

Maestría en Dirección de Empresas

Facultad de Ciencias Económicas

UNLP-UNNOBA

Trabajo de tesis para optar al título de Magíster

Título:

**Buenas prácticas en gestión de recursos
humanos. Un estudio sobre un conjunto de
empresas PyMEs radicadas en la ciudad de Junín**

Autor: Néstor Ford

Director: Ernesto Fabián Botana

Resumen

El trabajo aborda la temática de las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos, entendiendo por tal los debidos procedimientos que deben primar en toda acción y/o política de conducción tanto de talentos individuales como de grupos de trabajo. Toma como objeto de estudio un conjunto de pequeñas y medianas empresas radicadas en un mismo ámbito geográfico; puntualmente, un conjunto de treinta empresas de diversos sectores industriales con actividad en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires, Argentina.

Se realiza un análisis sobre las empresas objeto de estudio en base a información de fuente primaria relevada en ellas, con datos cuantitativos producto de encuestas, y cualitativos de origen en entrevistas abiertas con algunos responsables de las áreas de gestión de recursos humanos. Tal análisis se concentra en un grupo específico de buenas prácticas, para las que se formulan objetivos de explorar cómo están presentes y cómo son ejecutadas, llegando a una serie de conclusiones y recomendaciones de alcance específico sobre el conjunto finito de empresas elegidas para el estudio. Como referencia teórica, se presentan asimismo una serie de conceptos útiles tanto para fundamentar las argumentaciones volcadas en el escrito como para contextualizar el análisis propuesto sobre las buenas prácticas escogidas.

Contenido

Resumen.....	2
1.- Presentación del tema de estudio.....	4
2.- Definición de objetivos, aporte, justificación, alcance, límites y proceder metodológico.....	6
3.- Conceptos teóricos.....	13
4.- Análisis de datos.....	36
4.1.- Función recursos humanos en las empresas objeto de estudio.....	36
4.2.- Prácticas de recursos humanos relevadas.....	42
4.2.1.- Comunicación interna.....	42
4.2.2.- Sistema de compensaciones.....	44
4.2.3.- Desarrollo de recursos humanos.....	47
4.2.4.- Evaluación de desempeño.....	48
4.2.5.- Calidad de vida laboral.....	50
4.3.4.- Recomendaciones en relación al desarrollo de recursos humanos.....	56
4.3.5.- Recomendaciones en relación a evaluación de desempeño.....	56
4.3.6.- Recomendaciones en relación a calidad de vida laboral.....	57
5.- Conclusiones.....	58
Referencias bibliográficas.....	62
Anexos.....	65

1.- Presentación del tema de estudio

La gestión de recursos humanos es una cuestión estratégica para cualquier empresa, sea cual sea su naturaleza, su dimensión, el sector económico en que se encuentre o las características del entorno competitivo que deba enfrentar. Las empresas no tienen razón de ser sin sus recursos humanos, y ningún objetivo que se planteen puede ser cumplido si no cuentan con equipos de personas con las habilidades esenciales que demande el contexto particular en el que se encuentran constituidas. No es difícil entonces resaltar la relevancia de los recursos humanos, como tampoco de la necesidad de contar con una buena gestión que los conduzca, los líderes, permitan expresar respecto de ellos su potencial, y brinde las condiciones y las oportunidades necesarias para asegurar su evolución y desarrollo.

Ahora bien, esta gestión, esta conducción de los recursos, supone la asunción por parte de las empresas de determinadas posturas que bien pueden plantearse como susceptibles de ser ubicadas entre dos extremos de un mismo continuo. En efecto, por un lado, puede encontrarse una postura gerencial de un debido otorgamiento a la función de gestión de recursos humanos de la relevancia que le cabe en tanto *estratégica y esencial*, manifiesta en una estrategia explícita y deliberada que guíe su ejercicio, y en función de políticas sólidas que fueran formuladas de un modo racional. Por otro lado, y por el contrario, se puede encontrar una postura *descuidada*, de gestiones que dejan a nada menos que los recursos humanos como “librados al azar”, sin siquiera plantearse lo estratégico de su condición, y respondiendo a sus necesidades como simples soluciones *reactivas* a las circunstancias varias que depare la realidad de cualquier empresa.

Se entiende por tanto que, independientemente de cuál sea el tipo, naturaleza o tamaño de la empresa, su gestión en términos generales, y en forma particular la de sus recursos humanos, debe ubicarse en forma preferente como claramente inclinada hacia el extremo del continuo antedicho que suponga una forma racional, deliberada,

anticipatoria y planificadora de la función, con lineamientos de acción que se desprendan siempre de una estrategia explícita y contingente. Y a este respecto, se entiende también que una postura de este tipo bien puede ser independiente de la holgura de recursos con los que una empresa en cuestión cuente para el ejercicio y desarrollo de la función.

En efecto, se considera válido afirmar que cualquier empresa puede tomar para sí una postura deliberada de gestionar los recursos humanos en forma estratégica. Y en ese marco, cabe considerar las buenas prácticas que en ellas se despliegan para operativizar tal postura.

Por lo dicho, se considera apropiado y oportuno un estudio que aborde, como temática puntual, la presencia de *buenas prácticas en la gestión de recursos humanos*, a partir de la creencia de que tal presencia contribuye en buena medida a una gestión de los recursos humanos en tanto elemento estratégico imprescindible en una empresa.

Y más aún, en un mayor enfoque del estudio, se entiende también apropiado y oportuno elegir PyMEs como objeto a investigar, por aquello ya expresado de que se debe plantear una gestión estratégica, deliberada y racional de los recursos humanos independientemente del tamaño de la empresa de la que se trate y/o de la holgura de recursos con que se cuente para el ejercicio de la función.

Además, del mismo modo, se puede plantear también lo conveniente y hasta original de realizar el estudio sobre PyMEs de una ciudad pequeña, considerando para ello una definición que marca como ciudades de tal condición a aquellas que cuentan con poblaciones de menos de cien mil habitantes. Esto por entender que el contexto social y económico de una ciudad o ámbito geográfico en que esté inmersa una empresa es un factor determinante para su existencia y/o desempeño, y tal contexto está claramente influenciado por el tamaño de la ciudad de que se trate.

Por tanto, se contó con los siguientes elementos para plantear el estudio que se refleja en el escrito que aquí se introduce; estudio que como más adelante se

mencionará se considera justificado como para serlo del ámbito específico de un programa MBA. Entonces:

- Se adopta la postura de otorgar gran relevancia a los recursos humanos de una empresa, sea cual sea el tipo y tamaño de ésta, y se encuentre donde se encuentre en cuanto a su contexto económico y competitivo.
- En tal sentido, se estima necesario promover una gestión estratégica de tales recursos humanos, que sea racional, deliberada, y que se encuentre alineada con los objetivos estratégicos de toda la empresa.
- Bajo esa línea argumental, se inscriben las buenas prácticas en la gestión de recursos humanos, al servicio de la postura estratégica mencionada. Pues bien, lo específico de algunas de esas buenas prácticas es objeto concreto de estudio del presente trabajo.
- Y todo -se insiste- independientemente del tipo de empresa del que se trate y de la holgura de recursos con los que cuenten; posición/postura/creencia que habilita la consideración de PyMEs como objeto particular de análisis, inmersas además en el entorno específico de una ciudad definida como de pequeña dimensión (en oposición a ciudades intermedias y grandes, que por su contexto, influyen de forma disímil respecto de las más pequeñas sobre la realidad de los sectores económicos y de las empresas en ellas incluidas).
- Es así como se focalizó el estudio sobre buenas prácticas en la gestión de recursos humanos, sobre un conjunto de empresas PyMEs, y radicadas en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires, Argentina.

2.- Definición de objetivos, aporte, justificación, alcance, límites y proceder metodológico

Se presenta en esta sección la definición de objetivos que se formularon para el estudio, el aporte teórico que se estima este último ha tenido, su justificación para ser considerado como tema válido para la realización de un trabajo final de programa MBA y el proceder metodológico seguido en el relevamiento y análisis de datos utilizados en para las distintas argumentaciones.

2.1.- Definición de objetivos

2.1.1.- Objetivo general

Explorar en las prácticas de gestión de recursos humanos implementadas en un conjunto de empresas PyMEs radicadas en la ciudad de Junín, analizando a partir de ello la forma en la que se encuentra dispuesta y/o estructurada la función dentro de las estructuras organizacionales, y el cómo se desempeña la misma en términos concretos, a partir de información cuali-cuantitativa sobre cuestiones puntuales de su ejercicio, proponiendo asimismo una serie de recomendaciones sobre buenas prácticas susceptibles de ser incorporadas a futuro.

2.1.2.- Objetivos específicos

- Analizar la forma en la que se encuentra dispuesta y/o estructurada desempeña la función gestión de recursos humanos en las empresas consideradas como objeto de estudio.
- Indagar en prácticas específicas que hacen al ejercicio de la función gestión de recursos humanos, a fin de analizar cómo es en términos concretos ejercida esta última.

- Proponer una serie de recomendaciones de buenas prácticas sobre el conjunto de empresas objeto de estudio, a modo de propuesta de mejora de la función gestión de recursos humanos.

2.2.- Alcance y límites

Siguiendo sobre *alcance* y *límites* las prescripciones de Hernández Sampieri et al. (2010), se define como alcance del estudio realizado uno *exploratorio*, en el sentido de haber indagado en función de la información disponible sobre las cuestiones de índole general que hacen a la implementación de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos en empresas de determinada dimensión con actividad en la ciudad de Junín. En función de ello, es que se plantean argumentos que no pretenden establecer correlación y/o explicación entre variables que puedan estar presentes, mientras que lo aportado sí puede resultar insumo de investigaciones futuras que se lleguen a plantear como objetivo una descripción en detalle del objeto de estudio elegido.

Respecto de los límites, el estudio se circunscribió al análisis de la realidad del conjunto de empresas objeto de estudio en el momento preciso de relevamiento de los datos (entre junio y noviembre de 2019), no considerando evolución histórica de tal realidad como así tampoco análisis comparativos con otros escenarios geográficos. Para la conformación del conjunto de empresas objeto de estudio no se establecieron límites en cuanto a los sectores de la economía a los que pertenecieran, a fin tanto de no limitar tal conjunto como analizar las cuestiones estudiadas bajo distintas circunstancias propias de sector económico. Así fue como se definieron PyMEs con el criterio primordial de que contaran con más de 30 personas en nómina, en forma tal de otorgarle cierta dimensión, complejidad y atractivo al concreto objeto de estudio.

2.3.- Aporte del estudio realizado

Se estima que el estudio realizado supone un aporte concreto en función del siguiente detalle:

- Se planteó un análisis sobre prácticas en gestión de recursos humanos en un conjunto de empresas radicadas en una ciudad para la que no existen estudios similares, o al menos no se conocen estudios que sean de libre acceso. Con ello, se pone a disponibilidad de los ámbitos académico y empresario un estudio que puede llegar a ser útil tanto para profundizar a futuro el análisis de la problemática, como para ser usado como referencia de quienes tengan a cargo la responsabilidad de gestionar recursos humanos en empresas de perfil similar a las estudiadas.
- En consecuencia, se estima que los resultados del estudio pueden considerarse insumo para otros estudios que, contando con los recursos operativos necesarios, puedan plantearse objetivos de un alcance descriptivo e incluso correlacional o explicativo; y sea esto para un análisis sobre el mismo ámbito geográfico de la ciudad de la Junín, o bien para emplear el mismo proceder metodológico en empresas de otras ciudades de similar naturaleza.
- Se estima además que el estudio puede resultar, a modo de devolución, un aporte puntual para la gestión de recursos humanos de las empresas que formaron parte del grupo conformado para el relevamiento de datos cuantitativos y cualitativos. En esta misma línea, y en caso de contar en un futuro con los recursos adecuados como para llevarlo a cabo, se puede realizar un estudio más profundo y con un relevamiento que lleve un período más prolongado de tiempo, a fin de poder ampliar el número de prácticas de gestión objeto de estudio y/o ampliar el número de personas encuestadas/entrevistadas, a fin de poder incluir no solo responsables de

recursos humanos sino también a quienes ocupan puestos operativos en las distintas funciones organizacionales.

- En virtud de que el relevamiento de datos/información fuera realizado en un momento previo a la irrupción de lo que luego fuera el escenario de pandemia global, que tanto afectó particularmente a las rutinas de trabajo y las prácticas de gestión de recursos humanos en empresas de todo tipo y tamaño alrededor del mundo, es que los resultados del estudio bien pueden tomarse como “parámetro de comparación” para un estudio posterior que en el futuro inmediato pueda hacerse, a fin de poder comparar si tal escenario dejó o no cambios sustanciales en algunas de tales prácticas que fueran analizadas.

2.4.- Justificación

Se considera justificada la elección de la temática de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos como apropiada para la realización de un trabajo final de programa MBA, en función de lo expresado en estos ítems:

- La temática supone la utilización de varios marcos conceptuales recibidos en distintos módulos del programa, fundamentalmente en todo lo que fuera administración en general y gestión de recursos humanos en particular. Puntualmente, el concepto de *buenas prácticas* fue abordado en forma específica en la currícula del programa.
- La disponibilidad de datos cuantitativos y cualitativos con la que se contó, producto del relevamiento realizado sobre el conjunto de empresas definido como objeto de estudio, habilitó el planteamiento del análisis propuesto, justificando a partir de ello las argumentaciones, las opiniones, las conclusiones y las recomendaciones volcadas en el escrito.

- El proceder metodológico seguido (ver siguiente sección) aseguró un tratamiento sistemático de los datos/información disponible, asegurando consistencia en el análisis realizado y coherencia respecto de los resultados presentados.

2.5.- Proceder metodológico

En virtud tanto de la inexistencia de estudios integrales previos sobre buenas prácticas en gestión de recursos humanos en el ámbito geográfico y el tipo de empresas elegido como objeto de estudio, como de la propia disponibilidad de datos agrupados y/o sistematizados para su análisis metódico, es que se optó por la alternativa de un diseño de investigación *flexible*, entendiendo por tal un proceder metodológico que no determina *a priori* una lógica estricta de análisis que deba seguirse (Mendizábal, en Vasilachis coord., 2009). Por tanto, para la realización del estudio se siguieron los pasos detallados en los siguientes ítems:

- Se consideró como referencia teórica/conceptual primordial distintos enfoques plasmados en bibliográfica y artículos sobre buenas prácticas en la gestión de recursos humanos, a fin de poder enfocar el estudio en cuestiones relevantes que pudieran ser analizadas dada la disponibilidad de datos con la que se estimaba contar a su inicio.
- El estudio se definió con *transversal*; esto es, realizado a partir del análisis de la situación existente en el objeto de estudio a un momento determinado. Concretamente, al momento de relevamiento de datos, llevado a cabo en el ya mencionado período de junio y noviembre de 2019.
- Se considera como ámbito geográfica de limitación del estudio a la ciudad de Junín, lo que en los hechos implicó relevar empresas que tuvieran sede y actividad principal dentro de los límites jurisdiccionales de dicha ciudad/municipio.

- Para el relevamiento de datos cuantitativos se utilizó la herramienta Google Forms, vinculándose por correo electrónico y o mensaje de whatsapp con las personas destinatarias/entrevistadas para hacerles llegar la referencia de acceso a las encuestas y para evacuarles de ser necesario cualquier dudas que les surgiera a propósito de las respuestas.
- Sobre las personas entrevistadas, no fueron otras que las que en las empresas objeto de estudio desempeñan funciones/roles de responsable de recursos humanos, o gerente general o propietario/a-director/a-dueña/o.
- A un subconjunto de estas personas se les realizaron entrevistas en profundidad, a fin de relevar la información cualitativa que como elemento de análisis complementó la información cuantitativa relevada en encuestas. Las entrevistas se concretaron por videoconferencia o vía telefónica, bajo dos pautas elementales de su estructura: i) tuvieron una duración aproximada de *60 minutos* por ser esa extensión lo comprometido con entrevistados/as al momento de concretar las charlas; y ii) fueron *abiertas y desestructuradas*, con solo el seguimiento del entrevistador de un guía de ítems a seguir a fin de que la conversación no derivara en cuestiones irrelevantes o bien muy alejadas de la temática concreta en estudio.
- Por su parte, la encuesta se estructuró de acuerdo a una serie de preguntas *cerradas*, que intentaron relevar información concreta sobre la gestión de recursos humanos en el conjunto de empresas definido como objeto de estudio, para conocer en general alguno de los siguientes aspectos:
 - Actividad que desarrolla la empresa y cantidad de colaboradores.
 - Características del área de recursos humanos.
 - Perfil del responsable del área.
 - Herramientas que utilizan pertenecientes al subsistema de *administración de recursos humanos*.
 - Herramientas que utilizan pertenecientes al subsistema de *desarrollo de recursos humanos*.

- Herramientas que utilizan pertenecientes al subsistema de *calidad de vida de recursos humanos*.
- Herramientas que utilizan pertenecientes al subsistema de *relaciones laborales*.
- Opinión y sugerencia de entrevistado/as (más allá de lo que algunos/as luego expresaran en las puntuales entrevistas en profundidad).
- Respecto del conjunto de empresas con las que se conformó el objeto de estudio, se puede enunciar que: i) se tomaron de una muestra probabilística simple, de treinta empresas radicadas en la ciudad de Junín, provincia de Buenos Aires, República Argentina; y ii) se consideraron diferentes sectores de la economía, a fin de poder relevar información sobre la gestión de recursos humanos bajo distintos escenarios de competencia y/o de características de una industria. La idea fue conformar el conjunto intentando obtener la mayor variedad de tipos de empresas y de sectores de la economía en las que encontrarán inmersas.

3.- Conceptos teóricos

Independientemente de cuál sea su tamaño, existe en la actualidad la inquietud y la necesidad por parte de las empresas de gestionar en forma adecuada sus recursos humanos. Producto de esta preocupación, es cada vez más frecuente la aparición en la literatura sobre la temática del concepto de *buenas prácticas en gestión de recursos humanos* (Sarries Sanz y Casares García, 2008; Grueso Hinstroza, 2010; Coronado Peiró, 2014)

Siguiendo por caso a Alles (2017), las buenas prácticas no supondrían en realidad solo un concepto teórico, sino que harían a los métodos concretos de trabajo que representan la mejor manera de hacer las cosas en relación con los distintos aspectos inherentes a una empresa. En este sentido, es dable destacar asimismo el rol que le cabe a la persona con la máxima responsabilidad en una organización por la gestión de recursos humanos, quien tiene a su cargo alinear tales buenas prácticas con los lineamientos emanados de la estrategia empresarial. De este modo, es que resultarían alineadas las buenas prácticas, con la gestión de recursos humanos, y todo en pos de la preparación de equipos de trabajo para el cumplimiento de la estrategia empresarial (Gómez Mejía et al., 2016).

Es oportuno afirmar que las buenas prácticas no pueden quedar en consecuencia aisladas en su implementación. Por el contrario, están llamadas a responder en función de cuáles sean las estrategias y programas (tácticas) de recursos humanos en consonancia con cómo sea el entorno en que la empresa de que se trate esté inmersa, y de cuáles sean las estrategias de negocio y las características únicas y competencias distintivas de ella (Gómez Mejía et al., 2016). En otras palabras, se puede afirmar a modo de prescripción que las buenas prácticas en gestión de recursos humanos deben estar al servicio y quedar alineadas con los lineamientos estratégicos esenciales que persiga la empresa. Así, una determinada estrategia impone una conducción específica de los recursos humanos disponibles, quedando las buenas prácticas subordinadas a lo que la línea estratégica determine.

A fin de contextualizar el análisis de las buenas prácticas de gestión de recursos humanos en las empresas objeto de estudio, se presentan en esta sección una serie de conceptos referidos: i) a la planificación e implementación de tales prácticas en general, sea cual fuere el ámbito empresarial del que se trate; ii) a los procesos de gestión recursos humanos sobre los que ellas tendrán incidencia y de los que de ellas se derivan; y iii) a las herramientas de recursos humanos que contextualizan un ámbito

específico en el que dentro de la empresa pueden ser implementadas las buenas prácticas de gestión.

3.1.- Planificación e implementación de buenas prácticas en recursos humanos

Puede coincidir con Van Morlengan (2016) en la necesidad de una correcta formulación de estrategias de recursos humanos y en la puesta en marcha de programas y prácticas a ser implementadas. Sea cual sea la empresa, todo esto debería darse en el marco de un deliberado proceso de planificación estratégica, que permite alinear la gestión de los recursos humanos a las necesidades puntuales de toda la organización.

La ausencia de un esfuerzo deliberado por planear en forma estratégica se traduciría en el costo -implícito y relevante- de *no planear*, que termina siendo afrontado tanto por la empresa en general como por cada integrante de los distintos grupos de trabajo. Las decisiones que escapan a una planificación deliberada son tomadas así de manera improvisada, sin contar con el tiempo adecuado para su diseño y ejecución, y sin responder a un lineamiento estratégico que guíe las particularidades de todo accionar. Mal se puede pensar en este marco en buenas prácticas de recursos humanos, toda vez que serían puestas en práctica sin estar en función de los requerimientos específicos que sobre la gestión requeriría determinado contexto que se impone sobre la empresa.

Pensando en una planificación deliberada a la que alinear las buenas prácticas en gestión de recursos humanos, puede seguirse a Gómez Mejía et al. (2016), para identificar una serie de prescripciones como las expresadas en estos ítems:

- Fomento de un comportamiento proactivo frente a uno reactivo, entendiendo por *proactivo* el desarrollo de una visión claramente definida a la cual encaminar toda acción de gestión de recursos humanos; en contraposición a un comportamiento solo *reactivo*, implícito en una actitud de afrontar la resolución de problemas a medida que estos se vayan presentando, en una lógica casi de “apagar incendios”. Es sencillo destacar lo deseable de cara a la gestión de recursos humanos; esto es, una empresa *reactiva* puede perder fácilmente su visión de futuro, subordinando toda acción al simple hecho de “reaccionar” a los acontecimientos que propone el entorno; por el contrario, una *proactiva* propende a una actitud de “buscar los acontecimientos”, para anticiparse a ellos y estar en consecuencia bien preparada para afrontarlos (Katz y Rosenzweig, 1995).
- Comunicación explícita de los objetivos de la empresa, en el sentido de asegurar un mismo conocimiento de los lineamientos estratégicos que deben guiar la acción, y con las buenas prácticas en gestión de recursos humanos alineadas a tal esfuerzo. Esto implica la consideración de la gestión de grupos de trabajo como una función al servicio de lo que la estrategia le requiera a la organización.
- Estimulación del pensamiento crítico y análisis continuado de los supuestos que guíen la acción, referido a los puntos de vista y a las experiencias personales de las que depende el accionar de los responsables por la conducción de recursos humanos. Se refiere a los “fundamentos” implícitos en el accionar de quien tenga la responsabilidad por llevar adelante las buenas prácticas, analizando en forma permanente cuáles son las cuestiones profundas que guían su accionar.
- Identificación clara entre una situación actual y una futura, entre las condiciones actuales para la gestión de recursos humanos y el camino por recorrer para alcanzar una situación deseada en base a lo que se haya planificado (Levy, 1990). En otras palabras, supone la identificación de diferencias entre un *hoy* y un *mañana* de la gestión, con la planificación de los

pasos necesarios a dar para alcanzar un estado deseado producto de la planificación deliberada.

- Fomento de la participación activa de todos quienes estén a cargo de las distintas áreas funcionales, en el compromiso de implementar buenas prácticas acordes con la gestión global de los recursos humanos. Supone el compromiso de toda la dirección de la empresa en tales prácticas, lo que implica su acabado conocimiento (comunicación explícita ya mencionada) y la concientización de cómo ellas pueden influir en los pasos por dar marcado por el horizonte de planteamiento (también ya mencionada identificación de brechas entre situación actual y futura).
- Alineamiento de la gestión de recursos humanos a la gestión estratégica de la empresa, para alinear a aquella en pos del abordaje de las oportunidades y amenazas que impone un entorno competitivo (Porter, 1981), validando de ese modo a la conducción de equipos de trabajo como función empresarial *esencial*. En otros términos, sólo una gestión de recursos humanos perfectamente alineada con la estrategia de la empresa puede asegurar que esta última se implemente con efectividad.
- Creación de vínculos comunes entre todos quienes forman parte de una misma organización, bajo el supuesto de que las empresas que logran establecer vínculos profundos entre sus integrantes son las mejor preparadas para funcionar como sistemas culturales (Deal y Kennedy, 1993) que permiten desplegar las mejores prácticas de gestión de recursos humanos.

En una línea similar, puede citarse a Van Morlengan (2017) respecto de directivas que guíen la estrategia y la acción de recursos humanos, y a cuyo impulso debe subordinarse toda iniciativa de implementación de buenas prácticas. Puede enunciarse sobre ello la necesidad de:

- Evitar enfocarse primordialmente en los problemas cotidianos que afronta cualquier empresa, intentando mantener siempre una visión de largo plazo y alineada a los lineamientos estratégicos.
- Desarrollar una estrategia de recursos humanos adecuada a las características concretas de la empresa, siendo en esto el desafío esencial el crear una visión de futuro coherente con los factores limitantes de la situación actual.
- Compromiso de la dirección de la empresa con la estrategia de gestión de recursos humanos (de la que formarán parte las buenas prácticas que se implementen), lo que implica el alineamiento a esta última de todo el conjunto de personas que estén a cargo de las distintas áreas funcionales. En este sentido, resulta crucial el papel de la persona que desempeña el rol de *número uno* de la organización, en su papel de comprometer a toda la alta gerencia en una consideración *estratégica* de los recursos humanos.
- Pasar del plan estratégico a la acción en concreto, en el sentido de que el desafío de la gestión de recursos humanos no es solo, claro está, la formulación de un plan, sino también llevarlo a la práctica comprometiendo a toda la empresa en pos de ese impulso y de ese objetivo. Solo en el marco de una acción en concreto se podrán implementar las buenas prácticas en gestión de recursos humanos, y precisamente en esa instancia estas últimas se manifestarán como estando de acuerdo y alineadas a una gestión estratégica de toda la organización.
- Adaptación al cambio, en el sentido de que un plan estratégico de recursos humanos debe ser lo suficientemente flexible como para adecuarse rápidamente a los cambios que se puedan generar en el entorno, evitando el daño que puede generar un plan inflexible que no permita reorientar y acondicionar la gestión a situaciones imprevistas de probable ocurrencia en cualquier momento.

Puede sintetizarse lo antedicho en la afirmación de que las buenas prácticas de gestión de recursos humanos forman parte de un proceso general de planificación e

implementación de estrategias para toda la empresa, y bueno es reparar en la correspondencia entre lo específico de los recursos humanos -en tanto recurso *esencial* sin el que nada es posible- y lo general de la visión y el sentido estratégico para todas las funciones organizacionales. En ese marco de una estrategia de recursos humanos alineada a la estrategia general de la empresa es que debe inscribirse la consideración de implementar buenas prácticas en el día a día de la conducción de los distintos equipos de trabajo.

3.2.- Procesos de gestión de recursos humanos

Siguiendo a Chiavenato (2008), puede afirmarse que una gestión moderna de los recursos humanos, una gestión actualizada a los tiempos que corren tanto del talento humano como de los equipos de trabajo, implica la consideración conjunta de una serie de responsabilidades a cargo de quienes en las empresas deben conducir la función organizacional respectiva. Tales responsabilidades suponen por caso el impulso y seguimiento de cuestiones específicas como la descripción y análisis de cargos; el planeamiento de los recursos humanos necesarios; el reclutamiento, la selección, la orientación, la inducción y la motivación sobre las personas miembros de la empresa; la evaluación de desempeño; la administración del esquema de remuneraciones; la gestión de programas específicos de entrenamiento y desarrollo; y las funciones tradicionales como las de relaciones sindicales, seguridad e higiene y bienestar del personal.

Estas cuestiones hacen a los procesos a cargo del área respectiva de gestión de recursos humanos, área que bien debe ser considerada como de las principales que otorgan valor a la empresa (Van Morlengan, 2016). En este sentido, en una visión actual de la función recursos humanos, las áreas respectivas ya no son solo el *apoyo* que antes eran según la visión tradicional de la *administración de personal*, sino más bien una de las áreas *centrales*, una de las que, en términos de cadena de valor

(Porter, 1986), hacen su aporte puntual al valor económico esencial a toda la organización. En otros términos, hoy la que debe primar es una nueva visión de la gestión de recursos humanos en tanto función estratégica de la empresa, o lo que es lo mismo, lo que debe conocerse como *gestión estratégica de recursos humanos* (Canalicchio, 2020; Ordiz Fuertes y Avella Camarero, 2002).

Pues bien, considerada estratégica la función, también *estratégicos* deben ser considerados los procesos a cargo de ella (Puchol, 2007; Perea, 2006); y de manera transitiva, las buenas prácticas implícitas en estos últimos. La lógica entre procesos y buenas prácticas en gestión de recursos humanos sería entonces: estén o no referidos al día a día del ejercicio de la función, o sean o no de carácter eminentemente operativo, los procesos deberán responder siempre -en su diseño, en su implementación, en su mantenimiento- a un componente *estratégico* alineado, precisamente, con la estrategia general de recursos humanos (Bayona et al., 1999; Cuesta Santos et al., 2018). Y es en ese marco en el que aparece lo *estratégico* de las buenas prácticas; esto es, prácticas que no podrán quedar desalineadas a tal estrategia, si es que pretenden ser efectivas y demostrar que pueden ser mantenidas a lo largo del tiempo, por aportar su porción a la creación de valor que supone el ejercicio de la gestión de recursos humanos.

Pensando en lo puntual de los procesos de recursos humanos y en las prácticas con ellos relacionadas, se pueden definir, siguiendo a Van Morlengan (2016), cuatro áreas específicas desde cuyas perspectivas pueden analizarse su naturaleza y las especificidades de su gestión. En efecto, existirían en la empresa cuatro áreas *temáticas* desde las que abordar los procesos que hacen al día a día de la gestión de recursos humanos, siendo tales los *ámbitos* en los que luego se desplegarán las distintas buenas prácticas que decidan implementarse. En concreto, podrían definirse las siguientes áreas, que incluyen temáticas específicas que hacen a los distintos procesos de gestión del recurso que se está considerando:

- *Relaciones laborales*, con temáticas referidas a:

- *Resolución de conflictos.* Resolución de los conflictos que puedan suscitarse con las representaciones gremiales que agrupen al conjunto de la nómina de personal de una empresa; o bien la misma gestión de las relaciones institucionales entre empresa y agrupaciones gremiales, por toda cuestión que implique el interés conjunto de trabajadoras/es asalariadas/os y trabajadoras/es agremiadas/os. Las buenas prácticas estarán en este caso relacionadas con la defensa y/o el respeto de los derechos laborales consagrados en la legislación que se encuentre vigente.
- *Derecho laboral.* En sintonía con lo anterior, y referido a todo lo que hace al cumplimiento de la legislación laboral vigente, ante trabajadoras/es, agrupaciones gremiales e instituciones del Estado que sean autoridad de aplicación de todo el cuerpo de leyes que competan. Las buenas prácticas en esta área supondrán, nada menos, que el accionar de la empresa dentro del estricto comportamiento que para ella impone la legislación laboral.
- *Comunicación interna.* Todo lo referido a la debida información que la empresa debe brindar a su nómina de personal por las más variadas razones, en el cumplimiento de la necesidad de mantenerla informada con todo lo referidos a las condiciones de trabajo y cumplimiento de legislación laboral, y con prácticas que respeten la precisión, la claridad, el aseguramiento de uso de canales adecuados y el sentido de la oportunidad.
- *Encuesta de clima laboral.* Temática específica que supone un relevamiento permanente de datos respecto de las condiciones generales en las que se desenvuelve la actividad laboral en los distintos ámbitos de la empresa, con una buena práctica relacionada con la prudencia en tal relevamiento y el rigor profesional en el tratamiento y/o análisis de la información relevada.
- *Calidad de vida laboral,* con temáticas referidas a:
 - *Higiene y seguridad.* Todas las cuestiones relacionadas con lo estricto de las condiciones “físicas” en que se desenvuelven las tareas laborales, en cumplimiento de la legislación y de las normas internas que aseguren un

transcurrir *seguro* de cada jornada laboral. Las buenas prácticas inherentes a todo esto supondrán un respeto del valor de las personas como tal y el aseguramiento de todas las condiciones óptimas del ámbito laboral en general.

- *Prevención del stress laboral.* Temática enfocada en la situación personal/individual de cada integrante de la empresa, con prácticas de gestión que impliquen exigencias laborales acordes a capacidades y a los acuerdos explícitos e implícitos que emanen de las condiciones vigentes, las que por su parte deberán estar sometidas en forma permanente a constante control y/o revisión.
- *Balance de vida laboral y vida personal.* Muy relacionado con la temática anterior, en el sentido de enfocarse sobre la realidad de cada persona para asegurar en todo momento que el ámbito laboral no “invada” sus vidas privadas, con buenas prácticas destinadas a establecer claramente en qué momento culmina una jornada laboral y en cuál comienza el tiempo que las personas dedican a sus cuestiones personales y/o a sus familias.
- *Administración*, con temáticas referidas a:
 - *Compensaciones y remuneraciones.* Temática referida a todo lo relacionado a las remuneraciones de los integrantes de la empresa, lo que implica desplegar respecto de ella buenas prácticas que supongan respecto de valores como equidad, justicia, igual remuneración por igual tarea, trato no discriminatorio, etc.
 - *Inventario de recursos humanos.* Inherente al seguimiento de todo lo puntual de cada equipo de trabajo existente en la empresa, con una gestión de la temática que implique un permanente seguimiento de las necesidades puntuales sobre los recursos humanos que demande las distintas actividades y/o exigencias del ritmo laboral.
 - *Información de gestión de recursos humanos.* Temática relacionada con la debida sistematización de la gestión de recursos humanos, en el

sentido de mantener actualizada toda la información interna inherente a lo específico de cada puesto de trabajo y de cada persona que lo desempeña, con prácticas que debe cumplir con el tratamiento de una información precisa, oportuna y transparente.

- *Desarrollo de personal*, con temáticas referidas a:
 - *Identificación y retención de talentos*. Lo puntual y muy trascendente del desarrollo y retención de talentos existentes en la empresa. Implica la exigencia sobre la gestión de recursos humanos de identificar dónde están los talentos y de poner a disposición de ellos todo lo necesario para su adecuado desarrollo, con el carácter generalizado que la temática debe plantearse, en el sentido de desplegar respecto de ella prácticas con una perspectiva que considere al talento humano como algo *generalizado, no excepcional*, y presente en distinta medida y con distinta naturaleza en la gran mayoría de las personas. Resguardar el talento y enriquecerlo supone por tanto, por sí misma, una buena práctica de gestión de recursos humanos.
 - *Selección y desempeño de personal*. Muy relacionada con la temática anterior, esta otra implica un tratamiento deliberado y racional de todas lo necesario para dotar a la empresa de los recursos humanos adecuados y en la magnitud necesaria, propendiendo al desarrollo de políticas necesarias que favorezcan un adecuado desarrollo de todo el personal. Buenas prácticas relacionadas con la temática serán las que respeten valores como equidad, igualdad de oportunidades, desarrollo personal, valorización de las personas.
 - *Planes de carrera y cuadros de reemplazo*. Y como complemento del área de desarrollo de personal, valga la mención de la temática sobre planes de carrera y cuadros de reemplazo, consagrada a asegurar tanto el aporte de valor a la empresa de las potencialidades de cada integrante de los distintos equipos de trabajo, como las alternativas de

reemplazo y completitud de vacantes que se generen ante situaciones de promoción, egresos e incluso las puntuales remociones que en determinadas circunstancias sea necesario implementar. Del mismo modo, para esta temática las buenas prácticas tendrán que ver también con la equidad y la igualdad de oportunidades, junto a un conocimiento profundo de las necesidades específicas de cada persona y la correspondencia de ellas con el puntual puesto de trabajo que les toque desempeñar.

Para cerrar la mención a lo propuesto por Van Morlengan, es dable afirmar que para el abordaje de cada área de las mencionadas existirán herramientas específicas a disposición de la empresa, y que es función y responsabilidad de la gestión de recursos humanos hacer un uso eficiente y efectivo de ellas, optimizando costos de aplicación y maximizando el valor económico que con ello se aporta. En otros términos, se entiende que las herramientas disponibles para su ejecución en las distintas áreas temáticas deben subordinarse en todo momento al plan integral de recursos humanos con que cuente la empresa.

3.3.- Herramientas de los Subsistemas de Recursos Humanos

Referenciada la planificación e implementación de buenas prácticas, y enunciada su relación con los procesos de gestión de recursos humanos, es momento de indicar los subsistemas que hacen a la problemática en estudio; subsistemas en los que en última instancia se pondrán en acción las buenas prácticas de gestión que en una empresa lleguen a ejecutarse.

Al efecto, varios son los autores que consideran el concepto teórico de subsistemas de recursos humanos (Pereda Marín et al., 2002; Chiavenato, 2007; Camejo, 2008; Alles, 2005). En este trabajo, se tomará particularmente en cuenta lo propuesto al respecto

por Van Morlengan (2016, 2017). En consecuencia, se expone a continuación una selección de herramientas que forman parte de los subsistemas a los que hace mención este autor, con una interpretación de cómo ellos guardan relación con las buenas prácticas en gestión de recursos humanos.¹

3.3.1.- Relaciones laborales

El objetivo central de las herramientas de este subsistema es el de optimizar el clima laboral para disminuir la conflictividad interna. en este sentido, algunas de las herramientas de uso más habitual son:

- *Encuesta de clima laboral:* Consistente en el relevamiento del estado de ánimo y/o grado de satisfacción del personal sobre las relaciones internas, las políticas, procedimientos, etc., que pueda afectar a las personas en forma directa o indirecta.

Esta herramienta resulta útil para identificar áreas de conflictos, escuchar al personal, mejorar la gestión de recursos humanos, como así también implementar nuevos beneficios para el personal.

Para asegurar el éxito de una encuesta de clima laboral es apropiado garantizar el anonimato, preguntar sobre todos los temas, en especial sobre aquellos que pueden originar un conflicto. Además, es recomendable velar por la confidencialidad, y el lenguaje a utilizar debe ser claro y concreto. También se deberán dar a conocer los resultados y el plan de acción para resolver los conflictos identificados con el uso de la herramienta.

- *Comunicación interna:* Herramienta utilizada para difundir contenidos informativos dentro de la organización. También releva preocupaciones que

¹ Se elige puntualmente esta referencia teórica por ser la recibida por el autor de este trabajo final de maestría en el módulo específico sobre gestión de recursos humanos dentro del programa MBA

puedan manifestarse por parte del personal; y es puntualmente útil en toda cuestión que permita evitar y/o resolver conflictos.

Es sumamente importante que la persona que cumpla el rol de comunicador sea un profesional preparado en la materia; mientras que siempre se recomienda que la comunicación sea en todas las direcciones. Algunos medios de comunicación a utilizar pueden ser: carteles, memos, mail, intranet, extranet, chat corporativo, teléfonos, reuniones, discursos, videoconferencias o bien reuniones virtuales.

- *Adecuado uso del marco legal:* Se refiere al respeto de la ley como principio y como modelo de gestión. Es una rama del derecho privado pero con entidad propia. Algunos de los principios generales del derecho laboral son: protección del trabajador, presunción de buena fe de las partes, irrenunciabilidad (derecho asegurado por la ley), como así también equidad, prohibición de discriminar y justicia social.

La herramienta hace foco en la relación entre trabajadoras/es y organización empleadora, el contrato de trabajo y las condiciones laborales. También se ocupa de las relaciones entre sindicatos y empresa, sistemas de jubilaciones y pensiones y régimen de obra sociales, accidentes y enfermedades profesionales.

- *Normas para los colaboradores o manual de disciplina:* Si bien los problemas en la disciplina de las personas afectan a toda la gestión de recursos humanos, las relaciones laborales son sin duda el ámbito más afectado por dicho tema. En este sentido, esta herramienta brinda básicamente un conjunto de normas que se recomienda mantener en el tiempo (salvo los cambios necesarios, claro está), y que constituyen en consecuencia una política básica que integra el conjunto de los recursos humanos de la empresa transmisible, por razones de

coherencia, a las distintas administraciones que se vayan sucediendo en el tiempo.

Algunos temas típicos que se pueden encontrar en un manual de disciplina son: pedido de permiso, llegadas tardes, salidas temprano, discusiones con compañeros, discusiones con superiores, falta de respeto, comportamiento inadecuado, acoso sexual, acoso moral, vestimenta o presencia inadecuada, falta de cumplimiento de consignas y motivos de despido.

- *Jornada flexible:* Esta herramienta tiene por objeto mejorar las condiciones de trabajo, retener talentos e incrementar la motivación de los colaboradores. Pero sin duda para que la misma se cumpla con éxito deben ser claros y explícitos los objetivos de su aplicación.

Se considera que, bien gestionada, una lógica de jornada flexible mejora la motivación, puesto que permite a las personas alcanzadas manejar sus propios tiempos y les brinda sensación de flexibilidad en los controles. Vale aclarar que requiere de una adecuada autodisciplina, como así también de un cambio de cultura de quienes están a cargo de los grupos de trabajo en cuanto al seguimiento y control de las tareas asignadas.

Algunos ejemplos de aplicación de esta herramienta pueden ser: jornadas de lunes a jueves con horas adicionales para salir más temprano el día viernes, horario de verano o bien teletrabajo total o parcial.

3.3.2.- Administración de recursos humanos

El principal objetivo de las herramientas de este subsistema es lograr la equidad interna y la competitividad externa de las políticas y estructuras de compensación de la organización. Por otro lado, como objetivo secundario pretende poner el foco en la generación de informes confiables para la toma de decisión sobre recursos humanos y

para los requerimientos de los organismos de control. También pretende contribuir, mediante procesos de reingeniería de recursos humanos, a la mejora de los sistemas de gestión de la organización y al logro de sus objetivos estratégicos.

Como algunas de las herramientas de uso más habitual de este subsistema se pueden mencionar:

- *Descripción, análisis y evaluación de puestos:* en tanto documento interno donde se consignan las principales responsabilidades y tareas de un puesto de trabajo. Adicionalmente es útil para registrar los requisitos necesarios para desempeñarlo con éxito: conocimiento, experiencia y competencias. En este sentido, representa la principal herramienta para asegurar la equidad interna salarial, y a su vez se relaciona directamente con otras herramientas de recursos humanos e incluso con herramientas propias de la administración del negocio. Como ejemplos del uso de la herramienta se puede mencionar la selección de personas, definición de competencias esenciales de cada puesto, diseño de organigrama de la organización con sus distintos niveles, manuales de funciones, generar *inputs* para el plan de capacitación, etc.
- *Manual de perfiles de puestos:* Documento de gestión en el que se hallan de forma estructurada los perfiles de puestos de una entidad. Sirve para precisar dónde, cómo y cuándo cada persona va a prestar un servicio. Es una herramienta utilizada como complemento natural del organigrama, y en conjunto con este último describen adecuadamente la estructura organizacional. Por su parte, facilita también el análisis e inicio de algunos procesos, como ser el de selección o el de capacitación para mejorar el desempeño de un puesto. El manual de perfiles de puesto (o también conocido por las siglas MPP) se compone en general de tres secciones: descripción del puesto, de las competencias y de la compensación. En el apartado de descripción de puesto se suele encontrar la siguiente información: denominación formal, denominación en el mercado, reporta a, supervisa a,

relaciones externas, misión, responsabilidades, tareas, indicador de gestión. En el apartado descripción de las competencias: formación, experiencia, conocimientos, banda etaria, idiomas, informática, actitudes residencia y otros. Y por último, en el apartado de descripción de compensación, se encuentra información relacionada con salario fijo, salario variable y beneficios del puesto.

- *Encuesta de remuneración:* Herramienta que cubre no sólo todo lo referente a los salarios y compensaciones, sino que también ofrece información sobre bonos y tendencias en recursos humanos. Permite conocer cuán competitivo es el paquete salarial de la empresa frente al mercado, además de otros factores clave para el manejo del negocio. Esto es, es una investigación de mercado que permite conocer los actuales niveles de paquetes de compensaciones en las empresas de referencia.
- *Conformación de una estructura de compensaciones:* Conformada por tres partes, una compensación fija, otra variable y beneficios. La compensación fija se percibe independientemente del desempeño del colaborador. La compensación variable se encuentra atada al desempeño del colaborador. Y los beneficios, que pueden ser monetarios o no, por lo general se encuentran ligados a la pertenencia a la empresa y al nivel del cargo desempeñado. Tanto los planes de compensación variable como los beneficios tienen por objetivo aumentar la motivación, retener al personal clave o bien alcanzar cierto nivel jerárquico. Algunos de los ejemplos más habituales que se otorgan como compensaciones variables son: bono, pago por mérito, pago por proyectos, comisiones por venta, premios, gratificaciones. Y en relación a los planes de beneficios, algunos ejemplos pueden ser: tarjeta corporativa, seguro de desempleo, la empresa haciéndose cargo de la retención del impuesto a las ganancias, plan de retiro corporativo, comedor en planta, gastos del automóvil o automóvil de la compañía, notebook, celular, capacitación no imprescindible

para el puesto, posgrado pagado por la empresa, un plan médico mayor, seguro de vida a cargo de la compañía, etc.

- *Liquidación de sueldos y jornales:* Se trata de una gestión más relacionada con la administración en general que con la política de recursos humanos en particular. Desde hace algunos años se ha podido observar la tendencia a trasladar a la gestión de Administración y Finanzas esta herramienta y quitarla de la responsabilidad del área de Recursos Humanos. También se ha verificado que es una prestación que tiende a tercerizarse en consultoras especializadas, con el objetivo de alejar al área de un tema que trae potencialmente conflictos si hay errores humanos en las tareas de liquidación de haberes.
- *Información de control de gestión:* Esta herramienta genera tres tipos de información: para entes de control, para la alta dirección y para el personal. Los informes para los entes de control tienen por objetivo cumplir con obligaciones legales, previsionales y fiscales. Los contenidos y requerimientos son fijados por los propios entes de control de los que se trate. Los destinatarios suelen ser Anses, el Ministerio de Trabajo o las ARTs, como también pueden ser entidades bancarias o gremios. Los informes para la alta dirección suelen constituirse en el cuadro de mandos del área de recursos humanos. Contienen indicadores, estándares y alarmas que permiten controlar la gestión de los colaboradores y del área. Dichos indicadores suelen ser fijados por la alta dirección. Algunos de los más habituales son: ausentismo, productividad, rotación, días sin accidentes, resultados de encuesta de clima, resultados de encuesta salarial, días perdidos, impacto aumento salarial sobre rentabilidad, y previsión para bono anual entre otros. Con respecto a los informes para el personal, estos son a demanda de los colaboradores, y están generalmente destinados a cumplir obligaciones reales de la empresa al respecto. Algunos ejemplos pueden ser: certificaciones de servicios, información de aportes y contribuciones realizadas por la empresa y certificaciones especiales (como puede ser la de obtener un préstamo).

3.3.3.- Desarrollo de recursos humanos

Las herramientas de este subsistema tienen por objeto mejorar las competencias del capital humano, para potenciarlos y poder cubrir nuevos puestos; haciendo foco para ello en tres áreas de la actividad como son el entrenamiento, la educación y el desarrollo.

Tal objetivo implica determinar inicialmente varios aspectos a tener en cuenta, como ser, definir una política respecto a privilegiar la incorporación externa o el desarrollo interno de los talentos nuevos, establecer cuáles competencias serán las necesarias en el futuro, como así también determinar los distintos grados de competencias deseados para los puestos de la empresa, o conseguir el apoyo de la alta dirección para identificar con claridad la relación entre el desarrollo de los colaboradores y la mejora en los resultados del negocio.

Como algunas de las herramientas de uso más habitual del sistema se puede mencionar:

- *Selección:* Herramienta que permite elegir los mejores candidatos para resolver las necesidades identificadas en determinado cargo que deba ser cubierto. En este sentido, se puede mencionar que la mejor manera de formular el concepto de selección es representarla como una comparación entre dos variables: por un lado, los requisitos del cargo que debe llenarse (requisitos que el cargo exige de su ocupante) y, por otro, el perfil de las características de los candidatos que se presentan para disputarlo. Luego de obtener la información básica sobre el cargo a cubrir, también se debe obtener información sobre los candidatos que se postulan, con lo cual el paso siguiente está relacionado con la técnica de selección para conocer y elegir a los postulantes adecuados. Las técnicas de selección se agrupan en cinco categorías: entrevista, prueba de conocimiento o capacidad, prueba psicométrica, pruebas de personalidad y técnicas de

simulación. Estas técnicas permiten identificar las características personales de los candidatos por medio de muestras de comportamiento. En la práctica se elige más de una técnica de selección para cada caso. Si el cargo es sencillo, generalmente se aplican entrevistas de selección, pruebas de conocimientos y prueba de capacidad. En cargos complejos (como podría ser un cargo de gerente), se aplica una serie de pruebas de conocimiento, pruebas psicométricas, pruebas de personalidad y técnicas de simulación, además de entrevistas con diversas personas encargadas de tomar decisiones o formar opinión en la organización.

- *Capacitación:* La capacitación influye directamente en el desarrollo de las competencias, puesto que contribuye al mejoramiento de los conocimientos y habilidades de los empleados, cubriendo de por sí un muy amplio espectro que permite llegar a los niveles requeridos. Es por ello que la capacitación es fundamental para obtener el perfil futuro deseado de los colaboradores de la compañía, necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos y la visión de largo plazo. Es por eso que se puede afirmar que este concepto está ligado al concepto de desarrollo. Por otro lado, la capacitación también tiene por objetivo motivar el aprendizaje de los miembros de la organización. Algunos de los tipos de capacitación identificados son: estratégica, por plan de carrera, de actualización, por conocer el puesto y/o de inducción y por razones de equidad o políticas. También se contempla dentro de esta herramienta la evaluación de la capacitación. Los criterios utilizados para evaluar la efectividad de la capacitación se basan en los resultados del proceso. Básicamente, interesan los resultados que hacen referencia a: los conocimientos adquiridos mediante el proceso de capacitación, los cambios en el comportamiento que se deriven del curso de capacitación, los resultados o mejoras mensurables para cada miembro de la organización como puede ser menor tasa de rotación, de accidentes o de ausentismo.

- **Plan de Jóvenes Profesionales:** Se trata de un programa para el desarrollo de personas recientemente egresadas de la universidad. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería el crecimiento esperado de un joven profesional en un lapso definido, usualmente uno o dos años. Para ello se establecen los diferenciales deseados tanto de conocimiento como en competencias, y las acciones concretas a realizar para alcanzarlos, conformando de este modo los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Este programa suele originarse con alguno de los siguientes objetivos: incorporar nuevos talentos a la organización, favorecer un cambio cultural, rejuvenecer la plantilla.
- **Evaluación de desempeño:** Es una herramienta que permite comparar el rendimiento efectivo de un colaborador en un puesto, en contraposición con el previsto para ese puesto en un periodo determinado. Es decir, la evaluación permite valorar la contribución de los empleados, proporcionar *feedback* de su tarea y datos para la mejora de la gestión organización, como así también a colaborar en desarrollar el potencial humano disponible. Esta herramienta también influye sobre otros procesos de recursos humanos, como ser el pago por desempeño, la detección de talento, retención de talentos, elaboración de cuadros de reemplazos, capacitación, políticas de ascensos y recompensas. Por su parte, algunas de las metodologías de evaluación más utilizadas son: práctica tradicional, incidentes críticos y evaluación 360°.
 - **Prácticas tradicionales:** el jefe directo es quien evalúa únicamente. Se realiza anualmente o al finalizar el ejercicio. Se utiliza un formulario y no hay *feedback*.
 - **Incidentes críticos:** el jefe directo evalúa, registrando los eventos de conducta positiva que pueden influir en el rendimiento. Este método mejora en comparación al anterior puesto que se suma el *feedback*.
 - **Evaluación 360°:** es el método más moderno y su importancia radica en el *feedback* que ofrece. Toma el nombre de 360° en alusión a que una

persona es evaluada por superiores, pares y subordinados, además de por ella misma (autoevaluación). En ocasiones la evaluación incluye la opinión de clientes internos y/o externos.

- *Evaluación de potencial:* Permite evaluar las capacidades de una persona para un desempeño futuro. Es decir, determina si un colaborador tiene potencial para desarrollarse y ocupar un puesto diferente o de mayor jerarquía en el futuro a mediano o largo plazo. La evaluación de un potencial siempre debe realizarse en relación a un parámetro o estándar determinado. En el ámbito de una empresa el potencial futuro será determinado en función de los requerimientos de un puesto de trabajo a ocupar más adelante. Este podrá ser dentro de la misma área de trabajo o no. Para ello deberán medirse y compararse: conocimiento, experiencia y competencias. Esta herramienta plantea a través de la utilización de casos y ejercicios que se presentan a los participantes la resolución práctica de situaciones conflictivas similares a las que deberán enfrentar en sus puestos de trabajo. Básicamente se trata de poner a las personas a evaluar en un contexto similar al que deberán afrontar en el puesto para el cual son evaluados.
- *Planes de Carrera:* Es un programa organizacional para el desarrollo de personas. Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde una posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conforman los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Puede ser considerada como una herramienta de retención de personal clave, que les permite a las empresas ofrecerles a sus colaboradores un futuro definido, con pautas muy claras de crecimiento.
- *Cuadro de reemplazos:* Se trata de un programa organizacional por el cual se reconocen puestos claves, luego se identifican posibles colaboradores a participar del programa y se los evalúa para, a continuación, designar posibles

sucesores de otras personas que ocupan los mencionados puestos claves, sin una fecha cierta de asunción de las nuevas funciones. Para garantizar la eficacia de la herramienta se realiza un seguimiento de los colaboradores y se les provee asistencia y ayuda para la reducción de la brecha entre el puesto actual y el que eventualmente ocuparan.

3.3.4.- Calidad de vida laboral

El objetivo central de las herramientas de este subsistema es el de proteger la salud psicofísica de los trabajadores. Algunas de las herramientas más habituales son:

- *Marco legal:* Se trata de las leyes de seguridad e higiene y de riesgo de trabajo. Al momento de escritura de estas líneas, las dos leyes claves son la 19587, relacionada con el marco legal de seguridad e higiene, y la ley 24557, que se enfoca en todo lo que comprende a los riesgos de trabajo.
- *Obras de prevención:* Lo muy puntual que puede identificarse como esquema de señalización, barandas de protección, pisos antideslizantes, paneles acústicos, iluminación adecuada, andamios seguros, stop de seguridad, adecuados fluidos térmicos y escalera de incendio. A estas obras también es importante sumar una auditoría periódica de seguridad e higiene como así también un plan de inversión para incrementar la seguridad de los colaboradores.
- *Capacitación:* En medidas de prevención, uso de elementos de seguridad y protección, atención a las normas de seguridad e higiene, atención a actos inseguros en el trabajo y supervisión para la prevención de accidentes; como así también en el uso de elementos de seguridad e higiene como ser: matafuegos, protectores auditivos, arneses, calzados de seguridad, vestimenta ignífuga, etc.

- *Profilaxis y comunicación:* Hace foco en campañas de vacunación, protección de contagios, precauciones antes cambios de estación, prevención de enfermedades y manejo seguro para evitar accidentes en la conducción de un vehículo.
- *Talleres para prevenir el estrés:* Con intervención de profesionales médicos y psicólogos se trabaja con los mecanismos de defensa, con la autoestima y con proyectos personales.

4.- Análisis de datos

Se presenta en esta sección el análisis que se hiciera de los datos cuali-cuantitativos que oportunamente fueran relevados. En los hechos, se trata de la sección en la que se brinda respuesta a cada uno de los objetivos específicos formulados, alcanzando de ese modo el objetivo general del estudio del que ellos tres se derivan.

En términos de exposición, se presenta un primer apartado (4.1) referido al cumplimiento del primero de los objetivos específicos, con detalle de cómo fue analizada la disposición y/o estructuración de la función *gestión de recursos humanos* en las empresas consideradas en el estudio. En un segundo apartado (4.2), se indaga respecto de las cinco buenas prácticas elegidas en forma específica, para analizar la manera en la que son tratadas por parte de las empresas, en consonancia con lo establecido en el segundo objetivo específico. Por su parte, un tercer y último apartado (4.3) se consagra al tercer objetivo específico, para dar cuenta de las recomendaciones vertidas respecto de un ejercicio efectivo de tales buenas prácticas, a modo de propuesta de mejora para la gestión de recursos humanos.

Como forma de exposición, en los tres primeros apartados se recuerda el objetivo específico que en cada uno de ellos es desarrollado, disponiendo sendas enumeraciones de ítems con el contenido respecto del modo como se lo ha hecho.

4.1.- Función recursos humanos en las empresas objeto de estudio

Ítems de análisis respecto del primer objetivo específico (*“Analizar la forma en la que se encuentra dispuesta y/o estructurada la función gestión de recursos humanos en las empresas consideradas como objeto de estudio”*):

- El 67% de las empresas objeto de estudio cuentan en su estructura organizacional con un área formalmente establecida para desempeñar la función de gestión de Recursos Humanos. Se ha observado que tales áreas formales reciben variadas denominaciones; como ser, Gerencia de Recursos Humanos, Departamento de Recursos Humanos, Departamento de Personal, Gerencia de Desarrollo Institucional. En todo caso, de una u otra forma, las denominaciones que identifican las áreas no dejan dudas de que indican claramente cuál es la función específica que cumplen.
- Existe una clara señal en el sentido de que entre las empresas que sí cuentan con área específica para la función suelen tener un mayor tamaño, tomando como criterio de tamaño/magnitud la cantidad de personas con las que cuentan en su nómina. Así, se pudo observar como el 75% de las que cuentan con área específica son empresas con más de cincuenta personas. Las impresiones de las entrevistas realizadas están de acuerdo con los datos, ya que no fue posible concretar ninguna con responsables únicos y formales de la gestión de recursos humanos entre el grupo de empresas más “pequeñas”, tomando como corte para esta última calificación el hecho de contar con menos de cincuenta personas en nómina.
- Indagadas/os las/los responsables de las áreas formalmente consagradas respecto de la suficiencia de recursos de todo tipo con los que cuentan, o bien del poder relativo que creen detentar ante pares gerenciales de otras funciones de la organización (comercialización, finanzas, producción), se pueden exponer las siguientes afirmaciones:
 - Se cuenta con los presupuestos esenciales para el desempeño de la función, aunque con carencias puntuales que hacen a la imposibilidad, o al menos dificultad, para implementar acciones específicas de desarrollo de recursos humanos. Esto se nota al escuchar sobre inconvenientes que se presentan para impulsar, por caso, programas de capacitación

que tengan por objeto reforzar habilidades no intrínsecamente relacionadas con exigencias productivas o de prestación de servicios a cortos plazo (capacitaciones no relacionadas en forma directa con un beneficio inmediato para las exigencias de otras áreas), o bien acciones que tiendan a reforzar vínculos interpersonales más allá del ámbito laboral considerado en forma estricta (acciones de recreación que fomenten vínculos, encuentros laborales fuera de las instalaciones de las empresas), o incluso recursos imprescindibles para reforzar con un horizonte de mediano-largo plazo las propias capacidades del área de gestión de recursos humanos (programas de especialización para sus responsables, profesionalización del personal específicos del área).

- En general, las áreas detentan un menor poder relativo respecto de áreas pares dentro de las estructuras organizacionales, lo que las lleva frecuentemente a desempeñar roles de solo “asistencia” a estas últimas, lejos de la debida ponderación que deberían tener dentro de la cadena de agregación de valor de las empresas. En concreto, esto surge a partir de los relevamientos cuando se escuchan expresiones del tipo “recursos humanos recluta y elige, dentro de las posibilidades existentes, a las personas más idóneas para la función de producción, pero habitualmente es el área de Producción la que tiene la última palabra, y en muchos casos en contraposición a Recursos Humanos”; o bien al escuchar “no tiene sentido plantear un sistemático programa de capacitación permanente, porque Finanzas siempre estará en desacuerdo y no aprobará el presupuesto que ello requiere”; o hasta “ningún problema con nosotros en Recursos Humanos, pero los dueños siempre escuchan a Producción o a Marketing como última palabra, en todos los temas”.

- No se cuenta con equipos de trabajo sólidos en las habilidades esenciales que requiere el desempeño de la función Recursos Humanos, conformando muchas veces a aquellos con personas de perfiles “difusos”, o con el tradicionalmente definido como de “administración de personal y liquidación de sueldos”. En todo caso, se percibe que las altas gerencias de las empresas no suelen tener una valoración como de *estratégica* para función recursos humanos, asignando muchas veces a ella personal apenas capacitado y hasta prescindibles desde otras áreas de la estructura.
- Surge de los datos relevados que prácticamente no existe entre las empresas objeto de estudio *tercerización* de la función gestión de recursos humanos. En efecto, solo un 5% de las que cuentan con área reconocida manifestaron hacer uso de servicios externos para el desempeño de la función, con servicios de consultoría o equipo de trabajo puntualmente tercerizado; mientras que, obviamente, el complementario 95% tiene la función incorporada con un equipo de trabajo *interno*. Lo beneficioso del dato cuantitativo se refuerza con opiniones del relevamiento cualitativo, en el sentido de que si bien en general los responsables consideran las áreas de recursos humanos infravaloradas respecto de otras áreas funcionales, bien es cierto que reconocen que al menos pueden “dar la pelea desde adentro” para revertir tal situación, a partir del hecho de contar con *equipos internos con formal asignación específica* en la gestión de recursos humanos. En otras palabras, más allá de la valoración relativa que hagan las empresas de las áreas de recursos humanos, prácticamente la totalidad de las que cuentan con tales áreas de manera formal confían en un desarrollo *interno* de la función.
- En el 60% de las empresas que cuentan con un equipo interno para el desempeño de la función, este último está a cargo de una persona con al menos título de grado universitario (existiendo casos puntuales con posgrado

universitario), mientras que en el 40% restante se relevó que quienes conducen los equipos no cuentan con tal nivel de profesionalización. Si bien este porcentaje de profesionalización no es despreciable, también es cierto que no demasiado relevante, aunque como atenuante se puede señalar el origen de las carreras universitarias de las que provienen las personas con título a cargo del ejercicio de la función. En efecto, surge del relevamiento que un 61% cuentan con una Licenciatura en Recursos Humanos, mientras que un 23% detentan grado en Licenciatura en Administración. Consideradas ambas profesiones como capacitación *específica* en recursos humanos, pueden sumar ambas un destacable 84% de quienes tienen título lo detentan en -vale calificarlo como tal- un conocimiento de *especialización*. Y es más, adicionando un 8% restante con Licenciatura en Psicología, el porcentaje de perfiles con capacitación específica sube a un muy destacable 92%. En concreto, los puestos de conducción de recursos humanos cubiertos con profesionales universitarios lo son en su casi totalidad con personas con conocimientos especializados en las habilidades que ello requiere.

- Es válida una mención puntual para quienes tienen como formación la de Contador Público. Siendo una proporción baja respecto del total (8%), representan en parte las formaciones más relacionadas con una concepción “antigua” de la gestión de recursos humanos, aquella emparentada con funciones tradicionales de -por caso- “liquidación de sueldos” u “obligaciones tributarias previsionales”, superadas hoy en toda concepción más “actual” de la función. En otras palabras, una formación de base más emparentada con concepciones tradicionales hoy superadas resulta ser -en el ámbito limitado del conjunto de empresas objeto de estudio- solo una baja proporción respecto del total de quienes están a cargo de gestionar recursos humanos, quedando la mayor proporción en manos de quienes cuentan con algún tipo de formación más acorde a una concepción más actualizada de la función.

- De lo relevado en las entrevistas en profundidad con quienes están a cargo de las áreas se desprende la percepción de que la alta proporción de profesionales con titulación específica en gestión de recursos humanos (por caso, la alta proporción de quienes detentan la Licenciatura en Recursos Humanos), no se debe tanto a la posibilidad que ofrece la oferta educativa del propio ámbito de la ciudad de Junín, sino más bien al de ciudades que resultan destino habitual para quienes siendo naturales de la ciudad completan formación universitaria en urbes como La Plata, Rosario o Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En efecto, surgió como dato de las entrevistas la mención de estudios realizados en esas otras ciudades y con formación específica en gestión de recursos humanos.
- Otra cuestión relevada que hace a la forma en que está dispuesta y/o estructurada la función tiene que ver con la forma y el nivel jerárquico al que reporta las áreas que la tienen a cargo. Sobre ello, surge de los datos un posicionamiento relevante de las áreas dentro de las estructuras organizacionales, a partir del hecho de que en un 71% de las empresas que cuentan con área específica, esta reporta en forma directa a la posición de jerarquía máxima, sean empresas que cuenten con gerencia general formal, o bien la posición puntual de *dueño/director*. El grueso del 29% restante de empresas en las que el área no se encuentra tan bien posicionada, reporta a una gerencia/área administrativa, en lo que representaría el perimido esquema organizacional de considerar lo que es una *gestión de recursos humanos* como una simple *administración de personal*, con funciones bajo esta última concepción que no exceden demasiado las tareas hoy simples y eminentemente operativas como la liquidación de sueldos, seguimiento de asistencias, licencias y/o cumplimiento de requisitos previsionales.
- La cuestión del tipo de reporte que tienen las áreas de recursos humanos se complementa con lo obtenido a partir del relevamiento cualitativo. En efecto, de algunas de las entrevistas realizadas a quienes no reportan en forma directa

al nivel de máxima responsabilidad, surge la impresión entre responsables de área de detentar incluso un menor poder relativo respecto de otras áreas funcionales. Por el contrario, quienes sí reportan al máximo nivel, ven en ello la posibilidad de contar con mayor poder para prestigiar el área que tienen a cargo y negociar para ella mayores presupuestos y/o mejores condiciones de funcionamiento. Como puede sonar obvio, parece resultar crítico el nivel al que reporta el área como condición para asegurar cuotas de poder relativo dentro de la organización que le aseguren contar con una disponibilidad de recursos acordes para una gestión efectiva.

4.2.- Prácticas de recursos humanos relevadas

Ítems de análisis respecto del segundo objetivo específico (*“Indagar en prácticas específicas que hacen al ejercicio de la función gestión de recursos humanos, a fin de analizar cómo es en términos concretos ejercida esta última”*), agrupados en función de las siguientes cinco buenas prácticas identificadas en forma específica para el análisis:

- Comunicación interna
- Sistema de compensaciones
- Desarrollo de recursos humanos
- Evaluación de desempeño
- Calidad de vida laboral

4.2.1.- Comunicación interna

- Surge del relevamiento a responsables de área de recursos humanos la percepción de que consideran una cuestión clave para la gestión del día a día el contar con programas y/o políticas deliberadas de relaciones internas, para

dentro de ese marco poder disponer de vías de comunicación entre los distintos niveles organizacionales de las empresas. Reconocen a una comunicación fluida que en este sentido pueda darse como una oportunidad de ofrecer a los equipos de trabajo tanto acceso a toda información relevante que requiera el desarrollo de las tareas de rutina, como la oportunidad de contar con un canal por el que puedan manifestarse ideas, sugerencias de mejora en rutinas laborales, tratamiento de cuestiones puntuales que hagan a la convivencia en el entorno laboral, y hasta expresión de sentimientos que generan las distintas contingencias de cada jornada laboral.

- En la misma línea argumental relevada, se desprende de las entrevistas una ponderación particular respecto de los canales de comunicación interna que puedan disponerse, en tres sentidos (comunicación vertical de *abajo hacia arriba* y de *arriba hacia abajo*, y *horizontal* entre pares y/o mismos niveles organizacionales). Se destaca la utilidad de canales de este tipo no solo para transmitir objetivos y/o directivas, sino como posibilidad de mejora concreta de procesos de trabajo y/o rutinas laborales (utilizando para esto último los mencionados sentidos de *abajo hacia arriba* y *horizontal*).
- La información cuantitativa confirma las expresiones obtenidas del relevamiento cualitativo, favorables a otorgar relevancia a un proceso de comunicación entre los distintos niveles. En efecto, de los datos relevados surge que el 93% de las empresas fomenta un proceso de comunicación interna entre las distintas áreas y entre personas integrantes de una misma área o equipo de trabajo. Además, en un 77% se manifiesta que la comunicación se administra como una actividad *permanente y planificada*; esto es, es el proceso de comunicación una práctica de gestión impulsada en forma deliberada por quienes están a cargo de velar por los recursos humanos de las empresas.
- Yendo a cuestiones operativas respecto de herramientas o prácticas al servicio del proceso de comunicación interna, se observa una distinción en base al

tamaño de las empresas, a fin de diferenciarlas. Así, se desprende que las de mayor tamaño en cuanto a cantidad de empleados utilizan en forma frecuente herramientas formales, como por caso, encuestas de clima laboral, códigos de ética o manuales de comportamiento adecuado, además de monitorear en forma deliberada los canales informales de comunicación entre áreas. En cambio, en las empresas más pequeñas del conjunto observado, se apela al abordaje de las distintas cuestiones por medios más convencionales, como ser las clásicas reuniones grupales de fines específicos, o el uso de canales formales -v. gr. correo electrónico- en tanto herramienta de comunicación institucional (el área de recursos humanos “hablando” en términos formales, por distintos motivos y en representación de toda la empresa).

- En pocas palabras, se percibe que en la mayoría de las empresas relevadas se valoriza particularmente la práctica de apelar a un proceso deliberado de comunicación interna como atributo buscado y valorado en lo que es la gestión integral de los recursos humanos, siendo algo que en general las/los responsables de área manifiestan que es algo que tienen siempre presente y que fomentan en toda oportunidad que pueden. Del relevamiento realizado en entrevistas en profundidad, pudieron escucharse expresiones como “la comunicación interna es el soporte por excelencia que utilizamos para mantener ‘vinculada’ a toda la empresa; cuesta convencer que se aprueben partidas puntuales para implementar algo que la fomenten, pero insistimos siempre porque la valoramos mucho”; o bien “desde que establecimos una comunicación regular y formal por correo electrónico, de carácter institucional, pudimos crear un canal porque el que determinados mensajes sabemos que llegan con la certeza que necesitamos”.

4.2.2.- Sistema de compensaciones

- Del relevamiento efectuado surge que en general las empresas están transitando hacia un camino de intentar ser lo más profesional que les sea posible, habiendo creencia de que esto les permite obtener una ventaja distintiva por lo puntual de la forma en que gestionan un sistema de compensaciones y por lo general de cómo impulsan/desarrollan sus recursos humanos.
- Reparando en los detalles puntuales respecto de sistemas de compensación, se pudo observar que si bien en un 73% de las empresas relevadas existe un sistema de liquidación de sueldos implementado y en marcha, resta sin embargo desarrollar una política deliberada de compensaciones, de manera tal que con ella se puedan recompensar a los distintos integrantes de los equipos de trabajo en base a criterios de equidad y debida compensación, con los esperables beneficios de un incremento en la motivación y un alineamiento de los esfuerzos personales con los objetivos y las culturas organizacionales de las empresas.
- Consultadas las fuentes sobre herramientas que puedan estar siendo utilizadas para implementar políticas deliberadas de compensaciones, se manifiesta en general que los esfuerzos están en sus etapas iniciales, que queda “mucho camino por recorrer [para alcanzar un sistema forma de compensaciones]”, pero que sin embargo “ya se comenzó a transitar el camino [hacia tal sistema]”. En otros términos, existiría convencimiento sobre las virtudes de sistemas formales de compensaciones, con unos primeros esfuerzos por diseñarlos/implementarlos, pero aún lejos de situaciones de una implementación plena de los mismos.
- Lo expresado en los anteriores ítems se puede reforzar enfocando la observación puntualmente en cómo entienden las empresas que aplican un criterio de equidad en las remuneraciones. En efecto, en un 83% de la muestra

se registra una aplicación con distintos grados del criterio, con incluso un 20% de aplicación “a veces”, y solamente un 3% de no aplicación. Más allá del grado en que se encuentren esfuerzos por implementar sistemas formales de compensación, se puede afirmar que respecto de cómo se gestionan criterios de equidad, esto último supone una excelente base para avanzar respecto de los primeros.

- Los esfuerzos por implementar sistemas formales de compensaciones y la relevancia que a ellos se les asigna, se puede notar en relevamientos puntuales, como el 54% de las empresas que afirma otorgar beneficios especiales a modo de recompensas por tareas destacadas, en lo que se puede entender como una clara intención de vincular desempeños con motivación y compensación equitativa. Sin embargo, el porcentaje mencionado no puede dejar de contrastarse con el del 33% que manifiesta que “solo a veces” aplica tal criterio (e incluso, si bien en guarismos despreciables, la existencia de un 3% de empresas que nunca otorgan compensaciones especiales).
- Tanto la equidad como un impulso a un sistema de compensaciones se puede notar del mismo modo en el uso que se manifiesta respecto de una herramienta como es la descripción, análisis y evaluación de puestos. Esto es, una racional descripción de puestos es fundamento de un efectivo sistema de compensaciones, y respecto de las empresas relevadas en un nada despreciable 77% se manifiesta que los distintos puestos de trabajo se describen, analizan y evalúan de forma deliberada.
- Sin embargo, lo recién expresado no se complementa con una utilización relevante de manuales de perfiles de puesto, para lo que paradójicamente su utilización alcanza solo la mitad de las empresas relevadas.
- Mención puntual puede hacerse respecto de planes de compensaciones variables, también conocidos como incentivos. En este sentido, los referentes de las empresas relevadas manifiestan hacer poco uso de ello, con un notable

43% que no los utiliza nunca (y solo un 6% que dice siempre utilizarlos). Resultan paradójicos los números y hasta contradictorios pensando en lo expresado en entrevistas, respecto de juzgar como apropiados planes de compensaciones que fomentarían el mérito, pero que en los hechos concretos que muestran los datos cuantitativos relevados no se confirma una gestión deliberadamente impulsada en esa dirección.

- Y similar mención respecto de planes de beneficios, para lo que se observa situación similar a lo consignado en el ítem anterior. Efectivamente, solo en un 6% de las empresas relevadas se manifiesta una utilización regular de planes de beneficios, representando esta cuestión otra circunstancia puntual a remover como impedimento o factor de retraso en la senda por desarrollar/impulsar sistemas de compensaciones.

4.2.3.- Desarrollo de recursos humanos

- De acuerdo a lo relevado tanto en en las encuestas como en las entrevistas en profundidad, se puede observar elevado interés por parte de los responsables de área en cuanto a la relevancia a otorgar a la función de desarrollo de recursos humanos, en tanto uno de los elementos centrales para asegurar el cumplimiento de objetivos por parte de las empresas. En efecto, esto puede marcarse por caso en la manifestación de que en un 80% de los casos relevados es directamente el área de gestión de recursos humanos, o el director general o dueño de la empresa quienes se encargan en forma directa de todo el proceso de selección de colaboradores/as, y solo en un 20% de las empresas relevadas tal tarea es tercerizada puertas afuera de la empresa. Se puede afirmar que esto es signo de la trascendencia que se le otorga al hecho de contar con recursos humanos de calidad, considerando de ese modo que la primera función respecto de ellos, tal como es la *inducción*, es tomada en forma directa

por la instancia de mayor responsabilidad de las empresas en cuanto a gestión de recursos humanos, en una suerte de intentar asegurar desde un inicio un desarrollo apropiado de recursos humanos.

- Otro rasgo por el que se evidencia una debida relevancia a otorgar al desarrollo de recursos humanos se puede marcar en la gestión formal de planes/programas de trabajo para jóvenes profesionales. Es cierto que de los datos relevados se desprende que un 40% de las empresas relevadas manifiestan no impulsar este tipo de programas, lo que no obsta a poder destacar que en el 60% restante (10% “siempre los usan”, 37% “a veces” y 13% “con cierta frecuencia”) es una cuestión impulsada de manera formal y deliberada por la máxima responsabilidad en la gestión de recursos humanos. Puntualmente, en aquellas empresas que impulsan búsquedas por este tipo de programas, estos tienen por objetivo captar, desarrollar y retener talentos, tarea que representa un gran desafío, en especial cuando se trata de las nuevas generaciones, puesto que del relevamiento cualitativo realizado se desprenden opiniones en el sentido de notar que jóvenes de hoy en día, ante propuestas similares, valoran programas que les garanticen desarrollo profesional y crecimiento en empresas donde “puedan aprender” y “el ambiente de trabajo sea agradable”.
- En relación a las actividades de capacitación, otro de los ámbitos centrales de lo que hace al desarrollo de recursos humanos, se acentúa lo ya mencionado en este trabajo, en el sentido de que si bien los encargados de gestionar los equipos de trabajo son conscientes de la importancia que tienen los colaboradores para la empresa, a menudo se encuentran con la falta de presupuestos necesarios como para llevar adelante capacitaciones que van a influir directamente en el desarrollo de competencias, mejoramiento de los conocimientos y habilidades, en forma tal de poder alcanzar mejores niveles de calidad del recurso humano disponible en la empresa. Al respecto, lo número

obtenido del relevamiento dejan ver esta situación, ya que solo en un 23 % de los casos relevados se realizan “siempre” capacitaciones, mientras que en un 60% “no se realizan en forma frecuente”, e incluso en un 7% “nunca se realizan”.

4.2.4.- Evaluación de desempeño

- Respecto de este ámbito, los datos relevados indican una preocupación presente en las empresas en relación al desempeño de sus recursos humanos. Efectivamente, algunos de los referentes que fueron entrevistados manifestaron la importancia que tiene esta acción a raíz de que les permite comparar el rendimiento efectivo de una persona en un puesto de trabajo, versus el previsto para ese puesto en un periodo determinado. Es decir, el cotejo permite calificar la conducta, competencias y logros de cada empleado, comparándolas con las que la organización considera adecuada, cuestión imprescindible para identificar brechas sobre las que luego reforzar capacitación o incluso reforzar equipos de trabajo con nuevas incorporaciones. También surge del relevamiento la indicación de que en general existe consciencia en los responsables por gestionar los recursos humanos de que toda persona que sea evaluada debe recibir en forma ineludible la información sobre los resultados de esta evaluación; no solo por el derecho que en esencia tiene a tal información, sino además porque se considera que de esa manera se “cierra el círculo” necesario de evaluación/retroalimentación/mejora/calidad. En otras palabras, está presente el concepto de que sin evaluación y retroalimentación las personas “caminan a ciegas”, además de que la empresa no puede en esos casos saber de qué forma se desempeñan en realidad los/las distintos/as colaboradores/as, ni cuáles son las potencialidades que detentan. Hablando de números, 60% de las empresas “siempre o casi siempre” evalúan a

su personal, un 23% “a veces”, mientras que un 17% manifiesta “no hacerlo nunca”.

- Respecto de la evaluación, se pudo observar también que de acuerdo al tamaño de las empresas, la función se desarrolla en momentos diferentes. En efecto, en las empresas más pequeñas se realiza de manera más cotidiana e informal, mientras que en las de mayor envergadura se opta para que la misma se realice de manera más formal, al menos una vez al año. Por otra parte, los responsables del área de RRHH coincidieron en cuanto a que el proceso de evaluación de desempeño debía desarrollarse de una manera “muy prudente”, buscando evitar que el mismo se califique como de “injusto, subjetivo o tendencioso”.
- Con respecto a la cuestión puntual de evaluación del potencial, de los datos relevados se pudo observar que no es una actividad que se lleve adelante de manera frecuente. Efectivamente, de los datos relevados surge que el 67% de las empresas “nunca/a veces” realizan esta acción, un 17 % lo hace “con cierta frecuencia”, un 13 % “casi siempre” y solo un 3% “siempre”. En este sentido se puede decir que si bien los/las Indagados/as coincidieron en que esta actividad les permitiría contar con información sobre el desempeño futuro de una persona para determinar el potencial que pueda llegar a tener para ocupar un puesto superior, en la actualidad, se percibe que no es una prioridad entre las cuestiones a atender en la gestión de recursos humanos.
- Por otro lado, se pudo observar y existió una coincidencia general, en cuanto al potencial que se encontraba en los colaboradores que fueron incorporados en las últimas búsquedas; y en este sentido también existió coincidencia en cuanto a lo muy específico de la relación que tenía esto con el trabajo que se viene desarrollando en materia educativa en la Universidad Nacional del Noroeste de Buenos Aires (UNNOBA, Junín, Pergamino y región de influencia), lo que representa una muestra de mecanismos de colaboración entre ámbitos de las

empresas y de las instituciones educativas que forman los recursos humanos que aquellas incorporarán.

4.2.5.- Calidad de vida laboral

- Respecto de la puntual práctica de calidad de vida laboral, de acuerdo a los datos obtenidos se puede observar que en las empresas relevadas existe una gran preocupación por la implementación de programas de seguridad, salud y bienestar que garanticen el mantenimiento pleno de las capacidades y aptitudes de los/las trabajadores/as. Esto incluye planes de prevención de riesgos y el establecimiento de condiciones de trabajo apropiadas. En este sentido, los responsables de área de recursos humanos coinciden en hacer foco sobre dos aspectos fundamentales, como son la seguridad e higiene en el ambiente de trabajo y la prevención de accidentes y enfermedades laborales.
- La mencionada preocupación se identifica en concreto en los datos puntuales, ya que un 97% de las empresas relevadas cuentan al menos con un asesor en seguridad e higiene, y solo en un 3 % manifiestan que esta atención no la tienen cubierta de ningún modo. De la misma manera, se pudo observar que una nada despreciable 87% de las empresas cuentan con asesoramiento formal en materia de medicina laboral. Además de ello, el 93% cuentan con medios apropiados como para poder brindar primeros auxilios en situaciones que los requieran.
- Y para cerrar las menciones respecto de la calidad de vida laboral, es dable mencionar la atención respecto del manejo de situaciones de stress laboral, problemática como es esta cada vez más presente en los distintos ámbitos de trabajo. Pues bien, es este sentido, se puede afirmar que las empresas relevadas tienen por delante mucho camino por transitar para avanzar en una senda que les permita afrontar la problemática, o al menos tal impresión se

desprende de los datos, al reparar que sólo un 7% de ellas manifiesta tener actividades tipo talleres o similar destinadas a abordar el problema puntual del stress.

4.3.- Recomendaciones hacia buenas prácticas en gestión de recursos humanos

Ítems de análisis respecto del tercer objetivo específico (*“Proponer una serie de recomendaciones de buenas prácticas sobre el conjunto de empresas objeto de estudio, a modo de propuesta de mejora de la función gestión de recursos humanos”*), agrupados en función de lo atinente al primer objetivo específico y a las cinco buenas prácticas identificadas para el segundo; esto es, recomendaciones sobre:

- Área y/o profesional a cargo de la gestión de recursos humanos
- Comunicación interna
- Sistema de compensaciones
- Desarrollo de recursos humanos
- Evaluación de desempeño
- Calidad de vida laboral

4.3.1.- Recomendaciones en relación al área y/o profesional a cargo de la gestión de recursos humanos

- A partir del relevamiento practicado sobre el conjunto de empresas, se puede afirmar que una causa esencial para la no aplicación generalizada de buenas prácticas en la gestión de recursos humanos estaría en el hecho de que no resulta ser una prioridad para propietarios y/o gerentes generales el ejercicio, precisamente, de la *función gestión de recursos humanos*. En consecuencia, una

primera recomendación a partir de lo analizado en el presente trabajo bien puede estar en lograr el compromiso de la *alta gerencia* de las empresas para una adecuada valorización de la función y del área que específicamente la tenga a cargo, dándole a esta última el lugar de relevancia que le cabe por cuál es su objeto de gestión, y dotándola de los recursos apropiados para el debido cumplimiento de la función. En forma obvia y complementaria, propendiendo asimismo a fomentar la capacitación y/o profesionalización de quienes deben estar a cargo de la conducción del área específica de recursos humanos. En otras palabras, solo con un área adecuadamente valorizada, formando parte de la alta gerencia, y conducida por una persona con las cualidades profesionales suficientes, las empresas podrán contar con lo necesario para implementar en forma efectiva y generalizada lo de buenas prácticas en gestión de recursos humanos.

- Del mismo modo, vale la recomendación de hacer partícipe al responsable de recursos humanos de las decisiones trascendentes de la empresa que no estén directamente relacionadas con su función específica. Esto es, que la consideración del área como parte de la alta gerencia no quede solamente en la situación de reporte a esta última, sino también en la participación del responsable de recursos humanos en tanto integrante relevante del grupo de conducción con responsabilidad por trazar y seguir los lineamientos estratégicos de la empresa. En otros términos, se propone para las empresas objeto de estudio la disposición de un área de recursos humanos que no solo sea parte de la alta gerencia para reportar en forma directa a la cima de la gerencia, sino también para participar en la conducción estratégica, por calificar como *estratégica* a la propia función de gestión de recursos humanos.
- Más allá de lo que implica el ejercicio de la función de gestión de recursos humanos, en cuanto a que, por su naturaleza, es habitual que implique el permanente abordaje de problemas “urgentes o de emergencia”, es dable expresar como recomendación lo deseable que significa contar con una

planificación formal del área respectiva; esto es, contar con un *plan formal de gestión de recursos humanos*, que sea flexible, claro está, para afrontar las urgencias y/o emergencias que siempre se presentarán, pero que no deje de responder a los lineamientos estratégicos en materia de gestión de recursos humanos que al mismo tiempo siempre deberían existir (lineamientos de los que el área específica debe ser celosa guardiana de que se respeten).

- Por otra parte, se estima también que el área de gestión de recursos humanos debe estar en condiciones de lograr una dinámica de trabajo ágil y flexible, en la que se tenga en cuenta las opiniones e ideas de todos los equipos de trabajo. Del mismo modo, debe propender a la instauración de procedimientos de trabajo ágiles, que permitan apartarse del seguimiento de una burocracia interna innecesaria como la observada en varias de las empresas relevadas. En forma complementaria, y también en función de lo visto, resultaría trascendente que las áreas específicas pudieran hacer un seguimiento más formal de los propios procesos de gestión de recursos humanos, implementando en forma deliberada, por caso, procedimientos como los de mediciones de clima laboral, de desempeño y compromiso, y en definitiva todo lo que pueda ser formalmente medible, evaluable y mejorable. En una línea, valga como recomendación el abandono por parte de las empresas de ciertas prácticas “de improvisación” en el seguimiento y gestión dentro de sus áreas de recursos humanos.

4.3.2.- Recomendaciones en relación a la comunicación interna

- Respecto de lo puntual de esta práctica, si bien es de notar que existe compromiso por parte de las empresas relevadas por mantener una comunicación fluida con trabajadores/as, pues de acuerdo a lo relevado esta cuestión específica se considera como que fomenta la productividad, al facilitar un mejor intercambio de información entre distintos niveles y equipos de

trabajo de la empresa, se recomienda en este sentido la utilización de herramientas como la de encuesta de clima laboral, en aquellas empresas que hoy no la utilicen, o bien su uso más frecuente en las que sí lo hagan. Se entiende que los beneficios de este proceder estarían relacionados con:

- Detectar conflictos que puedan estar incidiendo en el propio trabajo;
 - reducir el riesgo en la toma de decisiones;
 - contribuir al desarrollo de los equipos;
 - detectar las necesidades de los trabajadores/as;
 - promover la opinión de trabajadores/as (comunicación ascendente);
 - fomentar el aprendizaje de la organización;
 - generar información útil como referencia a futuro;
 - detectar ineficiencias, reducir el ausentismo y la rotación laboral.
- En definitiva, se entiende que un fomento deliberado de prácticas relacionadas con la comunicación interna permitirían afrontar parte de algunas problemáticas relevadas entre las empresas, referidas a conflictos generados por una falta de explicitación de estos mismos, habida cuenta de no contar con un sistema formal de comunicación por el que puedan discurrir la información que, precisamente, los explicita.

4.3.3.- Recomendaciones en relación al sistema de compensaciones

- En general, no se observó en las empresas relevadas un desarrollo formal de buenas prácticas referidas al sistema de compensaciones, motivo por el cual bien pueden detallarse una serie de recomendaciones pensando en reforzar, por medio de ellas, el compromiso de trabajadores/as junto a la retención de los recursos humanos de mayor potencial. A saber:
 - Satisfacer necesidades básicas no debidamente atendidas en función de lo observado; esto es, en forma adicional al salario,

sumar beneficios como bien pueden ser la cobertura médica, el seguro de vida, etc.

- Encontrar un equilibrio adecuado en cuanto a las compensaciones, debiendo estas ser de utilidad para cada uno de los perfiles que existen dentro de una empresa, y sobre todo, que vayan en relación con los objetivos de la empresa y se adapten a la oferta general del mercado de trabajo en la zona de influencia/actuación de las empresas. En este sentido, se considera recomendable hacer una encuesta de compensaciones, la cual debe ser desarrollada por un experto en el tema, es decir, una persona que pueda analizar los datos recopilados, analizarlos y llevar adelante la gestión de compensaciones.
- Premiar a trabajadores/as que registren un desempeño superior, no solo por la propia esencia de un sistema de compensaciones en el sentido de tener que cubrir esta necesidad puntual, sino también como estímulo a presentar en los distintos equipos de trabajo dispuestos en las empresas.

4.3.4.- Recomendaciones en relación al desarrollo de recursos humanos

- Surge del relevamiento que las prácticas inherentes al desarrollo de recursos humanos no resultan ser de las más priorizadas al momento de asignarles recursos necesarios para impulsarlas. En consecuencia, como recomendación general podría expresarse la necesidad de convertir esta visión general, disfuncional respecto de la gestión de recursos humanos, hacia una que priorice programas formales de desarrollo de trabajadores/as, desde los planes que sea menester implementar para ello.
- En tal sentido, bien que pueden reforzarse prácticas hacia el desarrollo de las personas a partir de la ventaja puntual con la que cuentan las empresas objeto

de estudio en su zona de radicación/actividad, como es la existencia de una sede de una universidad nacional. Así, las empresas no solo podrían impulsar la capacitación de su personal utilizando deliberadamente la oferta actual de la institución, sino que incluso podrían promover acuerdo de colaboración universidad-empresas para diseñar ofertas específicas ante necesidades puntuales de desarrollo de recursos humanos.

4.3.5.- Recomendaciones en relación a evaluación de desempeño

- En lo referido a las prácticas de evaluación de desempeño, si bien se observaron diferencias en cuanto a su impulso dependiendo del tamaño relativo de las empresas estudiadas, una recomendación viable en este sentido bien podría ser la de una intención deliberada de implementar tales prácticas como actividades permanentes, de rutina en la gestión de recursos humanos.
- Por lo más técnico relacionado con un sistema de evaluación de desempeño que debería práctica habitual en las empresas, puede sugerirse la necesidad de implantarlo definiendo con certeza cuestiones esenciales como cada cuánto tiempo se realizarán las evaluaciones, qué criterios se utilizarán para que las mismas aseguren mediciones justas y objetivas, y quiénes tendrán dentro del área específica de recursos humanos la responsabilidad por tales evaluaciones.

4.3.6.- Recomendaciones en relación a calidad de vida laboral

- Considerando que en la gran mayoría de las empresas observadas no se registra por caso una gestión formal del stress laboral, la recomendación en este caso es el impulso de esta iniciativa con medidas, por caso, como la organización de talleres que permitan realizar actividades que distiendan de las rutinas de cada día de trabajo; máxime cuando en buena parte de ámbitos de trabajo observados se desarrollan actividades muy rutinarias, repetitivas, y en

ambientes no siempre amigables para la salud física y mental de las personas (ruidos, calidad del aire, iluminación, etc.).

- Sobre ítems puntuales sobre los que poder trabajar, bien se puede mencionar, referentes al ámbito laboral en el que las personas desempeñan sus tareas día a día:
 - Identificar situaciones puntuales que resulten estresantes dentro de la jornada de trabajo.
 - No asumir responsabilidades para las que no se tenga la seguridad de poder cumplirlas.
 - Establecer un criterio de prioridades a la hora de afrontar las distintas obligaciones inherentes al puesto de trabajo.
 - Desarrollar una comunicación fluida con los demás, compartiendo por caso ideas, inquietudes, deseos y proyectos.
- Y referentes al ámbito personal:
 - Lo esencial y no habitualmente practicado de mantener una actitud positiva ante la vida.
 - Descansar el tiempo necesario luego de cada jornada de trabajo.
 - Practicar ejercicio de manera frecuente y seguir en lo posible una dieta de alimentación equilibrada.

5.- Conclusiones

Habiendo descrito en la sección anterior la forma en que se dio cumplimiento a cada uno de los objetivos específicos que fueron formulados, queda esta sección de cierre del escrito para expresar una serie de conclusiones y recomendaciones a futuro, respecto de lo que fuera en general el análisis realizado sobre el conjunto de empresas

tomadas como objeto de estudio. En este sentido, se pueden enunciar entonces los contenidos presentados en los siguientes ítems:

- Se pudo apreciar que las áreas funcionales tienen un mayor peso relativo en relación al área específica de Recursos Humanos al momento de tener que decidir sobre cuestiones atinentes a la gestión del personal y de los equipos de trabajo. En efecto, ante decisiones de trascendencia que hagan a la forma en que son gestionados e incluso asignados los recursos humanos disponibles en las empresas, las áreas funcionales priman sobre la específica de la temática, imponiendo su poder puntual de decisión. En términos prácticos, esto relega al área de Recursos Humanos a un rol poco más que de “asistencia” de aquellas que reservan para sí las decisiones relevantes, con el efecto concreto de crear un estado de situación en el que se está claramente lejos de la debida ponderación que toda área específica debiera tener (por aquello de la evolución lógica y pretendida desde la simple “administración de personal” hacia la función de “gestión integral de los recursos humanos”). Tal situación -observada en las empresas que se relevaron- impide además un desarrollo eficaz de la propia área específica, entre otras cuestiones por la limitación a participar en el proceso de toma de las decisiones más relevantes para las empresas (tal como lo son, sin ir más lejos, las que tienen que ver con la forma en que en ellas son asignados y gestionados los recursos humanos).
- El propio estado de situación que relega a las áreas específicas a un rol que no es el central, genera por su parte otra disfunción organizacional, en el sentido de no observarse en ellas una clara alineación de los objetivos del área con los del negocio de la empresa de la que se trate. Esto es, áreas de Recursos Humanos que no participan -a partir del ejercicio de su función específica- de las decisiones trascendentes de las áreas funcionales, terminan perdiendo tanto contacto con el ámbito de la alta gerencia como grado de alineación de sus propios objetivos con los generales del negocio.

En pocas palabras, áreas relegadas del proceso de toma de las decisiones más relevantes, dejan de participar en la formulación y seguimiento de los objetivos esenciales de las empresas en tanto negocios.

- Como cuestión saliente derivada de lo anterior, se observa que los equipos que conducen las áreas específicas de Recursos Humanos están primordialmente enfocados para tareas meramente administrativas o de soporte. Esto los ubica en forma clara lejos de una situación ideal como bien podría ser la de que sean percibidos en el interior de las empresas como agentes de cambio, o al menos como actores esenciales en la conducción de los equipos de trabajo de las distintas áreas funcionales.
- Otra derivación del real grado de relevancia que las áreas específicas registran en las empresas, se refleja en las cuestiones que hacen a la asignación de presupuestos. En general, no cuentan con presupuestos específicos que les permitan impulsar programas de desarrollo de recursos humanos u otras iniciativas que tengan por objeto algo más que el corto plazo. Por caso, son áreas que en general no cuentan con presupuestos específicos para impulsar programas de capacitación.
- Como punto saliente en la gestión de Recursos Humanos, se observa en general una comunicación fluida tanto en sentido horizontal como vertical. Independientemente del grado de relevancia (rol) que pueda tener el área específica, el poder disponer de canales de comunicación institucional que funcionen de manera aceptable, asegura condiciones necesarias para que cada área pueda realizar sus tareas, y promueve por su parte una resolución, en niveles bajos de las estructuras organizacionales, de conflictos de todo tipo que bien puedan presentarse en el día a día de las rutinas de trabajo.
- Respecto por caso a lo atinente a compensaciones y remuneraciones, se observa como punto saliente un alto grado de equidad en cuanto a los niveles salariales. Sin embargo, como contrapunto, se pudo observar que

en general no se fomentan acciones tendientes a incorporar esquemas de compensaciones variables, atadas a resultados, como así tampoco planes de beneficios puntuales que bien podrían fomentar un mejor desempeño de los distintos equipos de trabajo, retener a personal clave o, en última instancia, contribuir a incrementar la competitividad de las empresas (en tanto ser los recursos humanos de calidad factor esencial de tal competitividad).

- Reparando por su parte en cuestiones más operativas del área específica, pero no por ello menos importantes en vista del valor que agregan sobre el total de la empresa, se puede afirmar que en términos generales se encuentran presentes funciones puntuales como las de seguridad e higiene, prevención de accidentes laborales con políticas/acciones específicas destinadas a evitarlos, y rutinas puntuales para un aseguramiento de buenos niveles de salud física y mental dentro de los ámbitos laborales. Como contraparte, y en tanto materia pendiente de atención, no se observaron acciones puntuales para prevención y/o tratamiento de situaciones de estrés laboral.
- Por su parte, con respecto a la cuestión muy relevante y puntual del desarrollo de recursos humanos, se puede concluir que en la mayoría de las empresas relevadas no se observa que cuenten con programas y/o presupuestos para mejorar las competencias actuales del personal y/o los equipos de trabajo (cuestión ya aludida más arriba); generando por caso esta situación que los referentes de recursos humanos se encuentren limitados en la coordinación de capacitaciones que permitirían contar con equipos sólidos capaces de afrontar nuevos retos, incrementando la productividad y pudiendo asumir responsabilidades puntuales que cualquier entorno cambiante pueda llegar a requerir.

Como líneas finales del escrito que de esta manera encuentra su punto final, se puede expresar que, en cuanto a gestión de recursos humanos, las empresas que fueran

objeto de estudio tienen una serie de materias pendientes sobre las que abordar mejoras. Sin embargo, no cuentan con una mala base como para ello, ya que si bien es cierto que las áreas específicas no son lo relevantes que podrían ser dentro de las estructuras y los esquemas de poder de decisión, también es cierto que sí existen, que en general están debidamente constituidas, con líderes capacitados, y que a partir de eso bien pueden tomar para sí el rol de impulsar y liderar un enriquecimiento profundo nada menos que de la función esencial de gestión de los recursos humanos.

Referencias bibliográficas

Alles, M. (2005). *Gestión por competencias: El diccionario*. Granica

Alles, M. (2017). *Las 50 herramientas de recursos humanos que todo profesional debe conocer*. Editorial Granica

Ansoff, I. (1999). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Addison-Wesley Iberoamericana

Bayona, C. et al. (1999). *Compromiso organizacional: implicaciones para la gestión estratégica de los recursos humanos*. Universidad de Navarra

Camejo, A. (2008). *El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de recursos humanos*. Entelequia Revista Interdisciplinar

Canalicchio, P (2020). *Gestión estratégica en recursos humanos*. Holgramática, Vol.4, pp. 19-44

Coronado Peiró, R. (2014). *Buenas prácticas en dirección de recursos humanos y su incidencia en los indicadores de gestión empresarial*. Universitat Politècnica de València

Cuestas-Santos, A. et al. (2018). *Evaluación del desempeño, compromiso y gestión de recursos humanos en la empresa*. Ingeniería Industrial, Vol. XXXIV, pp. 24-35

Chiavenato, I. (2007). *El capital humano de las organizaciones*. McGraw Hill México

Chiavenato, I (2008). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill Interamericana

Deal, T. y Kennedy, A. (1993). *Las empresas como sistemas culturales. Ritos y rituales de la vida organizacional*. Editorial Sudamericana

Etkin, J. (2000). *Política, Gobierno y Gerencia de las organizaciones*. Prentice Hall, Pearson Education

Gómez Majía et al. (2016). *Gestión de Recursos Humanos* (8° edición). Pearson Education

Grueso Hinestroza, M. (2010). *Implementación de buenas prácticas de gestión de personal y su relación con la cultura y el compromiso con la organización*. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, vol 20, núm 36, pp. 79-90

Hamel, G. y Prahalad, C. (1994). *Compitiendo por el futuro. Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Ariel Sociedad Económica

Hax, A. y Majluf, N. (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Granica

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, María del Pilar (2010). *Metodología de la investigación, Quinta Edición*. McGRAW-HILL

Katz, F. y Rosenzweig, J. (1995). *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*. McGraw Hill

Levy, A. (1990). *La rutina y la ruptura. Decisiones empresarias cruciales para la nueva economía mundial unificada*. Editorial TESIS

Ordiz Fuertes, M. y Avella Camarero, L. (2002). *Gestión estratégica de los recursos humanos: una síntesis histórica*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol 8, N° 3, pp. 59-78

Perea, J. (2006). *Gestión de recursos humanos: enfoque sistémico en una perspectiva global*. Revista de Investigación en Psicología, Vol.9, N° 1, pp. 109-122

Pereda Marín, S. et al. (2002). *Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento*. Revista Dirección y Organización N° 28, pp. 43-54

Porter, M. (1981). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Rei CECSA Editores

Porter, M. (1986). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Rei CECSA Editores

Puchol, L. (2007). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Ediciones Días de Santos

Rodriguez-Serrano, J. (2012). *El modelo de gestión de recursos humanos: un enfoque tradicionalmente nuevo sobre gestión de personas*. Editorial UOC (e-book)

Sarriez Sanz, L. y Casares García, E. (2008). *Buenas prácticas en recursos humanos*. ESIC Business Marketing School

Troilo, F. (2021). *Ser CEO. Competencias para un desempeño efectivo*. Editorial Temas

Van Morlengan, L. (2016). *Recursos Humanos. Área clave en la gestión de la empresa*. Editorial La Ley

Van Morlengan, L. (2017). *Especialización y consistencia en el plan estratégico de recursos humanos*. Material no editado. Papeles de clase en módulo de Maestría en Dirección de Empresas (FCE-UNLP-Sede UNNOBA)

Vasilachis de Gialdino, Irene coord. (2009). *Estrategias de investigación cualitativa*. Gedisa)

Anexos

A-Nómina de empresas/organizaciones utilizadas en el relevamiento de datos

1. OSDE (ORGANIZACIÓN DE SERVICIO DIRECTOS EMPRESARIOS) - FILIAL JUNÍN
2. MOLINOS TASSARA SA
3. ALL ROAD S.A.
4. S.A.I.E.P. (LA ANONIMA)
5. SOLUCIONES SIMPLEX SRL
6. FIDEOS DON ANTONIO SA
7. ELECTRICIDAD JUNÍN SA
8. BIOBIN S.A
9. VTV NOROESTE SA
10. DISTRIBUIDORA BASTARI JUNIN
11. BONIFACIO S.A
12. CLAROTEST CONSULTING LAB SRL
13. UNNOBA
14. CORRALON DON EMILIO
15. MLH VERNET S.A.
16. JUNIN ARAGON SRL
17. INDELPLAS SRL
18. CLÍNICA CENTRO MÉDICO PRIVADO
19. INSTITUTO MEDICO DE LA COMUNIDAD S.A.
20. CLÍNICA DE REHABILITACIÓN JUNÍN SRL
21. GRUPO SERVICIOS JUNÍN S.A.
22. MUSCARIELLO HERMANOS S.A.
23. SISTEMAS JUNIN SRL
24. A.M.A.C.A.R
25. CEREALES DON NINO SA
26. ACR SA
27. PERKUSIC HNOS. S.R.L.
28. NALDO LOMBARDI S.A.
29. HOGAR TOTAL S.A
30. CLÍNICA LPF

B-Diseño de encuesta con que fueron relevados los datos en las empresas/organizaciones objeto de estudio

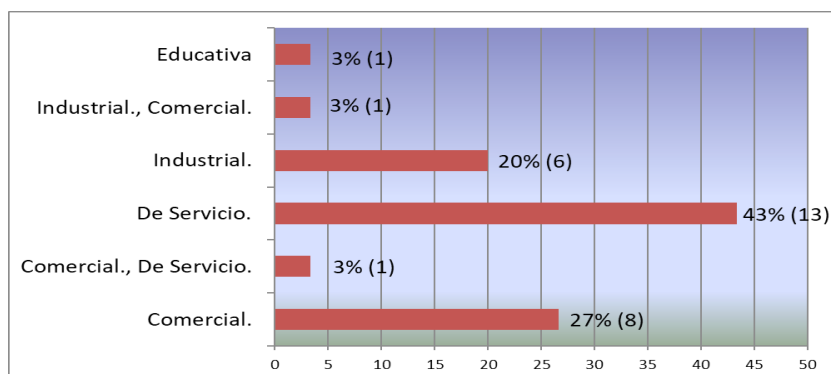
Se utilizó la herramienta Google Formularios para la disposición en forma remota de la encuesta.

URL de acceso a la encuesta: <https://bit.ly/3FFT3O1>

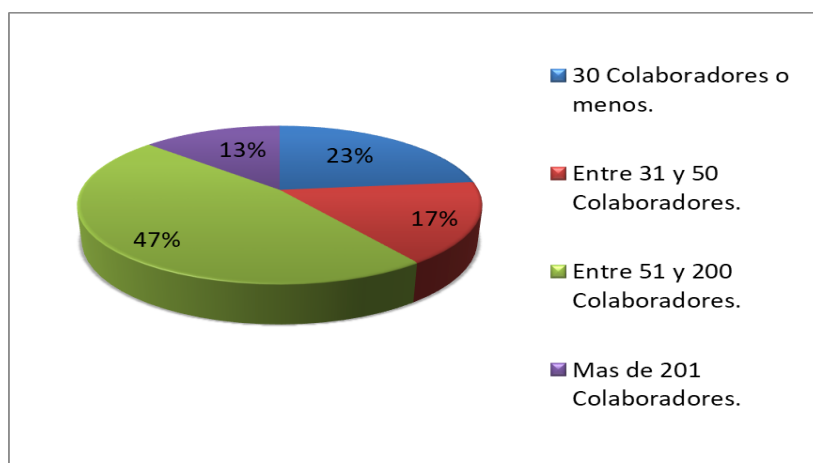
C-Resultados del relevamiento de datos

Se exponen en forma gráfica los resultados del relevamiento en base a los cuales se realizó el análisis de datos plasmado en el documento escrito.

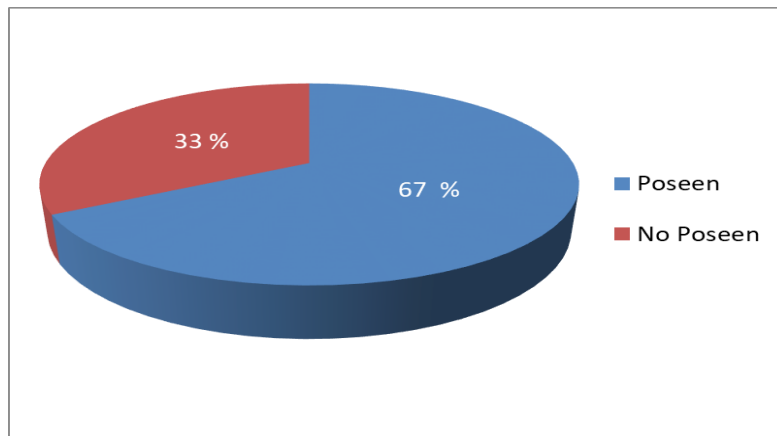
Actividad desarrollada por las empresas/organizaciones



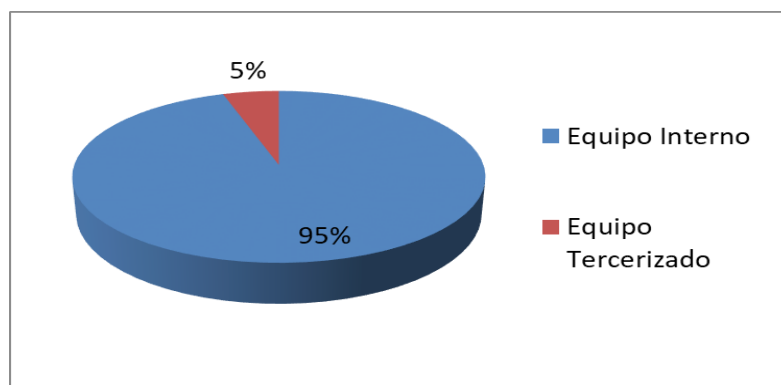
Cantidad de colaboradores



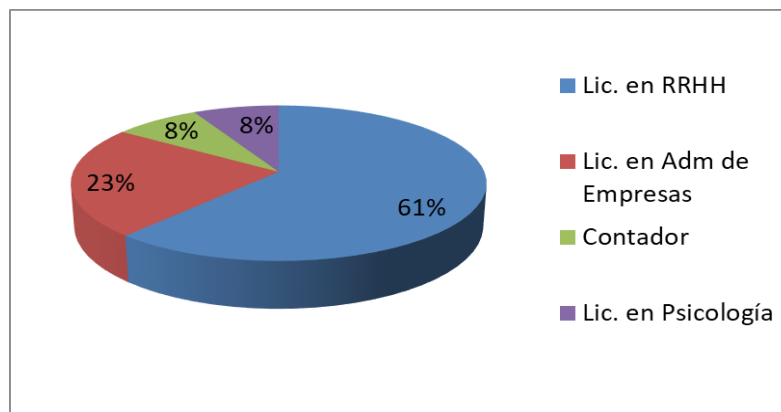
Poseen o no poseen área específica de recursos humanos



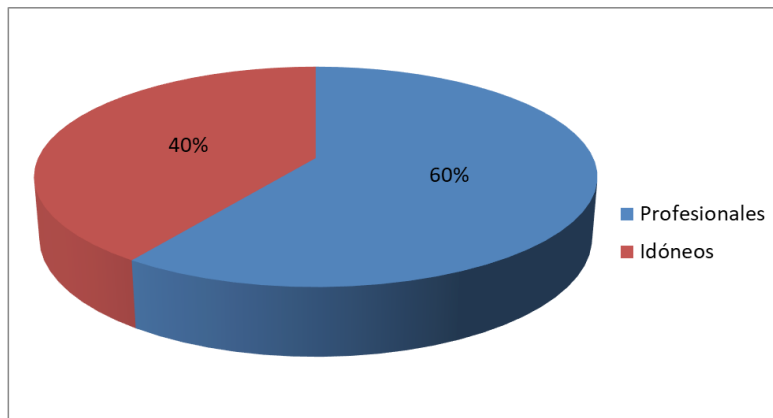
Gestión de recursos humanos interna o tercerizada



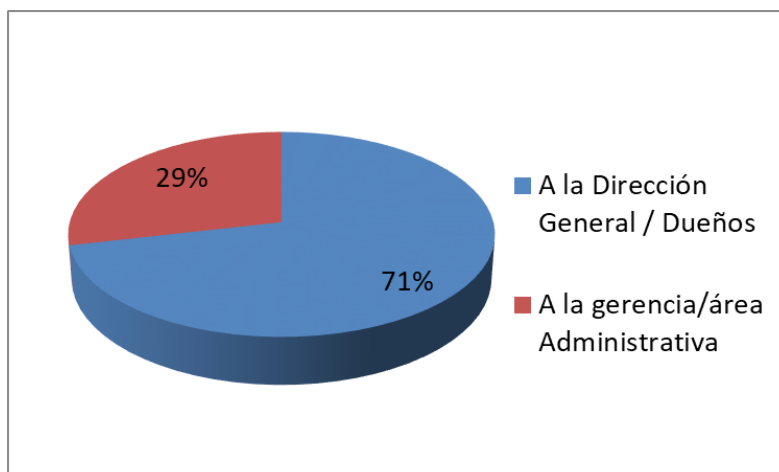
Formación de persona a cargo de área cuando ésta última es interna



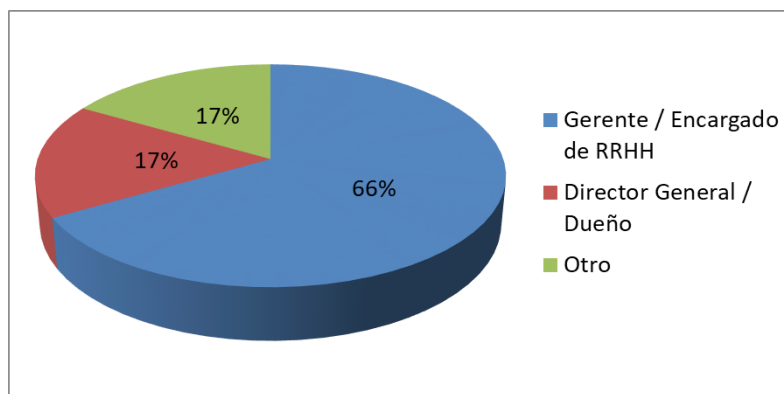
Distinción profesionales o personal idóneo



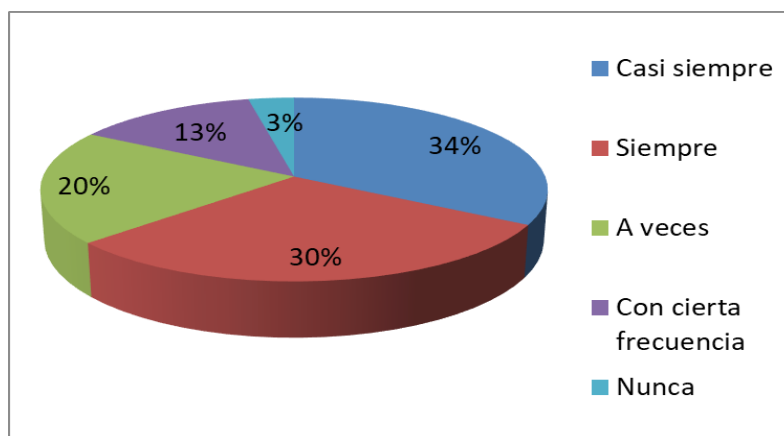
Reporte del área de recursos humanos



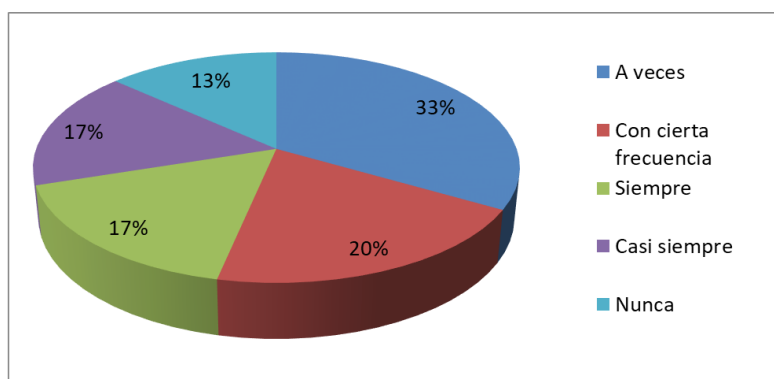
Responsable de la comunicación directa



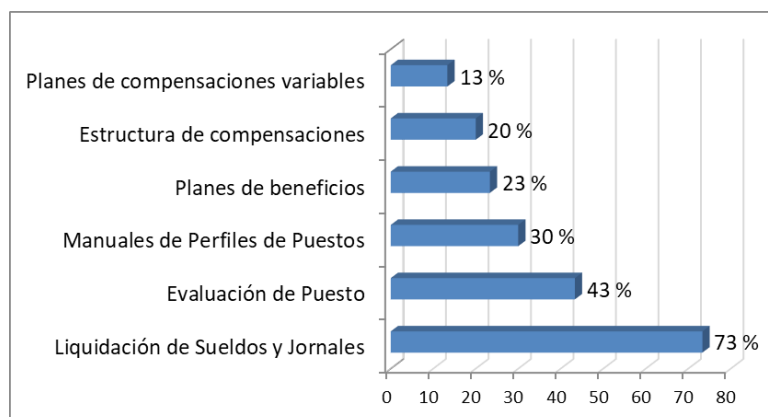
Equidad interna en política de compensaciones



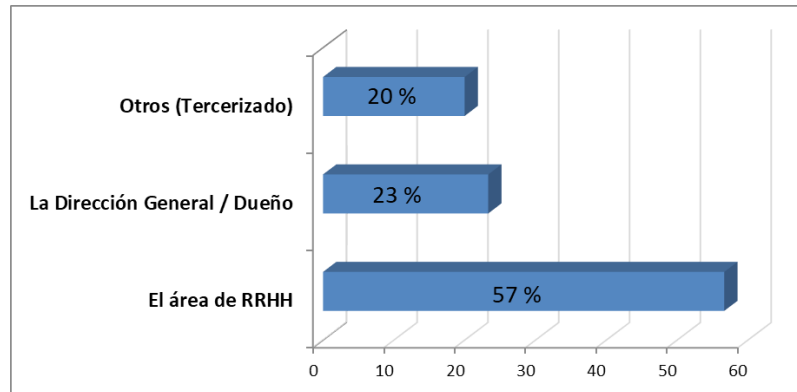
Otorgamiento de beneficios por buen desempeño



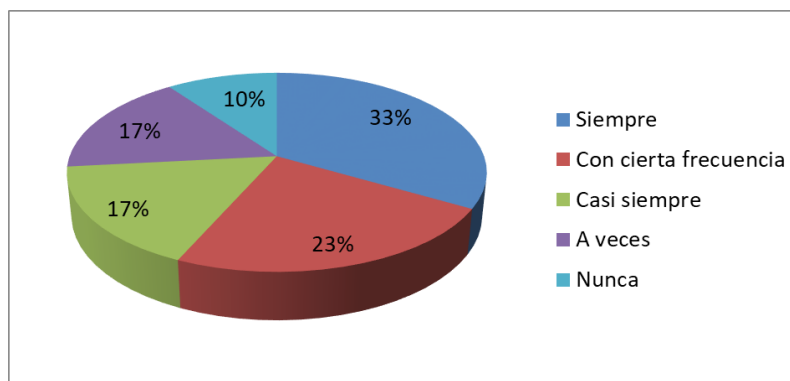
Herramientas de gestión utilizadas



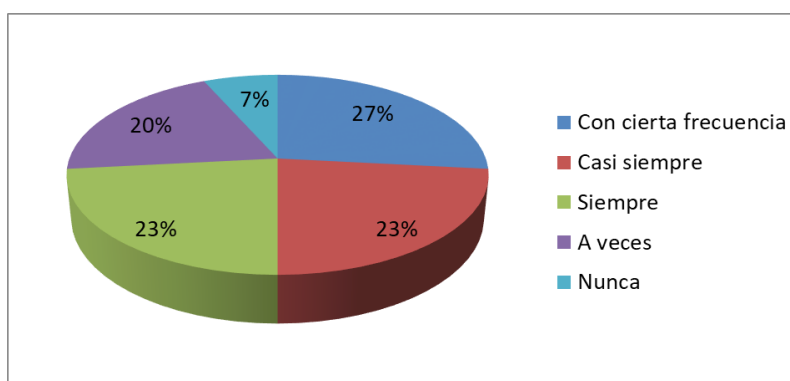
Responsabilidad en proceso de selección



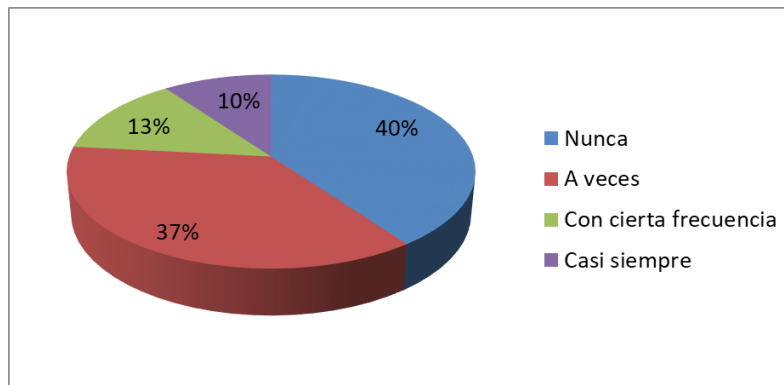
Actividades de recursos humanos (búsquedas internas)



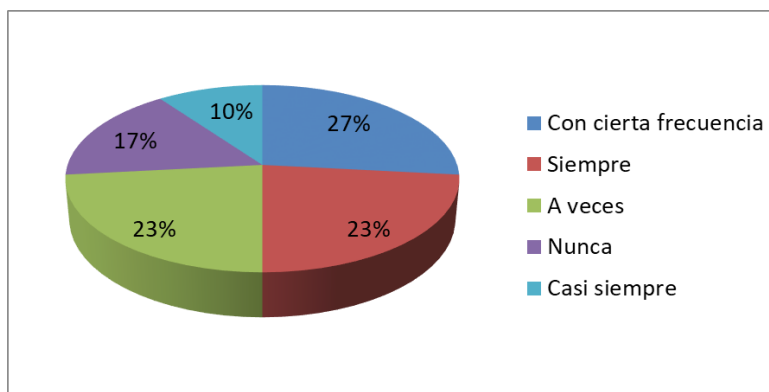
Actividades de recursos humanos (capacitación)



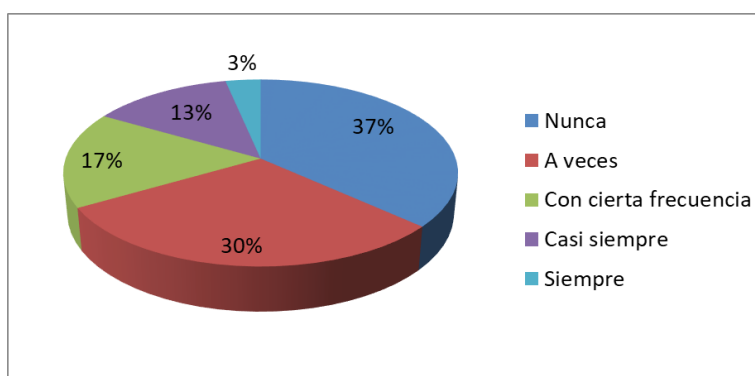
Actividades de recursos humanos (planes para jóvenes profesionales)



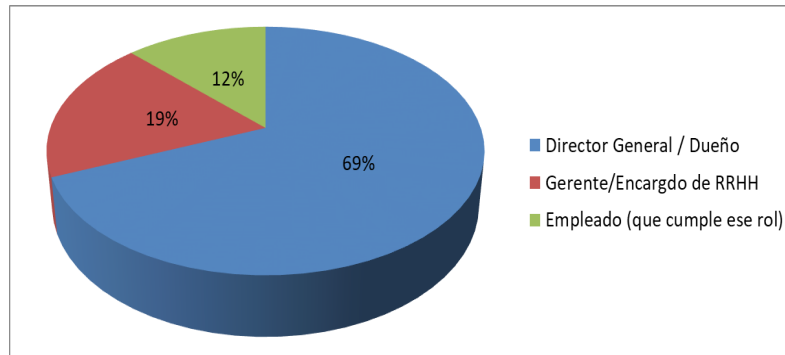
Actividades de recursos humanos (evaluación de desempeño)



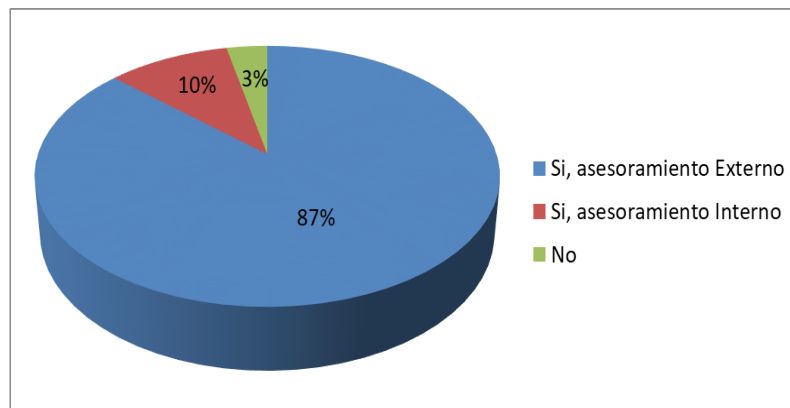
Actividades de recursos humanos (evaluación de potencial futuro)



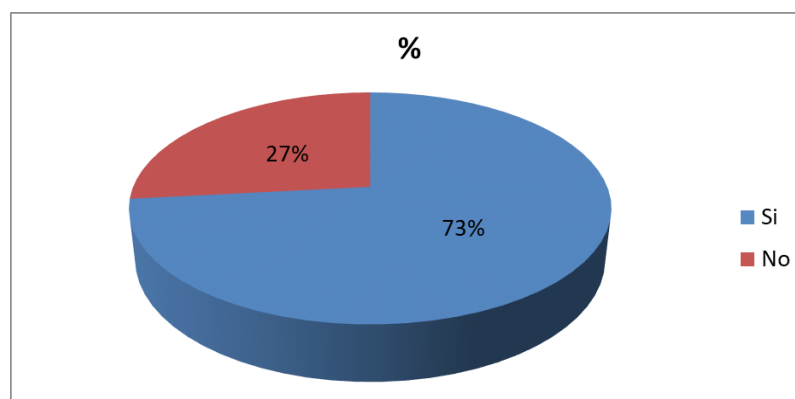
Persona encargada de las relaciones laborales



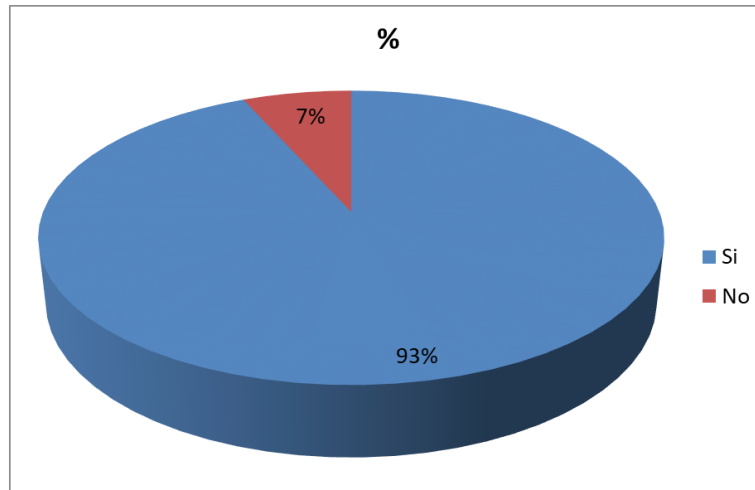
Calidad de vida laboral (seguridad e higiene)



Calidad de vida laboral (medicina laboral)



Calidad de vida laboral (primeros auxilios)



Calidad de vida laboral (prevención de stress)

