área. Serán ejercidas por un Oficial Superior con el grado de Comisario General en actividad, y son las siguientes:

- a) De Seguridad.
- b) De Investigaciones.
- c) De Drogas Peligrosas.
- d) De Educación Policial.

- e) De Estrategia Policial.
- f) De Recursos Humanos.
- g) De Administración y Logística.
- h) De Tecnología y Sistemas.
- i) De Asuntos Jurídicos.

Misión de la Dirección General de Recursos Humanos:

Tiene por misión centralizar todo lo relativo a la administración, distribución, control institucional, patrimonial, financiero y disponibilidad de los recursos humanos de la Institución, incluyendo salud y bienestar, a fin de satisfacer las necesidades orgánicas y funcionales de la misma. Tiene a su cargo el régimen disciplinario, sin perjuicio de la competencia asignada a la Oficina General de Asuntos Internos y de lo previsto por la Ley 7310.

Reclutamiento y Selección de personal:

- **Incorporación de personal civil:** La incorporación de personal civil se ajustará estrictamente a las necesidades orgánicas y funcionales determinadas por la Dirección General de Recursos Humanos. La selección e ingreso se realizará a través de métodos objetivos y previa acreditación y cumplimiento de las condiciones y requisitos particulares que se establezcan para tal fin.
- **Cursos de ingreso:** El Ministerio de Seguridad a través de la Secretaría de Seguridad y en conjunto con la Dirección General de Educación Policial y la Dirección General de Recursos Humanos de la Policía, determinarán todo lo atinente a los cursos de ingreso a los Institutos de Formación Policial, definiendo los contenidos mínimos, perfiles psicosociales de los postulantes y todo otro requisito. Corresponde al Ministerio de Seguridad la firma de los respectivos convenios con el Colegio de Psicólogos y las Universidades.

Legajos Personales y Declaraciones Juradas

- **Legajo personal:** reúne, documentadamente, todos los antecedentes del personal policial desde su ingreso a la Policía de la Provincia y luego de producido éste,

todas las constancias relativas a su vida profesional hasta su fallecimiento o baja. Es de carácter reservado y es llevado por la Dirección General de Recursos Humanos. A solicitud del interesado se le podrá dar vista de sus constancias en ocasión de interponer recurso, reclamo, o por causa debidamente fundada a juicio de la superioridad.

- **Declaración Jurada Familiar:** El personal superior y subalterno debe comunicar, en carácter de declaración jurada, su estado civil y la conformación de su familia, con la correspondiente documentación respaldatoria. Toda modificación que se produzca, deberá ser comunicada dentro de los treinta (30) días, por nota dirigida a su superior jerárquico, quien la deberá elevar por la vía jerárquica a la Dirección General de Recursos Humanos. En todos los casos se deberán acompañar los documentos que acrediten casamientos, nacimientos, fallecimientos y todo otro cambio en el estado civil y conformación de la familia.
- **Declaración Jurada- Domicilio:** El personal que cambie de domicilio deberá hacerlo saber, en carácter de declaración jurada, dentro de las veinticuatro (24) horas de haberse efectuado el traslado a la dependencia donde presta servicios, la que procederá en las veinticuatro (24) horas siguientes a efectuar las comunicaciones que a continuación se indican:
 - a) A la Dirección General de Recursos Humanos.
 - b) A la Comisaría correspondiente al domicilio anterior.
 - c) A la Comisaría en que se establezca su nuevo domicilio, para su inscripción en el registro.

El domicilio real denunciado tendrá plena validez para todos los efectos legales y subsistirá hasta que se denuncie uno nuevo.

Evaluación de Desempeño:

- Periodicidad: Las fojas de calificación serán formuladas al personal superior y subalterno una vez al año con fecha 1º de julio, y serán remitidas dentro de los siete (7) días siguientes a la Dirección General de Recursos Humanos.
- Disconformidad- Procedimiento: El personal, al notificarse de su foja de concepto anual, podrá reclamar de la calificación discernida en última instancia, dentro de los tres (3) días subsiguientes de su notificación, con las formalidades establecidos en el capítulo que refiere a reclamos. Los reclamos sobre calificación se

presentarán al superior inmediato, indicando en su curso a la autoridad a quien va dirigido. Las instancias inferiores lo elevarán sin emitir opinión. El superior inmediato deberá agregar copia del informe de calificaciones. Toda autoridad que deba resolver un reclamo, lo hará dentro de las cuarenta y ocho (48) horas de recibido. Si fuera denegado, lo devolverá al interesado, quien podrá reiterarlo ante las instancias superiores, siguiendo la vía jerárquica, dentro de los tres (3) días de su recepción. Si se le hiciera lugar al reclamo, deberá rehacer el informe de calificación y remitirlo oportunamente a la Dirección General de Recursos Humanos conjuntamente con el reclamo, para su agregación al legajo personal. En la reiteración por este reclamo, se podrá llegar hasta el Jefe de Policía de la Provincia, que constituye su última instancia.

Reincorporación:

- **Solicitud de reincorporación:** Las solicitudes de reincorporación del personal que hubiere renunciado, serán presentadas a la Dirección General de Recursos Humanos y dirigidas al Jefe de la Policía de la Provincia.
- **Trámite:** Las solicitudes de reincorporación del personal, serán tramitadas por la Dirección General de Recursos Humanos, que podrá solicitar los informes que estime necesarios a cualquier dependencia de la administración nacional o provincial. Reunidos y estudiados los antecedentes del causante, el Director de Recursos Humanos, informará al superior inmediato la conveniencia o no de reincorporarlo, preparando al efecto la correspondiente disposición para la firma del Jefe de Policía de la Provincia, quien remitirá las actuaciones al Ministerio de Seguridad a los fines de que se analice la procedencia del pedido.

Registro:

- **Reglamentación-Registro:** La Dirección de Recursos Humanos establecerá la reglamentación correspondiente para que el personal convocado pueda ser utilizado en el menor lapso posible en cualquiera de las contingencias previstas en el Artículo 86º, a tal fin procederá a organizar el respectivo registro de los miembros jubilados de la Institución.

Facultades Disciplinarias:

- **Comunicación:** Las faltas cometidas por personal no subordinado, serán reprimidas directamente por el superior en grado conforme las facultades disciplinarias establecidas por la ley. Ejercida la facultad disciplinaria, quien impuso el castigo deberá comunicar al superior de quien dependa el sancionado. Si al Ejercitar sus facultades de fiscalización, el inmediato superior no modifica la sanción impuesta, remite la comunicación a la Dirección General de Recursos Humanos, para la constancia respectiva en el legajo del causante, disponiéndose su cumplimiento.

En caso de que modifique la sanción, hará conocer la modificación directamente al Jefe de Policía, quien resuelve en definitiva. Las faltas cometidas por personal subordinado serán reprimidas directamente por el superior en grado y serán confirmadas por el inmediato superior de quién impuso la sanción. En caso de que el superior modifique la sanción, se aplicará el procedimiento establecido precedentemente.

- **Copia a la dirección general de recursos humanos:** En todo tipo de hechos en los que el personal policial se vea involucrado y den lugar a actuaciones judiciales, el sumariante policial o instructor policial a cargo o el Departamento Judicial deberá elevar copias certificadas a la Dirección General de Recursos Humanos para su evaluación administrativa y la instrucción de actuaciones de corresponder. Las actuaciones judiciales incorporadas constituyen prueba suficiente, tienen plena validez y no necesitan ratificación alguna.

Resolución del Sumario:

- **Notificación- comunicaciones- registro:** Luego de su notificación al interesado y previamente al archivo, se hará conocer a las Direcciones Generales de Recursos Humanos y Asuntos Jurídicos toda resolución de la Jefatura recaída en actuaciones disciplinarias a los fines del registro.

Registro de las Sanciones:

- **Comunicación- anotación en el legajo:** De toda sanción disciplinaria, debe dejarse constancia en el legajo personal del causante, a cuyo efecto debe elevarse

en forma inmediata la comunicación pertinente a la Dirección General de Recursos Humanos.

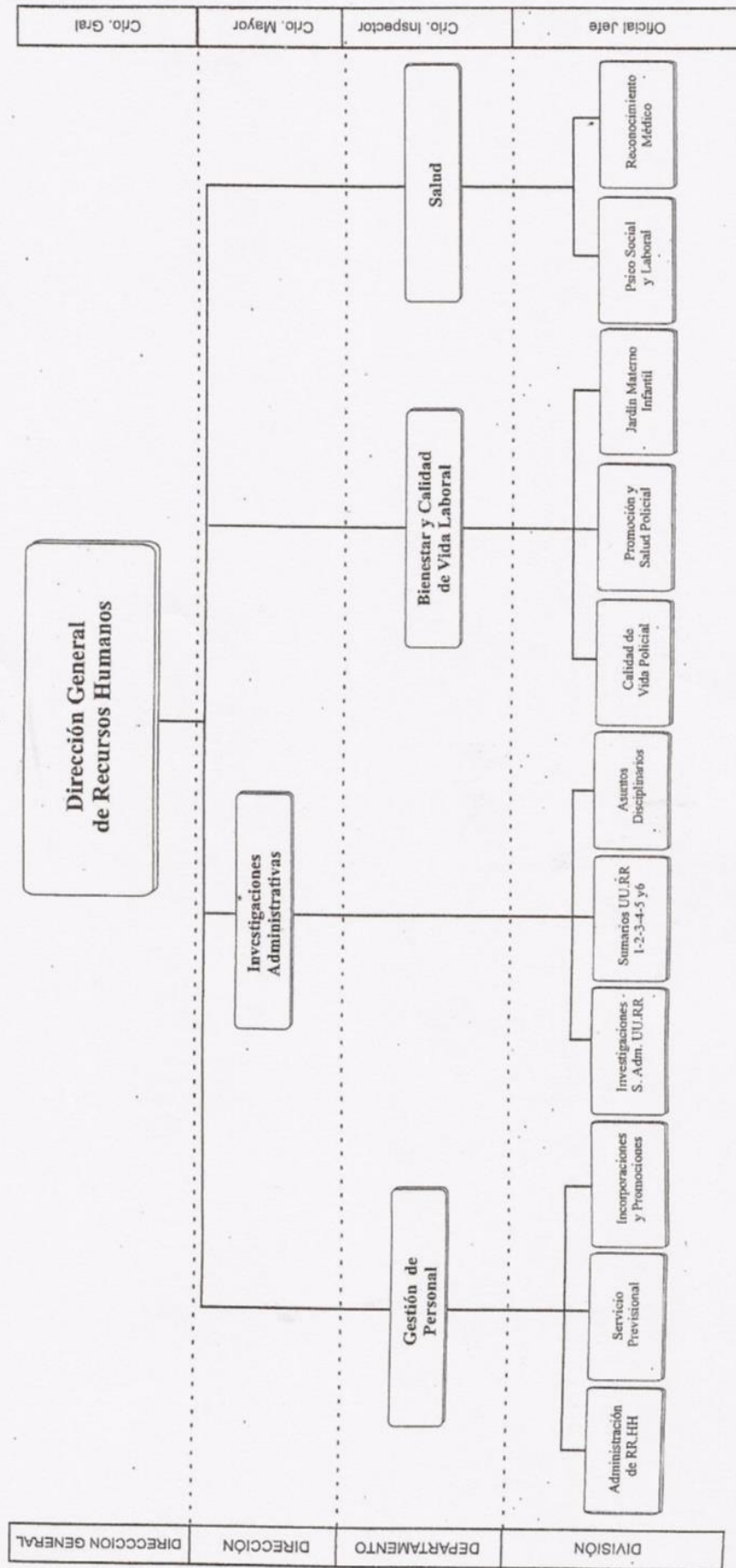
- **Plazo de la comunicación:** Toda sanción debe comunicarse a la Dirección General de Recursos Humanos, en el mismo día de su confirmación, con remisión de la planilla de sanción o mediante nota en la que debe constar la autoridad que impuso y confirmó la pena (nombre, grado y destino), la naturaleza y "quantum" de la pena y la causa del castigo.

ANEXO I
ORGANIGRAMA GENERAL POLICIA DE SALTA



ANEXO VII

ORGANIGRAMA DIRECCION GENERAL DE RECURSOS HUMANOS



SECRETARIA DE EDUCACION

ELSA ADRIANA SALDANO

ES COPIA FIEL DEL ORIGINAL

43

Política de Recursos Humanos

El funcionario policial es un servidor público, agente de cambio social y defensor indiscutible del orden constitucional y social; en tal sentido la gestión del recurso humano estará orientada hacia todos los órdenes y aspectos laborales, desde el ingreso hasta su retiro; tomando a la planificación y gestión estratégica como bases para promover mecanismos para el desarrollo profesional, sentido de pertenencia, vocación de servicio, bienestar y calidad de vida laboral.

Objetivos Institucionales en Recursos Humanos

Las acciones institucionales, vinculadas a los recursos humanos estarán orientadas a concretar los siguientes objetivos:

- a) Fortalecer el desarrollo de un sistema integral que permita dinamizar, organizar y gerenciar satisfactoriamente la administración de los recursos humanos, facilitando su correcta distribución para dar prioridad a la función institucional de seguridad, a la especialización de puestos y a un mejor aprovechamiento del capital humano.
- b) Planificar un ordenamiento estratégico del capital humano orientado a satisfacer los objetivos de cada área, conformando un plantel acorde a las capacidades, experiencias, antigüedad, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, salud, vínculos familiares, y todo otro valor o potencialidad del personal policial.
- c) Proyectar las necesidades numéricas del capital humano para un periodo mínimo de diez años, que permita establecer los mecanismos de incorporación que aseguren la disponibilidad de recursos humanos suficientes para atender adecuadamente las demandas del servicio policial.
- d) Establecer mecanismos para la detección prevención y asistencia temprana, mediante evaluaciones psicológicas periódicas, de situaciones adversas que afecten el desempeño y la calidad de vida policial, y que pudieran devenir en situaciones de conflicto y dañosas para el personal y grupo familiar, como así para la imagen y prestigio institucional.
- e) Desarrollar programas de respuesta a necesidades con el objeto de fortalecer el aspecto bio-psico-social de cada integrante de la Institución; como así promover el desarrollo individual y social, el bienestar y calidad de vida del personal policial y su grupo familiar primario.

- f) Establecer y sostener en el tiempo programas y estudios que permitan conocer y evaluar el grado de satisfacción del personal policial como claves para lograr y sostener el bienestar laboral y clima organizacional, que además promueva el sentido de pertenencia, compromiso y vocación de servicio; y que se traduzca en un mejor desempeño, productividad y calidad en busca de la excelencia del servicio policial.
- g) Proveer un ambiente y cultura organizacional que promueva los progresos en la carrera policial sobre la base de méritos, aptitudes, habilidades, actitud y predisposición permanente de servicio.
- h) Brindar al personal policial una desvinculación laboral asistida, realzando y valorando la experiencia del efectivo próximo al retiro.

CAPITULO IV

RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

MODELO DE ENTREVISTA

Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión profesional de los recursos humanos.

A continuación se presenta el modelo de entrevista, el cual contiene un listado de diez preguntas las cuales serán respondidas por el Jefe del área de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta bajo estudio. La misma tiene como finalidad recabar información para el posterior análisis y finalmente la corroboración o no de la hipótesis planteada al principio de mi trabajo final de graduación.

Indicaciones: responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta la gestión llevada a cabo por la empresa en lo que respecta a la temática planteada:

1. ¿Qué políticas de recursos humanos lleva a cabo la organización para desarrollar la gestión de personas dentro de la misma?
2. ¿Cuáles de esas políticas están enfocadas en el interior de la organización y son implementadas en el Departamento de Personal?
3. ¿Qué beneficios ofrece la organización para motivar a sus colaboradores?
4. ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para atraer y retener futuros talentos?
5. ¿Qué nuevas técnicas implementa la organización para la gestión de recursos humanos?
6. ¿Durante la pandemia SARS COVID-19, que cambios se realizaron en la gestión de recursos humanos?
7. ¿Cómo gestiona la organización las brechas generadas por las diferentes generaciones que trabajan dentro de la misma?
8. ¿Qué procesos y prácticas desarrolla la organización para generar sentido de pertenencia y compromiso en sus colaboradores?
9. ¿Qué buenas practicas desarrolla la organización para la generación de un buen clima laboral para todos los colaboradores; tanto para los que se encuentran realizando tareas presenciales y los que aún se encuentran tele-trabajando?
10. ¿Cómo es la gestión de la comunicación interna dentro de la organización?

INTERPRETACIÓN DE LA ENTREVISTA

El presente trabajo de investigación titulado “Las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta, en el contexto de la Gestión profesional de los Recursos Humanos”, fue desarrollado gracias a la recolección de datos aportados por el Crio. Insp. Lic. Eduardo Angulo jefe del Dpto. Gestión de personal de la Dirección General de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta.

Del análisis de los mismos puedo decir que la organización bajo estudio cuenta con una gestión profesional de recursos humanos, con una mirada diferente ya que se encuentra enfocada hacia el buen desarrollo de los servicios que brindar a la comunidad, donde sus empleados se rigen por normativas, reglamentaciones y leyes que crean un ambiente propicio para la intercomunicación.

En cuanto a sus políticas las mismas están encaminadas por directrices plasmadas en un plan, en donde se establecen que es lo que se pretende del colaborador ya que desde su incorporación a la organización se lo forma para que realice tareas de seguridad; esto nos dice de que el colaborador pasa por un proceso de formación en donde se le hace saber cuáles son las normas a las cuales debe de alinearse y cuál es su objetivo dentro de la organización, como así también en el mismo se le plasma cuáles son sus derechos, obligaciones y si no cumple con los mismos se sanciona las malas acciones.

Las políticas en general están enfocadas hacia el funcionamiento de la organización con profesionales; es decir que se busca mediante estas la incorporación de personal con calidad y no con cantidades, apuntando a una formación más especializada.

Los beneficios que ofrece la organización a sus colaboradores ahonda más en la estabilidad laboral, es decir que al ser parte del estado conforman a la administración pública la cual otorga a todos sus empleados la estabilidad laboral; en donde el personal policial que este dentro del parámetro de la normativa policial no sufrirán despidos. Como así para motivar al personal la organización bonifica las capacitaciones que los mismos realicen; es decir que incentiva a que el colaborador se forme, ya que esto repercutirá favorablemente en la imagen institucional.

Cuando los colaboradores se capacitan se le designan tareas de acuerdo a su formación y se lo traslada áreas en las cuales pueda ejercer su carrera, es una

herramienta para retener a sus colaboradores, como así se brinda una bonificación a modo de incentivo.

Las técnicas implementadas para la gestión del personal es la formación desde los centros o escuelas de formación, para que los mismos tengan mayor capacitación, para poder desenvolverse en este contexto ya que la organización cambio su mirada desde una policía netamente de seguridad a una policía comunitaria, en donde el acercamiento con vecinos es fundamental. Como así la organización no cuenta con técnicas, ni herramientas nuevas, ni tecnologías nuevas, solo cuenta con las antiguas herramientas para realizar sus funciones dentro del área de la gestión de los recursos humanos.

Durante la pandemia SARS COVID-19, la organización logro establecer que es mejor la calidad antes que la cantidad; cambiando el pensamiento de que el colaborador más nuevo no debía salir de licencia entonces se le trata de otorgar a todos licencia ya que se sabe que con menos o más efectivos policial se va seguir cumpliendo las funciones; teniendo en cuenta la condición psicológica y física del colaborador es por ello que es de suma importancia el descanso, apuntando así a la efectividad del servicio.

En cuanto a la brecha generacional, dentro de la organización no existen ya que todos los colaboradores se rigen mediante una orden jerárquica, su antigüedad y el respeto que se le debe a cada uno, es todo en escala jerárquica, y ante cualquier inconveniente o problema se sancionan esas acciones, es por ellos que los colaboradores tratan de llevar las relaciones de acuerdo a las normativas institucionales.

Con respecto al sentido de pertenencia la organización otorga reconocimientos a las buenas acciones de sus colaboradores y los pone de ejemplo para que sean imitados, logrando así el prestigio institucional.

En cuanto a la aparición de la pandemia SARS COVID-19, la organización aisló a sus colaboradores con riesgo por enfermedades preexistentes, generándose inconvenientes o malos entendidos los cuales con el transcurso del tiempo a medida que la situación se fue agravando todos entendieron que el trabajador con tareas de tele-trabajo era necesario que se ausenten y se cuiden, por lo que se generó empatía y conciencia entre los trabajadores, eliminando así los conflictos.

La comunicación interna de la organización está dada por la escucha permanente, es decir ante conflictos se realiza la escucha de las partes involucradas llegando así a la resolución de conflictos, con la aplicación de la sanción disciplinaria correspondiente.

MODELO DE ENCUESTA

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

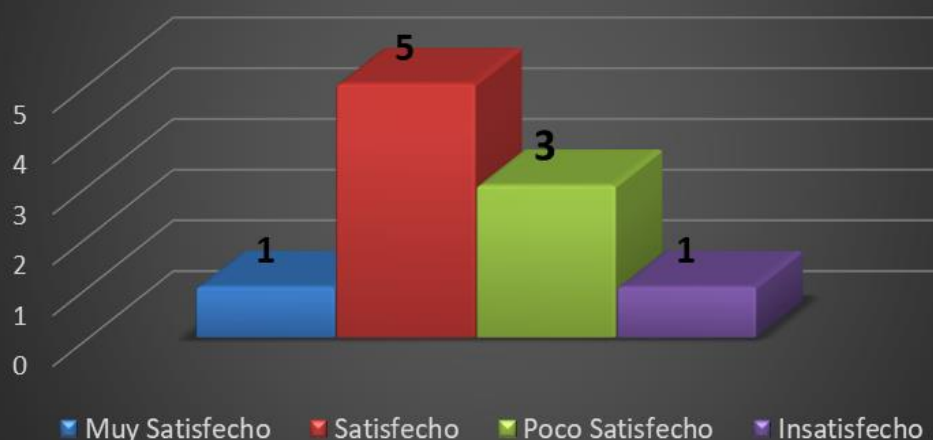
Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☐ En algunas ocasiones ☐ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☐ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☐ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?



En el presente gráfico se puede observar que 5 empleados se sienten satisfechos, 3 poco satisfechos, 1 insatisfecho y 1 empleado de cada 10 que conforman el universo bajo estudio se encuentran muy satisfecho con los beneficios que le ofrece la organización.

La Institución Policial ofrece a sus colaboradores algunos beneficios entre los cuales podemos nombrar, estabilidad laboral, obra social, beneficios no remunerativos por ejemplo (días de franco por ocasiones especiales), desarrollo profesional, planes de carrera, capacitaciones, plan de alimentación y control de peso, ascensos por desempeño laboral, ascenso por mérito, ayuda psicológica y seguimiento.

Al referirnos de beneficios, es importante resaltar que el personal que satisface sus necesidades y si la organización se lo permite el mismo repercutirá dentro de toda la organización ya que será notable el rendimiento del mismo para producir mejoramiento de la relación entre organización y trabajador; ya que los mismos valoran que la organización satisfaga mediante ciertos beneficios sus necesidades más importantes, a cambio de su labor diaria, es allí donde se produce una equidad entre ambas partes donde los trabajadores dirigen sus fuerzas para alcanzar la misión y visión propuestas por la organización y a la vez reconoce sus esfuerzos.

2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?



En el grafico se observa que 7 empleados algunas veces recomiendan a sus conocidos formar parte de la Institución Policial, 2 nunca la recomiendan y 1 empleado del universo bajo estudio recomienda siempre a sus conocidos a formar parte de la Institución Policial.

De lo observado mediante la recolección de datos se puede establecer que el 70% de los colaboradores algunas veces recomiendan a sus conocidos formar parte de la organización bajo estudio, por lo que se podría determinar que existe falta de pertenencia y no son embajadores de la marca organizacional, por lo que se debe realizar un análisis de los resultados para determinar cuáles son los motivos por los cuales los empleados no recomendarían a la misma.

Cabe resaltar que la nueva era en donde las organización están insertas trae aparejado cambios constante debido al desarrollo de nuevas tecnologías; y con ello la atracción de talentos adecuados para cada uno de los puestos para poder sobrevivir en esta nueva era digital; es por ello que las organizaciones tratan de incorporar nuevos métodos los cuales le permiten brindarle al colaborador gratas y buenas experiencias en el paso de la misma para que los mismo se conviertan en embajadores y difundan todos los beneficios que la organización ofrece, y al mismo tiempo con ello se logra atraer nuevos talentos a la organización, capaces de lograr y conseguir los objetivos de las mismas.

3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?

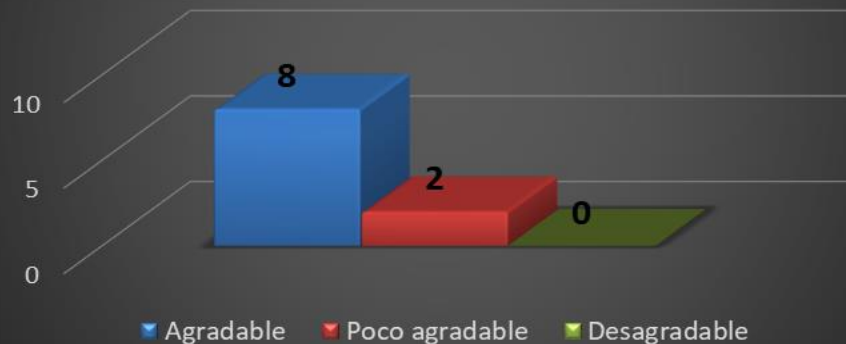


Se observa que 6 empleados en algunas ocasiones realizan diferentes operaciones y utilizan números de habilidades y conocimiento, 4 en muchas ocasiones en un total de 10 empleados del universo bajo estudio, los cuales desempeñan su labor en la Dir. General de Recursos Humanos, de la organización bajo estudio.

Con los datos recolectados se observa que un 60% de los colaboradores en algunas ocasiones deben realizar lo llamado multifunciones desde el puesto al cual fue designado o en el cual cumple sus funciones; como así un 40% afirma que en muchas ocasiones sucede que se le designa varias tareas desde el puesto que ocupa.

En la actualidad el trabajador cumple múltiples funciones dentro de la organización en la que desempeña sus funciones, esto lleva a que se especialicen cada vez más ya que permite ampliar sus habilidades y competencias, en un mundo lleno de incertidumbre, creándoles aspectos diferenciadores. En muchas organizaciones el trabajador es multifunciones en donde el mismo se capacita para poder desempeñarse en la organización en diferentes áreas o puesto lo cual lo hace más atractivo a la hora de listar sus experiencias en cuanto a sus tareas realizadas por el paso de una organización y así poder presentar su CV más atractivo; es decir estos empleados multifunciones enriquecen a la organización, obteniendo así un alto desempeño tanto para la organización como para lo personal.

4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?



Se observa que 8 empleados consideran que el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la organización en general es agradable y 2 de ellos lo considera poco agradable, del universo de 10 empleados bajo estudio.

Con estos resultados puedo decir que el 80 % de los empleados afirma que el clima laboral es agradable, como así que cada área está bajo el comando de Jefes los cuales mediante manuales de conducta y políticas, guían a los trabajadores, en donde los mismos deben seguir los lineamientos para no generar desacuerdos; como así un 20% afirma que es poco agradable por lo que se debe poner en estudio estos resultados, para poder determinar la problemática y dar una intervención inmediata.

Es necesario poder entender que es lo que los colaboradores desean alcanzar siendo parte de la organización; es decir cuáles son sus objetivos, sus necesidades, para ello es necesario saber cuál es la relación con sus jefes, pares, compañeros dentro de la organización, para poder tomar las medidas pertinentes para poder mejorar el clima laboral el cual repercutirá en el desempeño.

Cada organización debe tener en cuenta su clima laboral dado que esto repercute en la motivación de los empleados, ya que los mismos buscan poder alcanzar sus objetivos y satisfacer sus necesidades las cuales son constantes. Es por ello que lograr un buen clima laboral aumentara la motivación de los colaboradores y de esta manera evita futuros conflictos, frustraciones y baja autoestima.

5. ¿En el grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?

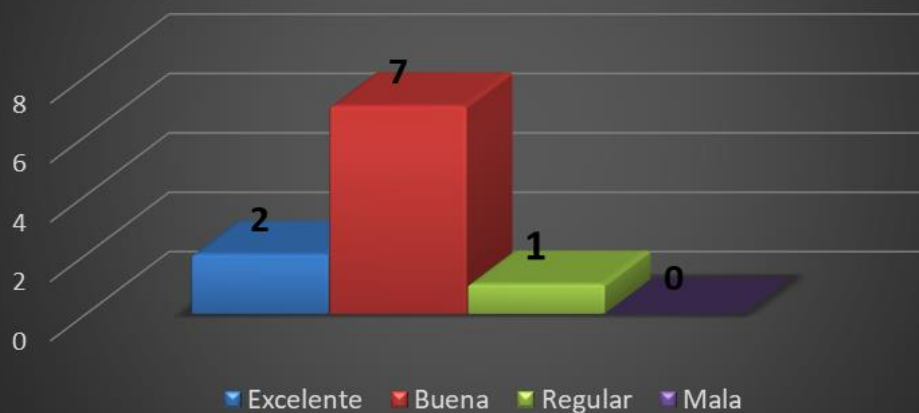


Se observa que 8 empleados afirman que en el grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada, como así 2 de ellos afirman que a veces se dan estos casos dentro de la organización bajo estudio.

Con los resultados obtenidos del universo bajo estudio puedo decir que el 80% de los empleados realizan practica de trabajo en equipo y que un 20% no lograr la integración necesaria con sus pares para poder lograr integrarse al grupo con el cual se encuentra realizando sus funciones; por lo que la organización deberá tomar las medidas para poder detectar la problema la cual no está ayudando a la adaptación de este 20% de empleados.

Las organizaciones buscan que sus trabajadores se sientan parte de la organización para el logro de sus objetivos tanto organizacionales como personales, es por ello que se trata de trabajar con menos tensión al compartir los trabajos más duros y difíciles mediante la comunicación de sus grupos de trabajos, compartiendo la responsabilidad al buscar soluciones desde diferentes puntos de vista. El trabajo en grupo permite distintos puntos de vista a la hora de tomar decisiones, lo cual enriquece el trabajo y minimiza las frustraciones.

6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?



Se observa que 7 empleados califican su experiencia dentro de la Institución Policial como buena, 1 regular y 2 de ellos como excelente, de un universo de 10 empleados bajo estudio.

Con los resultados obtenidos puedo decir que un 70% de los empleados siente que su paso por la organización bajo estudio es buena, es decir que no se siente el 100% seguros ni motivados en el lugar en el cual se encuentran desempeñando sus funciones; como así un 10% la califica como regular es decir que el empleado tiene un alto grado de desmotivación ya sea por falta de comunicación, sin sentido de pertenencia o se encuentra en un puesto el cual no es propicio para el mismo y un 20% afirma que es excelente la experiencia dentro de la Institución Policial, por lo que se debe poner énfasis en el porqué de la alta tasa de empleados sin sentido de pertenencia y baja motivación.

Cada paso en el ciclo de vida de los empleados es un evento importante, ya que les permite sentirse parte de la organización, la retroalimentación ayuda a que las organizaciones entiendan y apoyen a sus empleados, lo cual ayuda a mejorar el sentido de pertenencia de los empleados en la organización. Es por todo ello muy importante que se realice permanentemente recopilación de información sobre la experiencia del empleado para poder ayudar a la organización a tomar las medidas correctivas.

7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?



Se observa que del universo compuesto por 10 empleados, 5 de ellos considera que la organización siempre le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma desde el puesto que ocupa y 5 de ellos estima que algunas veces pueden acceder al mismo.

La organización cuenta con planes de carreras, de desarrollo profesional y capacitaciones las cuales repercuten favorablemente en cuanto al cumplimiento de las funciones del personal policial en general dentro de la Institución Policial; como así estos planes de carreras están enfocadas al personal policial en general sin distinción de jerarquía, es decir que le otorgan al personal mediante Ordenes de Día la posibilidad de postularse a determinadas carreras y si son sus deseos pueden acceder a la misma con una beca para poder llevar adelante la misma; como así también al colaborador se le posibilidad su capacitación a través de cursos de especialización internos a la organización.

El concepto desarrollo profesional es cada vez más importante tanto para los empleados como para las organizaciones, ya que aumenta la satisfacción personal y profesional, aumenta el bienestar, incentiva la progresión laboral, mejora la retribución salarial, aumenta la productividad y rentabilidad, mejora la motivación de los equipos, fideliza a la organización, pueden contar con disponibilidad de profesionales; por lo que cada vez son más reconocidas estas necesidades de contar con personal profesional para contar con un abanico de habilidades y personal más motivado a trabajar para ellas.



Se observa que 4 empleados evalúan la gestión de comunicación interna del área a la cual pertenecen como buena, 2 como regular y 4 de ellos como muy buena de un universo de 10 trabajadores.

La organización cuenta con manuales y normas conductuales las cuales deben ser respetadas en forma jerárquica, en donde los lineamientos son claros y decisivos; con esto podemos decir que la comunicación es fluida dentro de la misma ya que previo o en circunstancia del ingreso del personal a la Institución Policial se le indica cuales son las normativas a las cuales se deben adaptar para poder desarrollar sus funciones dentro de la organización, no obstante ante problemáticas eventuales cuentan con canales adecuados para poder mantener el dialogo con el jefe inmediato para la resolución de futuros conflictos.

Comunicar puertas adentro es desarrollar relaciones de trabajo en un ambiente de sinceridad, escucha y de circulación de la información, es por ello fundamental implementar diagnósticos y planificaciones participativas, si no se estimula la habilidad de escucha al otro no se lograra el feedback, perdiéndose así el sentido de las propias acciones de la organización. Es por ello que es necesario gestionar la comunicación para definir conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan recursos de comunicación para el apoyo a la organización, para promover la comunicación entre los miembros de la misma, facilitar la integración entre las relaciones personales e institucionales, reducir los focos de conflictos internos a partir del fortalecimiento de la cohesión de los colaboradores y contribuir a la creación de espacios de información, participación y opinión; sin olvidar que esta comunicación interna está inmersa en la cultura organizacional.

9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su labor, cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?



Se observa que de los 10 empleados que componen el universo bajo estudio, 4 consideran que el área en el cual desempeñan su labor algunas veces cumplen con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos, 1 afirma que nunca sucede esto y solo 5 de ellos considera que siempre se cumple con todos los requisitos.

La organización cuenta con estrategias las cuales se encuentran volcadas en manuales de procedimientos los cuales tienen como finalidad que el personal en general cuente con la información necesaria al momento de poner en marcha sus funciones, en cuento al cumplimiento del servicio como auxiliares de justicia. Como así cuentan con un Plan Estratégico Institucional el cual se realiza cada tres años de acuerdo a los lineamientos que se fijan en cada área; es decir que se establecen estrategias para cumplimentar el desempeño policial y sus funciones dentro del rol que cumple dentro de la organización.

Una buena gestión estratégica de recursos humanos debe diseñarse como proyecto global que permita a los trabajadores sentirse parte de la organización, logrando que su motivación los convierta en los mejores embajadores de la marca. Es decir que está integrada en la planificación estratégica empresarial, entendiendo que el pilar fundamental son los recursos humanos, para lograr el crecimiento, la innovación, y la productividad.

También puedo decir que la una estrategia de recursos humanos debe proporcionar la adaptación, sistemática, proactiva y flexible a los cambios del entorno y tener una visión de futuro integrada al planeamiento general de la empresa.

10. ¿Cómo considera las políticas, llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?



Se observa que 6 empleados consideran que las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos es buena, 1 regular, 1 mala y solo 2 de ellos las consideran muy buena, de un total de 10 empleados del universo bajo estudio.

Esto nos indica que solo el 20% de los colaboradores afirman que las políticas llevadas a cabo por el área de recursos humanos son adecuadas, un 60% las condirá buena y un 20% las considera regular a mala; o al menos no están del todo de acuerdo con las mismas, por lo que la organización deberá poner énfasis en los resultados para poder mejorar las mismas y saber cuáles son los motivos por los cuales el personal se encuentra disconforme con las mismas.

Todas las organización cuentan con políticas claras de recursos humanos, siendo fundamental que la plantilla comparta los valores de la empresa y trabajen en consonancia con los objetivos organizacionales, para lograr las metas; se debe tener en cuenta que cada colaborador es diferente por lo que la organización debe establecer políticas de recursos humanos que definan las base que regirán todas las normas relacionadas con los empleados.

Estas directrices son marcadas por la organización en las que se establece cuáles son los protocolos de actuación y comportamiento de los empleados, con el fin de marcar cual es la mejor forma de realizar la actividad diaria de la organización para conseguir el máximo de rendimiento por parte de los empleados.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y APOORTE PROFESIONAL

Conclusión:

En conclusión del presente trabajo de investigación llevado a cabo en la Dirección General de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta y luego de un adecuado análisis de los datos recolectados, puedo mencionar que la hipótesis planteada se cumple, ya que la organización cuenta con la gestión profesional de los recursos humanos.

Cabe resaltar que la organización en cuestión cuenta con un Plan Estratégico Institucional y Plan Operativo Anual, por la cual llevan adelante la gestión y administración de sus colaboradores. Estas herramientas facilita a la institución tener una visión clara que apunta a la mejora continua de los servicios que brindan, para satisfacer las necesidades de la comunidad, de manera efectiva bajo un lema que versa “Seguridad, Compromiso y Responsabilidad Social”.

También es fundamental mencionar, que la misma cuenta, con beneficios tales como estabilidad laboral, capacitaciones permanentes y desarrollo profesional; lo cual ayuda a mantener motivados a sus colaboradores. De esta forma también apuntada la imagen institucional, como así también su cultura organizacional y posee políticas claras que ayudan a que todos los colaboradores la institución puedan desarrollar sus tareas adecuadamente.

Considero fundamental destacar el compromiso del equipo de la Dirección General de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta, que brinda a diario y promueve el trabajo en equipo, la comunicación entre las distintas áreas, y facilitan acciones, para el crecimiento continuo de su comunidad laboral.

Finalmente he podido apuntar en este trabajo todos los conocimientos adquiridos a lo largo de esta hermosa carrera universitaria, que abarco como futura profesional, en la que he puesto a lo largo de estos años, todo mi compromiso y dedicación, para llevarla cada día con entusiasmo y alegría.

Aporte Profesional:

A modo de aporte considero como futura Licenciada en Recursos Humanos, lo siguiente:

- De acuerdo con los datos extraídos de la presente investigación la Dirección General de Recursos Humanos de la Policía de la Provincia de Salta, cuenta con una Gestión Profesional de los recursos humanos, basada en procedimientos y planificaciones estratégicas para el desarrollo de las funciones de todo el personal policial.
- La organización al atravesar por la pandemia SARS COVID-19, desarrollo empatía y colaboración entre sus integrantes, lo cual repercutió en la actitud de pensar más en la calidad que en la incorporación en grandes cantidades de personas a la Institución; calidad que se debe lograr mediante implementación de nuevas herramientas que ayuden al desarrollo profesional de sus empleados.
- La organización expuso que no cuenta con nuevas herramientas y tecnologías para el desarrollo de la tarea de la gestión de recursos humanos; por lo que sería fundamental que la misma logre adquirirlas para avanzar, ya que vivimos en permanentes cambios, logrando así no quedar obsoleta, por ejemplo implementar: cloud computing, con aplicaciones como Dropbox y Google Drive y nuevos sistemas de reclutamiento y selección mediante convocatorias web.
- El desafío de los futuros equipos de recursos humanos de la Administración Pública está centrado en el fortalecimiento de la comunicación interna, estrategias de mejora continua, equipos de trabajo para facilitar el cumplimiento de los objetivos de la institución.

BIBLIOGRAFIA:

Alles Martha Alicia- Dirección de Recursos Humanos:/casos Martha Alicia Alles.-4ta. Ed- Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Granica 2016.-

Alles Martha Alicia. (2009). Construyendo talento. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.

Alles Martha Alicia. (2011). Diccionario de términos de recursos humanos. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.

Alles Martha Alicia. (2013). Dirección estratégica de Recursos Humanos: gestión por competencias. 2da Ed 8va reimp.- Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica S.A.

Alles, Martha Alicia. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.

Arias Galicia, Fernando (1999). Administración de recursos humanos: para el alto desempeño. 5ta Ed.- México. Editorial Trillas.- Heredia Espinosa, Víctor (1999). 1. Personal- Dirección. 2. Recursos Humanos.- 5ta Ed.- México. Editorial Trillas.-

Chiavenato, Idalberto. (2007). Administración de recursos humanos, el capital humano de las organizaciones. México: 8º edición, Mc Graw Hill.

Dcto. N° 1490 Salta, 27 de Mayo de 2014, Ministerio de Seguridad Expediente N° 341-269.749/13.-

Evans, James R., William M. Lindsay (2008). Administración y control de calidad. 7ma. Ed.- México. Editorial Cengage Learning S.A.

Herrero Blasco, A. María del Rosario Perello Marín y Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos: gestión de personas. Valencia, Spain: Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Ley N° 7742/12 Promulgada por Dcto. M.S. N° 3301- Ley de la Policía de la Provincia de Salta.

Resolución N° 121 Salta, 28 de Mayo de 2015, Secretaria de Seguridad- Expediente N° 44-7887/15- Manuel de políticas y objetivos de la Institución de la Policía de la Provincia de Salta.-

Rodríguez-Serrano, J. C. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona, Editorial UOC.

HEMEROGRAFIA

Aprendizaje colaborativo: http://sitios.itesm.mx/va/dide2/tecnicas_didacticas/ac/qes.htm

Cenich, G & Santos, G. (2005). Propuesta de aprendizaje basado en proyecto y trabajo colaborativo: experiencia de un curso en línea. REDIE [online]. vol.7, n.2, pp.1-18. ISSN 1607-4041.

Comisión Europea. “A European Green Deal. Striving to be the first climate-neutral continent”, <https://ec.europa.eu>

Comisión Europea. “Modificar nuestras pautas de producción y consumo: El nuevo Plan de Acción para la economía circular muestra el camino hacia una economía competitiva y climáticamente neutra de consumidores empoderados”, <https://ec.europa.eu>, 11 de marzo de 2020.

Comisión Europea. “Plan de Recuperación para Europa”, <https://ec.europa.eu>

Dessler, Gary Varela Juárez, Ricardo Alfredo.- México: Pearson Educación, **2017**.

Edelman. Edelman Trust Barometer 2021, www.edelman.com

Forética. “La era del stewardship: incrementando la presión en la custodia ESG”, junio de 2021.

Grayson, D., Coulter, C. y Lee, M. *All In: The Future of Business Leadership*. Routledge, 2018.

<https://www.randstad.es/tendencias360/meiora-la-relacion-con-tu-eouiDo-gracias-al-employee-centricityz>

<http://prensapolsal.gob.ar/>

<http://prensapolsal.gob.ar/index.php/revista/vision-policial-2019/revista-vision-policial-edicion-nd6>

<https://blog.peoplenext.com.mx/5-metodos-para-desarrollar-y-fortalecer-competencias-laborales-de-tus-empleados>

Korn Ferry. "The rise of the Chief Sustainability Officer. How sustainability leadership can unlock business resilience, innovation and future performance", <https://infokf.kornferry.com/>

Pg. 23 -Dessler, Gary Administración de personal, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A. Naulcalpan de Juárez, México, 1996.

Pg. 30 –Milkovich, George, y Boudreau, John, Dirección y Administración de Recursos Humanos. Un Enfoque de estrategia, Addison Wesley Iberoamericana, Wilmington, Delaware, 1996.

WBCSD. "Vision 2050: Time to Transform". Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico. "Estrategia Española de Economía Circular y Planes de Acción", <https://www.miteco.gob.es/>

WEBGRAFIA

<http://dct.digitalcontent.com.co/sview/default.aspx>

<http://grupoadministraciondepersonas.blogspot.com/2012/12/modelo-de-administracion-de-recursos.html>

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/bitstream/AUTONOMA/385/1/RIVERA%20MOGOLLON%20MARCO%20ANTONIO.pdf>

https://admdepersonas.blogspot.com/2012/11/en-el-entorno-laboral-el-acoso-produce_8.html

https://books.google.com.ar/books?id=ZlqZPthdssQC&printsec=frontcover&dq=inauthor:%22Luis+Puchol+Moreno%22&hl=es&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

<https://elibro.net/es/ereader/ucasal/57469?page=11>

<https://elpais.com/economia/estar-donde-estes/2021-09-01/lo-que-necesitan-las-empresas-para-adoptar-un-modelo-hibrido-de-trabajo.html>

<https://www.bbva.com/es/10-funciones-del-departamento-de-recursos-humanos/>

<https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/el-proceso-de-formacion-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

<https://www.gestiopolis.com/nuevos-modelos-de-gestion-de-recursos-humanos/>

<https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>

<https://www.redalyc.org/pdf/280/28080308.pdf>

<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109902.pdf>

<https://www.universidadcisneros.es/gestion-de-recursos-humanos-que-es-funciones-y-objetivos/>

[Valores organizacionales - ¿Qué son?, características, importancia y más \(enciclopediaeconomica.com\)](#)

ANEXO

TRANSCRIPCIÓN DE LA ENTREVISTA

Buenas noches empezamos con la entrevista ya acordada yo pregunto, así se hace más ameno el proceder. Bueno.

1. ¿Qué políticas de recursos humanos lleva a cabo la organización para desarrollar la gestión de persona dentro de la misma?

- Bien, la gestión de personal está más que nada encaminada por las directrices que da la política institucional plasmadas en el POA (Plan Operativo Anual), establece que es lo que se pretende de la formación de un policía, para que tiene que estar formado y sobre todo la necesidad que hace falta, en un coeficiente de X número de policías por cantidad de habitantes. Así también se pretende de que tenga amplios conocimientos de leyes, tenga y este formado específicamente para tareas de seguridad, tales así que los centros de formación tanto de oficiales y sub oficiales, otorgan un título de Técnico Superior en Seguridad Publica, ambos institutos dan este título.
- ¿dan este título para ambos tanto oficiales y suboficiales?
- Si para ambos
- **¿y qué políticas implementan por ejemplo, políticas según un manual o de que se trataría el manual?**
- El manual general seria el POA (Plan Operativo Anual) en cual se basan todas las políticas están impresas allí.

2. ¿Cuáles de esas políticas están enfocadas en el interior de la organización y son implementadas en el departamento de personal?

- Cada área específicamente solicita asignación de profesionales para consecución de los fines que tiene cada área como por ejemplo tenemos el Dpto. Criminalística que necesita peritos, el área de medicina legal enfermeros, el área de asunto jurídicos abogados, el área de medicina médicos; entonces específicamente están enfocadas hacia el funcionamiento de la organización con profesionales, en esta área de recursos humanos no tenemos Lic. En Recursos Humanos así que también va necesitar eso y generalmente son dadas, son motivadas directrices actuales por la economía, esa es la realidad, nosotros necesitamos incorporar por año a 1200 policías e incorporamos a 600 la mitad, de acuerdo al coeficiente que se debe incorporar, siempre es menor la cantidad de policías que se incorporan, no obstante a eso se ha visto que se está apuntando mejor a la calidad y no a la cantidad, es decir a la mejor formación del policía para justamente subsanar la poca incorporación que hay, en

estos años. Años anteriores se incorporaba esa cantidad de 1000, 1200, actualmente por razones económicas se incorpora la mitad, entonces ahora se viró esa visión de poder incorporar X cantidad, pero si, ahora lo que se pretende es que tenga mayor calidad educativa el personal policial, con mejor formación.

- **¿Se incorporan más años de estudios?**
- No, no se incorporan más años, para oficiales son tres años y para sub oficiales dos años de estudios.

3. ¿Qué beneficios ofrece la organización para motivar a sus colaboradores?

- Sobre todo está dada por la estabilidad, siempre y cuando están en el parámetro de la normativa policial, ellos tienen estabilidad, no es que van a sufrir por ahí la falta de trabajo, hay veces que nuestra función, se trabaja más o se trabaja normal, entonces aquel que logra internalizar las formas de trabajar, tiene su trabajo estándar diario, por ahí va ser mucho más, por ahí va bajar otra vez al estándar, pero la estabilidad de la cual goza el trabajo policial es importante, da seguridad, si esta adentro del parámetro sabe que si no infringe ninguna norma es estable y seguro se trabajó.
- **¿Qué otras formas tienen para motivar al personal policial?**
- Bueno si se capacitan, obviamente se le bonifica esa capacitación, porque entendemos que va repercutir en la función y toda, mientras el policía este más preparado, más capacitado, no va dar una mejor imagen institucional y lo que se busca es tratar de cambiar la imagen institucional y demostrar que hay personal capacitado para esto, es para todo el personal policial sin restricción de jerarquía, es un beneficio más.

4. ¿Qué acciones lleva a cabo la organización para atraer y retener futuros talentos?

- Bien, sobre todo más allá de la bonificación si es que ha alcanzado una capacitación, se pretende que ese efectivo capacitado, cumpla con una función específica para la cual él fue capacitado, y se lo releva de la posibilidad de ser policía de seguridad, más allá de que siempre va ser de seguridad, de que no es reescalafonado, no se le asigna tareas de seguridad, porque eso lo pueden hacer otros, en cambio aquel que tiene una capacitación, va ser eso por el cual fue capacitado, entonces se lo releva de la función de seguridad, específicamente se le da funciones de la profesión la cual es por ejemplo si tenemos un perito calígrafo ya no lo vamos a mandar a comisaria, vamos a tratar de que este en el Dpto. Criminalística haciendo justamente funciones específicas de su profesión, si tenemos un abogado no lo vamos a mandar las

comisarias o a patrullar a la calle, sino que este en asesoría jurídica, justamente ejerciendo aquello por lo cual tiene ese título, entonces se lo releva se trata de darle algún estatus diferente para que haga justamente aquello que cualquier otro policía no lo puede hacer, el sí porque está capacitado, tiene un título, entonces se pretende de que ejerza esa capacitación, esa profesión extra que tiene. Es un buen incentivo más allá que sea una carrera de cuatro años se le da un 40% del sueldo básico, si es una carrera de cinco años se le da un 60% del básico, es una bonificación de título, aparte del sueldo.

5. ¿Qué nuevas técnicas implementa la organización para la gestión de recursos humanos?

- Bueno, en realidad lo que le decía hace rato, ya quizás no se está buscando la cantidad, sabemos que por más que nosotros exijamos al superior gobierno, la incorporación de 1200 no va haber dinero para sustentar; entonces se está apuntando a la capacitación en los centros/ escuelas para que se cambie la curricula académica, tenga mayor capacitación, tengan mayor sentido de derechos humanos y que la policía ha cambiado la visión, ya no se habla de seguridad pública, se habla de seguridad ciudadana, se habla de la seguridad que necesita cada ciudadano y antes se hablaba de seguridad pública que solamente la hacía el policía, la policía, ahora se da participación a la comunidad para que diga qué tipo de seguridad necesita, entonces así nos estamos acercando más a la comunidad a través de ese policía más capacitado, mas internalizado que las cuestiones de seguridad se hacen con el vecino, antes no se preguntaba eso, entonces a través de esa nueva técnica de acercamiento policial se trata de disimular la cantidad de efectivos de las que realmente se necesitan. Es un trabajo más comunitario.
- **¿Qué técnicas Ud. puede nombrar, que la organización utiliza dentro de la gestión de recursos humanos, nuevas herramientas, tecnología?**
- No, por ahora no se cuenta con nuevas técnicas, ni herramientas nuevas y mucho menos con tecnología. Solo se cuenta con las antiguas herramientas.

6. ¿Durante la pandemia SARS COVID-19, que cambios se realizaron en la gestión de recursos humanos?

- Se logró establecer justamente que llegamos un momento que había 3000 policías, teniendo en cuenta que son como 11.300 habían 3000 policías que estaban sin trabajar en razón que eran personal de riesgo, ósea personas con riesgo y a pesar que hubo 3000 policías afuera la policía siguió trabajando entonces estabilizo el pensamiento o

remarco el pensamiento que es mejor la calidad antes que la cantidad. La policía se caracteriza por tener muchas licencias atrasadas, entonces a los policías nuevos generalmente no se le da licencia hasta que no cumplen los cinco años de servicio y comienzan con las licencias atrasadas. Actualmente un oficial jefe tiene el promedio de 10 licencias atrasadas, 10 licencias son 10 años de atraso de licencias, eso conlleva al desgaste psicológico y físico que sufre cada efectivo, influye y repercute en la relación familiar que tiene con sus hijos, con su esposa y bueno se está tratando de otorgar al policía nuevo cada año licencia, que se vaya de licencia por mas nuevo que sea, eso es lo que tratamos de hacer ahora, sabemos que la condición psicofísica es fundamental, el descanso es fundamental, eso sí hubo un cambio el COVID-19 nos hizo dar cuenta de que no importa que no estén, que estén descanso, que estén de licencia no hay problema, igualmente el servicio se va cumplir, lo que se pretende que sea de más alta calidad el servicio, no tanto efectivo, ni militarizar la zona para dar más seguridad, sino que se apunta a la calidad, más efectividad.

7. ¿Cómo gestiona la organización las brechas generadas por las diferentes generaciones que trabajan dentro de la misma?

- Se entiende ahora de que el policía actual es más cercado, tiene que ser más cercano a la comunidad, le habla hace rato que el policía más antiguo no tenía en cuenta la opinión del civil, del ciudadano ahora se lo educa al policía a que tenga contacto con el civil y consulte que pretende de la seguridad, a través de la policía comunitaria; entonces digamos que la mirada es hacia el vecino, hacia la comunidad, y no así hacia la seguridad pública que atendería más al orden, al orden público, ahora tratamos que una comunidad se sienta segura y no a que tanto el gobierno o estamentos superiores estén contentos, sino que esté contento la comunidad, que quede conforme en cuanto a cuestiones de seguridad, que no sufra inseguridad, es una brecha grande porque el policía de otras épocas, el personal policial, el personal de oficiales y jefes jamás se involucraban en estas cuestiones, hoy en día un jefe de dependencia tiene muchas reuniones con fuerzas vivas de cada lugar, centro vecinales, con vecinos, con famosos grupos de WhatsApp que hoy en día se forman con el jefe de dependencia, para verificar incidentes, hay más cercanía.
- ¿con respecto a las brechas generacionales que se dan dentro de la institución, qué relación existe?
- Si se ha cortado eso a través de lo que es la tecnología, hoy en día el nuevo sabe más que el que el viejo a veces, está más digitalizado, entiende estas cuestiones, el que

tiene mayor año dice que lo haga el que sabe, bueno eso se da, se ve, se percibe. La verdad que como se gestiona la organización de las brechas, aquí en la institución nos regimos por el respeto de la jerarquía, el Agte, Cabo, el Sgto. Sgto. Ayte. va a tener mayor preferencia y va tener mayor llegada a la superioridad en razón de su jerarquía y de su antigüedad, y el respeto que le den en cada escala jerárquica obviamente eso ya está dado de la escuela, no habría inconveniente, no tenemos choques, no se crean conflictos, más que nada porque tenemos reglamentos, ya lo estipula, ya sale el Agte. Dando cuenta que le debe respeto a todos que a su vez mientras va creciendo en la jerarquía también el sub alterno le debe respeto, el cual es en general para todos, pero sabiendo que hay un superior jerárquico que es el responsable, entonces si entendemos que el superior jerárquico es responsable el sub alterno le va estar informado al responsable superior de tales circunstancias, entonces en la Institución no hay problema porque tenemos sanciones disciplinarias, entonces no habría cuestiones de conflicto, entre edades no, quizás en otras organizaciones, pero en la policía no existe.

8. ¿Qué procesos y prácticas desarrolla la organización para generar sentido de pertenencia y compromiso en sus colaboradores?

- La doctrina policial se trata de impartir doctrina, entiendo que la doctrina es la forma de ver, de ver las cosas y la forma de ejercer la función policial, la doctrina siempre actúa sobre el actuar virtuoso del policía, siempre se trata de decir mira que bien ese policía entonces teniendo en cuenta el accionar de ciertos policías que a nosotros nos dan orgullo tratamos de resaltar esa función, decir mire el cabo, mire el sargento lo que hizo, tenemos que imitarlo, siempre se trata de resaltar ese actuar virtuoso para que todo sepan que eso es lo que busca la institución. Se trata de resaltar aquello que da orgullo o da prestigio a la institución.

9. ¿Qué buenas practicas desarrolla la organización para la generación de un buen clima laboral para todos los colaboradores; tanto para los que se encuentran realizando tareas presenciales y los que aún se encuentran tele-trabajando?

- Ha provocado un mínimo de conflictos, pero los fallecimientos que se han ido dando del personal policial, que tenía alguna enfermedad preexistente, o se agravo ha hecho entender de que es bueno que este aislado, que no esté trabajando porque está en unas situación muy expuesta y bueno decir yo estoy mejor, entiendo que es mejor que él se cuide, porque si el estaría en mi situación se muere, entonces estos casi 30 efectivos fallecidos, dos o tres estaban trabajando, los demás estaban aislados, le

agarro COVID-19 y fallecieron. En primera instancia quizás hubo ese conflicto, ese pensamiento, a medida que fueron falleciendo personas que justamente estaban aisladas, ha ido haciendo ver de que es bueno de que estén aislados, porque estaban protegiendo su vida, le paso si hubiesen estado trabajando hubiese sido peor. Por lo que se creó empatía y conciencia con sus compañeros.

10. ¿Cómo es la gestión de la comunicación interna dentro de la organización?

- Bien, la comunicación está dada a través del poder escuchar, hoy en día cuando se sanciona a un efectivo a través de una planilla de sanción disciplinaria, en primera instancia antes de notificarlo se lo escucha, eso es algo muy positivo. Hoy en día se lo escucha y se le dice mira aquí el oficial te está poniendo tres días de arresto, porque vos llegaste tarde dos veces él te dijo y vos seguiste llegando tarde, que tienes para decir al respecto, se lo escucha; el poder escuchar es fundamental, entonces ya no es la simple manifestación de un hecho por parte de un superior sino también es el poder escuchar al sub alterno al sancionado; en si la sanción se aplica pero, tomo conocimiento, se puedo escuchar a quien se sanciona y de esa forma buscar que se supere esta situación. Hoy en día estamos obligados todos a poder escuchar ambas partes y establecer una solución a ese conflicto, problema o indisciplina, ya que queremos que mejore, no lo queremos echar de la policía, queremos que se supere que sea mejor, todos tenemos malos momentos, no somos perfectos y a veces se pasa por malos momentos, hay rachas malas y bueno hay que ayudarlo, son seres humanos son parte del equipo policial, entendiendo de esa forma de cómo es la técnica de comunicación interna que se aplica el poder escuchar.
- **¿en el ámbito del departamento de recursos humanos como es la comunicación?**
- Exactamente se escucha, y entre los compañeros es buena ya que está marcada por el régimen disciplinario. No hay inconvenientes, en todos los años de servicios trabajados en mi experiencia vi actos de indisciplina pero han sido separados, sacados, en seguida la institución tomas la medidas de separación, es decir se lleva a cabo un cambio de destino, y se le realiza un sumario administrativo, tenemos todos los mecanismos para actuar ante actos de indisciplinas, como organización se toman medidas segregativas, se lo suspende, se lo separa, se pide la destitución, todo eso está enmarcado en la ley; es por eso que cada uno sabe cuáles son las consecuencias, sino toma razón seguramente esas consecuencias la va sufrir.

ENCUESTAS RECOLECCIÓN DE DATOS

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☒ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☒ En algunas ocasiones ☐ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☒ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☒
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☐ En algunas ocasiones ☒ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☒ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☐ En algunas ocasiones ☒ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☒ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☒ En algunas ocasiones ☐ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☒ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☒ En algunas ocasiones ☐ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☒ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☒ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☐ En algunas ocasiones ☒ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☒ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☐ En algunas ocasiones ☒ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☐ A veces ☒ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☒ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☐ En algunas ocasiones ☒ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☒ Poco Agradable ☐ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☒ Regular ☐ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☒ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☐
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☒ En algunas ocasiones ☐ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☐ Poco Agradable ☒ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☐ A veces ☒ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☒ Algunas veces ☐ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☒ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☒ Mala ☐

Muchas gracias por su colaboración

Encuesta sobre las funciones de la Dirección de Recursos Humanos de la Policía de Salta, en el contexto de la Gestión Profesional de los Recursos Humanos.

La presente encuesta tiene como objetivo la recolección de datos que me permitan llevar adelante el desarrollo de mi trabajo final de graduación. La misma será respondida de forma anónima, respetando las políticas de confidencialidad de la Institución.

Indicaciones: seleccione la opción que más se adecue según su criterio.

1. ¿Se siente satisfecho de los beneficios que le ofrece la Institución Policial?
Muy satisfecho ☐ Satisfecho ☐ Poco satisfecho ☐ Insatisfecho ☒
2. ¿Recomienda a sus conocidos formar parte de la Institución Policial?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☒
3. ¿Su trabajo requiere realizar diferentes operaciones y utilizar números de habilidades y conocimientos?
En muchas ocasiones ☐ En algunas ocasiones ☒ En ninguna ocasión ☐
4. ¿Cómo considera el clima laboral en el sector en el que trabaja y en la Institución en general?
Agradable ☐ Poco Agradable ☒ Desagradable ☐
5. ¿El grupo con el cual trabaja, se mantiene unido para alcanzar una meta común después de acordada?
Siempre ☒ A veces ☐ Nunca ☐
6. ¿Cómo calificaría su experiencia dentro de la Institución Policial?
Excelente ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☐
7. ¿Desde el puesto que ocupa actualmente la Institución Policial le permite desarrollarse profesionalmente dentro de la misma?
Siempre ☐ Algunas veces ☒ Nunca ☐
8. ¿Cómo evaluaría la gestión de la comunicación interna dentro del área a la cual pertenece?
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☒ Mala ☐
9. ¿Considera que el área en el cual desempeña su laboral cumple con todos los requisitos de una buena gestión estratégica de recursos humanos?
Siempre ☐ Algunas veces ☐ Nunca ☒
10. ¿Cómo considera las políticas llevadas a cabo por la Dirección General de Recursos Humanos?
Muy buena ☐ Buena ☐ Regular ☐ Mala ☒

Muchas gracias por su colaboración