



FACULTAD DE
DERECHO



UNIVERSIDAD
DE LA REPÚBLICA
URUGUAY

ANÁLISIS DE LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS DE LA CARRERA

Investigación a cargo del Grupo Docente
Gestión de Personas, Capacitación y Afines

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE DERECHO
LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE DERECHO
LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES

GRUPO DOCENTE GESTIÓN DE PERSONAS, CAPACITACIÓN Y AFINES.

INVESTIGACIÓN:

Resolución N°: 050011-000236-22

“ANÁLISIS DE LA INSERCIÓN LABORAL DE LOS EGRESADOS DE LA CARRERA
LICENCIATURA EN RELACIONES LABORALES DURANTE EL PERÍODO 2018-2022”

FECHA: 29 DE AGOSTO DE 2023

Coordinadoras de la investigación:

Lic. Elena Castelar y Mag. Dra. Jimena Louzao

Equipo docente de investigación:

Mag. Lic. Fabiana Gutiérrez, Lic. Adriana Briano, Lic. Zulmira Silva y Lic. Beatriz Lorda.

INDICE

I	Introducción	4
	I.1. Formación profesional y empleabilidad	4
II	Objetivos	6
	II.1. Objetivo general	6
	II.2. Objetivos específicos	6
III	Descripción de la metodología	6
	III.1. Definición del problema	6
	III.2. Análisis cuantitativo	7
	III.2.1. Procedimiento de aplicación	9
	III.3. Análisis cualitativo	10
IV	Marco teórico	11
	IV.1. Gestión de Recursos Humanos	11
	IV.2. Planificación de Recursos Humanos	13
	IV.2.1. Fundamentos	13
	IV.2.2. Preparación y Selección	14
	IV.2.3. Capacitación y Evaluación	15
	IV.2.4. Compensación y Protección	20
	IV.2.5. Relación con el Personal	20
	IV.3. Prácticas de Gestión de Recursos Humanos	21
	IV.3.1. Compromiso y Satisfacción Laboral	21
	IV.3.2. Gestión del Cambio Organizacional	22
	IV.3.3. Gestión de la Diversidad	23
	IV.3.4. Sistema de medición de la Gestión de Recursos Humanos	24
V	Resultados de la Investigación	25

V.1. Encuesta realizada a Licenciados en RRLL	25
V.2. Entrevistas realizadas a Licenciados en RRLL	39
VI Conclusiones	45
VII Bibliografía	48

I. INTRODUCCIÓN

Conocer la experiencia laboral de los/as egresados/as de la carrera Licenciatura en Relaciones Laborales resulta relevante para los estudiantes, docentes y otras partes interesadas de la UdelaR.

La perspectiva del/la egresado/a sobre su inserción laboral constituye información clave para la estrategia docente, lo que permitirá contribuir en el diseño de propuestas educativas que se adapten a las necesidades identificadas.

Asimismo, el presente estudio permitirá a otros grupos de interés comprender el perfil profesional y laboral del/la Licenciado/a en Relaciones Laborales de la UdelaR, lo que implica reflexionar sobre su rol, posicionamiento y las funciones que desarrolla en las organizaciones.

Durante mucho tiempo, la gestión de recursos humanos (RRHH) se limitó al cumplimiento de actividades administrativas donde predominaban las funciones de registro y contralor. No obstante, el rol del área/departamento de gestión humana ha evolucionado hacia una función estratégica. En este sentido, los diversos actores de las relaciones laborales han comprendido que sus funciones no se limitan al cumplimiento de la normativa vigente en materia Laboral, además pregonan por el desarrollo de prácticas que transformen creencias, políticas y procesos, aportando valor a las organizaciones.

1.1 Formación profesional y empleabilidad

A través de esta investigación nos proponemos analizar los ámbitos de inserción laboral de los egresados y el grado de empleabilidad asociado a la formación profesional brindada por la UdelaR. Es de destacar que la Licenciatura en RRLL creada en 2012 tiene una estructura de interdisciplinariedad que apunta a la formación integral de los egresados para conocer y operar

sobre el sistema de las relaciones laborales y analizar la gestión en las Organizaciones de Trabajo.

En el sitio web de la Facultad de Derecho de la Universidad de la República, podemos encontrar una descripción del perfil de egresado de la Licenciatura en Relaciones Laborales, enunciando lo siguiente: *“La carrera apunta a capacitar a los operadores del sistema laboral que actúan en las empresas, los sindicatos o dependencias estatales. Su actividad está vinculada a la prestación de servicios a organizaciones públicas y privadas: empresas, administraciones, sindicatos, asociaciones empresariales, trabajadores, en áreas de asesoramiento, negociación, representación, prevención, análisis, estudios, organización de gestiones y definición de estrategias inmersas en el complejo mundo del trabajo. Si te apasiona el trabajo con personas, tienes habilidades de comunicación y negociación, y te interesa el campo del derecho laboral y la gestión de recursos humanos, esta carrera puede ser la opción adecuada para ti”*. De esta forma, es posible observar el énfasis en los distintos lugares de inserción laboral y en la descripción de algunas competencias. Por lo que entendemos, que esta investigación continúa la línea establecida desde la Facultad, en tanto, aportar información sobre la empleabilidad de los egresados, los ámbitos de actuación y las características e intereses que pueden presentar. Cuando hablamos de empleabilidad, nos referimos a “las competencias y cualificaciones transferibles que refuerzan la capacidad de las personas para aprovechar las oportunidades de educación y de formación que se les presenten con miras a encontrar y conservar un trabajo decente, progresar en la empresa o al cambiar de empleo y adaptarse a la evolución de la tecnología y de las condiciones del mercado de trabajo”. (RIT 195 - Ginebra, 92ª reunión CIT del 17 junio 2004). La mayor empleabilidad depende de la correcta y adecuada transferencia de competencias aprendidas en el contexto de la formación universitaria a la empresa (Jackson y Hancock, 2010).

II. OBJETIVOS

2.1 Objetivo general

Contribuir a profesionalizar el perfil de los/las egresados/as de la carrera Licenciatura en Relaciones Laborales, identificando sus fortalezas y oportunidades de mejora.

2.2 Objetivos específicos

- Identificar los tipos de organizaciones en las que se insertan los/as egresados/as.
- Describir y analizar las funciones asumidas.
- Conocer las prácticas de gestión humana aplicadas en las organizaciones por parte de los/as egresados/as.
- Identificar las barreras en el diseño y ejecución de procesos de gestión humana.

III. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA

3.1 Definición del problema

Toda investigación comienza con una fase inicial de formulación del problema para definir de forma precisa el objeto de estudio. En este caso, nuestra motivación consiste en conocer la inserción laboral de los/as egresados/as de la Licenciatura en RRL en la actualidad. Esto implica profundizar en el tema a indagar, realizar una revisión bibliográfica y de antecedentes para obtener información y discernir la dirección a seguir. La revisión planteada contribuye a estructurar la idea original del proyecto, contextualizándola en una determinada perspectiva teórica y metodológica. También a inspirar otras ideas para el diseño de la encuesta y la muestra

considerando esas experiencias anteriores, prevenir posibles errores, no ser redundantes, cubrir aspectos menos observados y dando un enfoque diferente al tema, que agregue valor. Nos encontramos con poca exploración de esta temática en nuestro medio: la investigación realizada por el Mag. Carlos Delasio sobre el Perfil del egresado de RRLL (2016) y un estudio realizado por la Licenciada en Relaciones Laborales Shirley Corbo sobre el Desempeño de los Licenciados en Relaciones Laborales en el mercado laboral (2019).

Además, la concreción y estructuración del problema de investigación requiere de indagaciones exploratorias como ser la consulta a expertos en el tema. Por ende, el equipo de investigación se contactó con referentes docentes, especialistas en relaciones laborales y gestión humana e integrante de la Comisión Directiva de la Asociación de Licenciados en Relaciones Laborales del Uruguay, quienes aportaron recomendaciones sobre qué aspectos tratar y cómo llevar a cabo la investigación. Con la indagación exploratoria se busca la familiarización con el problema de investigación y la definición de la metodología a aplicar.

3.2 Análisis cuantitativo

La delimitación de la población determina el diseño de la encuesta, desde la elección del método a aplicar, el diseño de la muestra y del cuestionario, así como la administración del mismo. Para el análisis cuantitativo, contamos con la base de datos proporcionada por la Facultad de Derecho, a partir de la cual obtuvimos el universo de los/as egresados/as de la Licenciatura en Relaciones Laborales durante el período 2018-2022. En cuanto al formulario, se formuló a partir de los objetivos de la investigación y a las peculiaridades de la población a encuestar, incluyendo preguntas apropiadas y claras para que sean comprendidas por los encuestados. En una primera etapa, el formulario fue revisado por expertos (docentes que no participaron en su confección), quienes evaluaron si se ajustaba a los objetivos de la investigación y lo consideraron un instrumento válido y fiable para la medición del problema. En una segunda etapa, se realizó un pre test con Licenciados/as en Relaciones Laborales que no

pertenezcan a la población a estudiar. Se aplicó una primera versión del formulario a una pequeña muestra para asegurar que las instrucciones y las preguntas fueran claras y comprensibles. En función de los comentarios recibidos, se ajustaron aspectos de redacción de instrucciones y preguntas, disposición y ubicación de los ítems como opciones de respuesta, categorías, etc. De esta manera, se diseñó el cuestionario definitivo. (Ver Anexo 1)

La encuesta es una técnica de investigación orientada a la medición de variables a través de la declaración de los individuos y se aplica sobre muestras probabilísticas de casos (la información es recogida sobre una fracción de la población). El propósito es producir estadísticas, descripciones cuantitativas o numéricas de algunos aspectos de la población. Las respuestas a las preguntas constituyen los datos a ser analizados. A través de la encuesta autoadministrada no buscamos conocer la diversidad de los individuos sino la distribución de los valores de las variables que estamos investigando. Se trata de una muestra probabilística con un componente estadístico, por lo que requiere alcanzar niveles razonables de precisión de las estimaciones.

En paralelo se procedió a definir tipo de entrevista y dimensiones a explorar para el estudio cualitativo complementario. Allardt (1990) plantea que el investigador puede explorar los fenómenos sociales por medio de datos cuantitativos, y a los efectos de que los resultados obtenidos sean más interpretables es preciso efectuar estudios cualitativos, mediante los cuales pueda profundizarse en el tema de estudio. Walker (1988: 22) señala que “-la investigación cualitativa puede ayudar a interpretar, ilustrar y cualificar las relaciones determinadas estadísticamente”. En las investigaciones contemporáneas, en distintos ámbitos de conocimiento, se ha extendido la articulación de métodos cuantitativos y cualitativos, en el entendido que las relaciones estadísticas entre variables precisa de información más detallada de las experiencias vitales de las personas y su contexto.

3.2.1 Procedimiento de aplicación

Encuesta administrada online a través de Google form. La invitación a participar se realizó mediante mensaje de whatsapp y mail. Los datos fueron proporcionados por la Facultad de Derecho. Se optó por esta forma de administración del cuestionario con el fin de que el encuestado disponga del tiempo que considere para responder. Para minimizar el riesgo de no respuesta, se trató de que el cuestionario fuera simple y la invitación a participar generara interés.

A los efectos del presente estudio, se plantearon las siguientes dimensiones de análisis en el formulario:

- Ámbito de desempeño laboral del/la egresado/a
- Tiempo en conseguir empleo vinculado a su área de estudio
- Niveles salariales
- Nivel de formación adquirida
- Procesos de gestión humana que realiza
- Prácticas de gestión humana desarrolladas
- Aplicación de tecnologías de la información vinculadas a la Gestión Humana

El cuestionario contó con 18 preguntas estandarizadas referidas a las dimensiones seleccionadas y se completó en forma anónima y voluntaria. En el mismo se informó el objetivo del estudio y su carácter de confidencial. De los 425 egresados, respondieron 194. Cabe aclarar que, 43 egresados no tenían el celular y/o mail de contacto actualizados. La muestra obtenida se considera relevante, en tanto puede ser una línea de base para futuras investigaciones que contribuyan a la comprensión de las variables intervinientes en la inserción laboral de los egresados de la Carrera. Así como también puede resultar un interesante insumo para investigaciones en el ámbito de las relaciones laborales.

Posteriormente a la recolección de los datos se procedió a su tabulación y análisis correspondiente.

3.3 Análisis cualitativo

Se realizaron entrevistas por Videoconferencia-Telefónica o Zoom y del grupo de investigadores se seleccionaron tres entrevistadores por perfil y experiencia. La muestra fue brindada por la Asociación de Licenciados en Relaciones Laborales (ALRLU). A los efectos de agilizar el proceso de entrevistas, se realizaron de manera virtual, destacándose las siguientes ventajas: menor costo, menos encuestadores, abarca población dispersa, facilita repetición de intentos de contacto, mayor flexibilidad, más amplia cobertura, los entrevistados ya tienen experiencia en virtualidad, baja no respuesta, permite recabar información complementaria.

En el marco de las entrevistas se plantearon las siguientes dimensiones de análisis:

- Ámbito de desempeño laboral del/la egresado/a: puesto que ocupa actualmente
- Principales contribuciones en el puesto
- Desarrollo de prácticas de RRHH
- Grado de autonomía en el puesto
- Procesos de gestión humana que aplica
- Prácticas de gestión humana
- Fortalezas de su desempeño
- Área de conocimiento a profundizar

Se realizó un total de 23 entrevistas a una muestra de egresados y egresadas de la carrera de Relaciones Laborales entre los años 2018 y 2022.

Se relevó en esta exploración de tipo cualitativo percepciones de dichos egresados y egresadas con relación a las dimensiones definidas. Exponemos a continuación algunos hallazgos que esperamos complementen la exploración de tipo cuantitativo realizada, también expresada en este documento.

IV. MARCO TEÓRICO

4.1 Gestión de Recursos humanos

La gestión de recursos humanos ha sido estudiada por numerosos autores de diversas disciplinas como la administración, derecho, ingeniería industrial, psicología organizacional, medicina laboral, administración, ciencias económicas, relaciones laborales y sociología organizacional, proponiendo una serie de modelos y herramientas que se adapten al entorno dinámico en que operan las organizaciones. Con el transcurso de los años, nuevos estudios han permitido concluir que no es suficiente con el abordaje de un conjunto de procesos, sino que también se evidencia la necesidad de repensar las estrategias funcionales del área de RRHH que contribuyan a la satisfacción y compromiso de los trabajadores.

Desde la Administración de Recursos Humanos se contempla un enfoque interdisciplinario, ya que comprende distintas disciplinas tal como se mencionó anteriormente. Se abordan múltiples campos que hacen al quehacer organizacional, requiriendo un perfil profesional con diversas herramientas, aplicadas tanto a lo interno como externo de la organización; y que pueden ser directamente aplicadas a las personas (Reclutamiento y Selección de personal), o aplicadas en forma indirecta (Análisis y descripción de puestos o Higiene y seguridad).

Asimismo, se destaca su carácter situacional, ya que requiere la aplicación de técnicas flexibles que posibiliten la adaptación a un escenario dinámico, de incertidumbre y en permanente cambio. (Chiavenato, 2007). La gestión de RRHH implica una serie de decisiones que impactan en el vínculo trabajador-empendedor, como también a otros grupos del entorno, y que tiene como propósito influir positivamente en la eficacia de la organización. (Milkovich, G y Boudreau, J, 1994)

La Dirección estratégica de los RRHH, surge como disciplina a comienzos de la década de los ochenta, con el propósito de contribuir en la interacción entre la estrategia organizacional y la estrategia funcional de RRHH. Esta perspectiva promueve la implementación de políticas y procesos que estén alineados al cumplimiento de los objetivos estratégicos de las organizaciones. El diseño de prácticas de RRHH contribuye al logro de la eficiencia y eficacia organizacional. Este enfoque estratégico ha sido liderado por el autor Dave Ulrich (2006), quien considera que las organizaciones tienen el desafío de alinear los procesos de gestión humana con la cultura y estrategia organizacional. Esta perspectiva implica que los profesionales en gestión humana incorporen la competencia “pensamiento analítico”, con el fin de lograr la concordancia entre los objetivos organizacionales y los objetivos de los trabajadores.

Algunos autores han planteado nuevos paradigmas, que permitan fortalecer el posicionamiento del área de gestión humana, como, por ejemplo: implementar nuevos desafíos con los trabajadores, definir y desarrollar perfiles para los responsables del área y la implementación de un sistema de medición que evidencie los aportes de los procesos de RRHH en la organización (Jiménez, H. O. 2010).

A los efectos de lograr el posicionamiento del Departamento de RRHH, es necesario diseñar políticas y prácticas de RRHH con un enfoque sistémico, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales propuestos como la cultura de la organización. Las herramientas de gestión deben adaptarse a la realidad de cada organización.

4.2 Planificación de los Recursos humanos

La planificación de los RRHH implica el diseño e implementación de políticas y programas de gestión humana, que proporcionan un conjunto de ventajas para las organizaciones. Las estrategias de RRHH son opciones que se plantean para el diseño de prácticas y procesos aplicables a los trabajadores de las organizaciones (Gómez Mejía, L. et al, 2016). En otros términos, planificar la gestión de los RRHH, permite identificar las “necesidades cuantitativas como cualitativas de personal” a partir de los objetivos trazados con antelación (Dolan et al, 2007).

Dessler, G. (2017) describe tres funciones que deben aplicar los referentes de RRHH, a saber: coordinar las actividades funcionales del área que lidera, articular con los gerentes de línea o mandos medios las políticas y procesos de RRHH y asesorar a los trabajadores sobre los diversos programas diseñados.

Por su parte Gomez Mejía, Luis.R. sostiene que: “Las estrategias de RH que fomentan la flexibilidad, la reacción rápida, la iniciativa emprendedora, el reparto de riesgos y la descentralización son especialmente adecuadas” (pág. 31).

Las actividades de RRHH mantienen una relación entre sí formando un sistema. Cada una de sus actividades constituye un subsistema, que se relaciona de manera directa con las otras actividades de la organización. Cada subsistema está condicionado por los objetivos y normas del propio Departamento de RRHH, así como también por el entorno externo en que la organización opera (Werther, W y Davis, K, 2014).

4.2.1 Fundamentos

El desafío básico de la gestión de los RRHH, es contribuir a que la organización mejore su eficiencia y eficacia de manera ética y responsable. En tal sentido, los referentes de Recursos humanos tienen un rol fundamental en comunicar a todos los trabajadores los objetivos del área

y la importancia de su participación. A los efectos de lograr la eficiencia y eficacia, es fundamental que se respete el marco normativo y las actividades diseñadas en cada subsistema de RRHH.

4.2.2 Preparación y selección

Una de las funciones del área de RRHH consiste en prever las necesidades de recursos humanos a mediano y largo plazo, para lo cual es relevante una actitud proactiva de los gerentes/supervisores de las diversas áreas. Para que el proceso de reclutamiento y selección de personal sea exitoso, resulta necesario la correcta interacción entre los responsables del proceso de reclutamiento y selección con los referentes de las otras áreas de la organización. Asimismo, en el marco de la planificación del proceso de reclutamiento y selección de personal, es necesario que los profesionales en RRHH comprendan y analicen el mercado laboral, conozcan las modalidades de trabajo y contratación, identifiquen las necesidades de las diversas generaciones, e identifiquen las competencias necesarias para el desarrollo profesional en los diversos puestos.

Una de las funciones de los profesionales en RRHH es la elaboración y/o revisión de los perfiles de puestos, para lo cual se puede aplicar la técnica “Análisis y descripción de puestos”.

Dessler (2017) citando a Parbudyal Singh (2008) señala que el análisis de puestos es el eje en torno del cual giran todas las actividades de la gestión de recursos humanos, necesarias para la ejecución de las actividades laborales.

El análisis del puesto consiste en el proceso a través del cual se especifica la formación académica, las habilidades y conocimientos requeridos para desempeñarse en un puesto (Valera 2006), mientras que la descripción del puesto detalla las labores y responsabilidades (Mondy, 2010).

Una vez definido o revisado el perfil del puesto, se puede iniciar el proceso de reclutamiento y selección de personal. El autor Werther (2014) hace referencia a la identificación de talento, como un proceso de captar a candidatos/as con aptitudes para cubrir el puesto

vacante. El reclutamiento, tanto interno y/o externo a la organización, comienza con la *“búsqueda de candidatos/as y culmina cuando se reciben las solicitudes”* (pág. 114).

El reclutamiento y selección del personal consiste en un proceso que incluye un conjunto de técnicas que tienen como propósito identificar al/el candidato/a que mejor se adapte tanto a las especificaciones de un puesto de trabajo, como también a la cultura de la organización.

El reclutamiento implica definir la forma en que la organización busca atraer y captar a los/as candidatos/as a ocupar un puesto vacante (sea nuevo o existente). Para esta etapa, las organizaciones actuales utilizan las nuevas tecnologías para lograr un mayor alcance y reducir los tiempos. Se busca agilizar el reclutamiento y selección, teniendo en cuenta las necesidades de la parte empleadora y evitando exponer a los/as candidatos/as a procesos extensos, participando de etapas que pueden unificarse o descartarse.

La selección del personal es el proceso que se inicia luego del reclutamiento y tiene como objetivo elegir a la persona que reúna el conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) para desempeñarse en el puesto vacante. Para lograrlo, quien lidera el proceso de selección puede aplicar las siguientes actividades: análisis del curriculum vitae, entrevistas, implementación de pruebas, procesamiento de datos, orientación a gerentes y/o supervisores que participen en las entrevistas de selección, entre otras funciones. La entrevista laboral es la técnica más utilizada en el proceso de selección, para lo cual es necesario su correcta planificación y realización tanto por parte de los profesionales en RRHH como de los tomadores de decisiones. Cada organización diseña el proceso de selección dependiendo de las políticas de RRHH establecidas y adaptándolo a la cultura de la organización.

4.2.3 Capacitación y Evaluación

Según Werther y Davis (2014), una vez que el personal es contratado, los nuevos integrantes se orientan, mediante el conocimiento que adquieren de las políticas y

procedimientos de la organización. Para lograr que los mismos sean eficientes, se los capacita toda vez que sea necesario.

Las organizaciones privadas y públicas por su parte, tienen en cuenta que la capacitación aporta al mejor desempeño de los trabajadores, pero también a su motivación, participación activa e ideas vinculadas a la innovación que establece como punto inicial para relacionar la mejora continua de la gestión del capital humano.

A los efectos de diseñar e implementar un plan de capacitación y desarrollo del personal, se recomienda por parte de diversos autores, cumplir con una serie de pasos, trazados lo suficientemente abiertos y flexibles para adaptarse a metas cambiantes, un entorno complejo y dinámico, con requerimientos de colaboración interáreas que permita un producto final de elevada calidad tanto para el estudiante o egresado directamente vinculado a su incorporación en el mercado laboral.

En primer lugar, se debe considerar el plan de capacitación dentro de un proceso organizado, planificado y evaluable que requerirá cumplir etapas adecuadamente pautadas.

1- Conocer los requerimientos de capacitación, objetivos y resultados esperados.

Cuando nos referimos al paso inicial de conocer, se supone indagar las necesidades orientadas a potenciar habilidades actuales e integrar de modo que influya en la profesionalización de la tarea o la preparación a situaciones de cambio.

2- Análisis de la brecha entre los conocimientos actuales y los necesarios tanto a nivel global como luego individualmente.

El entorno se caracteriza por cambios cada vez más profundos, complejos, discontinuos e impredecibles. Es por tanto que, el ritmo de generación de nuevos conocimientos es exponencial y al mismo tiempo, el conocimiento caduca en forma más rápida (González, L, 2002).

3- Una etapa importante a detenerse corresponde a identificar y listar recursos materiales y técnicos para desarrollar el plan. Todo plan de capacitación debe incorporar los costos asociados a su desarrollo que, si bien es parte de la inversión de la organización para el

crecimiento y desarrollo de los equipos de trabajo, deben estar claramente asociados a cada etapa.

La capacitación es entendida como el esfuerzo generalizado para mejorar los conocimientos y las destrezas disponibles en la organización (Sherman, Bohlander y Snell, 1999).

4- Contar con adecuada información previa para diseñar el plan de capacitación supone un punto de reflexión al proceso como la evaluación de la capacitación. Para la mayoría de los autores la evaluación debe realizarse en cuatro niveles que los identifican con la reacción, aprendizaje, aplicación e impacto.

Desde su análisis para la capacitación y formación profesional, Alicia Naranjo (2002) nos plantea algunas interrogantes que esta misma investigación pretende hacernos reflexionar:

“¿Los programas de capacitación profesional evaluados han tenido impacto en los distintos aspectos de la inserción laboral? ¿Es posible saber si estos programas también han incidido en aspectos que estimulen el desarrollo del individuo a través de la dotación de actitudes y capacidades que le permitirán desenvolverse en el mundo del trabajo? ¿Las evaluaciones realizadas consideraron la medición de dichos cambios de actitud, traducidos en la adquisición de una cultura de trabajo a través de los cursos de capacitación? “

Por otra parte, Jim y Wendy Kirkpatrick (2014), realizan una actualización al Modelo de Evaluación de procesos de capacitación de Donald Kirkpatrick (1975) donde establecen para el mismo las etapas:

1- Reacción - al feedback del estudiante introducen la acción planificada a partir de recibida la misma

2- Aprendizaje- validación real reconociendo las variables internas y externas a la misma organización dónde se evalúa

3- Comportamiento. Aplicación o cambios de conductas obtenidos

4- Resultados. Si bien en esta etapa deben contrastarse datos previos a la iniciación de la capacitación al final del proceso, deben identificarse herramientas para medir el impacto positivo obtenido en la persona, el equipo de trabajo y de los otros equipos que integran de forma directa o indirectamente a la organización o a la relación directa con el profesional.

La práctica de Evaluación del Desempeño se inscribe en los procesos de aplicación de Gestión Humana en las Organizaciones, que se produce indefectiblemente pues representa una de las formas, junto a otras, de monitoreo acerca del desarrollo de sus actividades y funcionamiento y a veces es llevada adelante de manera formal, regular y sistematizadamente.

En condiciones apropiadas representa una oportunidad, tanto para la Organización como para las personas trabajadoras. Puede proporcionar valiosa información para la toma de decisiones con insumos para una consideración sistémica y toma de decisiones.

Asimismo, puede favorecer la comunicación entre las personas que supervisan y las personas trabajadoras, proporcionando retroalimentación en pro de la mejora del desempeño actual y el desarrollo a futuro.

El proceso de Evaluación del Desempeño se configura como un ciclo que puede incluir intercambios varios para establecer objetivos y plantear expectativas para el período correspondiente, instancias de seguimiento, apoyo y orientación hasta el cierre de ciclo con la evaluación final correspondiente. Se articula sistémicamente con otros procesos y prácticas de Gestión Humana en la Organización y requiere de revisión a fin de considerar dinámicas en cuestión, paso del tiempo, etc.

Existen diversas modalidades y metodologías para el diseño e implementación de un sistema de evaluación del desempeño. Tales decisiones se toman atendiendo a las particularidades de cada Organización como situación y contexto, cultura, etc. L. Schvarstein (2000) aporta la concepción de que el diseño e implementación de sistemas de evaluación de desempeño atiendan algunos supuestos que denomina Básicos: continuidad, compromiso de la

Organización, evaluación del personaje y no de la persona, inmediatez, predictibilidad y derecho de apelación.

Además de los abordajes conceptuales más centrados en lo técnico, referido a los aportes a la eficiencia organizacional y al desarrollo de la comunicación, un abordaje conceptual complementario relativo a que se trata de un “proceso que ocurre dentro de un juego de relaciones de poder” (Schvarstein, L. 2000). Como parte de la expresión de la Organización “está sometido, en cuanto a su legitimidad y credibilidad, a las reglas de la situación discursiva ideal, que tiene cuatro pretensiones de validez: verdad de los contenidos proposicionales, rectitud para permitir el establecimiento de relaciones interpersonales legítimas, confianza recíproca en relación a la sinceridad de las expresiones e inteligibilidad del lenguaje utilizado (Habermas, 1972, citado por Schvarstein, L. 2000).

Como práctica de Gestión Humana la Carrera se inscribe en los procesos de Desarrollo. En general el concepto de Carrera puede entenderse como “una sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional. Presupone desarrollo profesional gradual y cargos cada vez más elevados y complejos” (Chiavenato, I. 2002).

A nivel organizacional “la planeación y el desarrollo de carrera implica apoyo para formar metas de carrera realistas y oportunidades para realizarlas” (Dessler, G.1994).

Los objetivos de la práctica refieren a la promoción y la sucesión en la Organización. En este sentido, se orienta a favorecer la retención de talento clave, viabilizar posibilidades de desarrollo y realización para las personas, el planeamiento para familias ocupacionales o profesionales y garantizar aprovisionamiento interno y continuidad de la conducción o dirección a nivel gerencial.

Resulta relevante que atienda a las necesidades de la Organización, así como a las de las personas trabajadoras que la componen. Puede sustentarse en el cargo o sustentarse en competencias e implica el diseño e implementación de diversas metodologías, técnicas y herramientas para favorecer la gestión de la movilidad en la Organización.

Con sentido sistémico esta práctica se articula con otras prácticas de Gestión Humana, como la Planeación de RRHH, la Capacitación y la Evaluación de Desempeño.

4.2.4 Compensación y protección

El principal objetivo del sistema de compensaciones o retribuciones de las organizaciones es cumplir con la normativa vigente (Werther, W y Davis, K, 2014).

Según Mondy (2010) *“Una política de remuneración establece lineamientos generales para tomar decisiones de remuneración./.../ Con frecuencia, una organización, ya sea formal o informalmente, establece políticas de remuneración que determinan si la empresa será un líder en remuneraciones, un seguidor de las remuneraciones, o una compañía que se esforzará por una posición promedio en el mercado laboral”* (pág 271).

Los profesionales en gestión humana, a los efectos de lograr una equidad interna externa, aplican el método valoración de puestos, el cual consiste en comparar de manera formal y sistémica los puestos de trabajo, con el fin de identificar su valor en comparación a otro. Dicho proceso, implica evaluar los puestos y compararlos respecto a sus competencias y responsabilidades (Desler, 2011).

4.2.5 Relación con el personal

Uno de los retos de los referentes en RRHH es contribuir a la mejora de la calidad de vida en el trabajo, logrando niveles altos de satisfacción laboral y compromiso de todos los trabajadores. En la variable “relación con el personal” se incluyen temáticas como la cultura de la organización, el clima laboral, participación de los trabajadores, grupos autónomos de trabajo, comunicación y relación con el sindicato. (Werther y Davis, 2014). Estas variables forman parte de prácticas de gestión humana.

4.3 Prácticas de Gestión de Recursos Humanos

En las últimas décadas los referentes de Recursos humanos, con sus respectivos equipos, han ampliado su ámbito de actuación, a saber: implementando herramientas para mejorar la satisfacción y el compromiso laboral; participando en procesos de cambio y desarrollo organizacional; gestionando la diversidad e implementando sistemas de medición, entre otros.

A continuación, se detallan algunas estrategias funcionales que se han ido incorporando a la gestión de RRHH:

4.3.1 Compromiso y satisfacción laboral

Hellriegel (2004), define el compromiso organizacional como la intensidad de la participación de un trabajador y de su identificación con la organización. Cuando los trabajadores tienen un fuerte compromiso, la organización tiende a beneficiarse de muchas maneras, entre ellas, el autor citado, menciona un decremento de los índices de rotación de personal, aumento en la productividad, cumplimiento de resultados, incremento en la motivación y satisfacción de los empleados.

Dentro de las investigaciones sobre la satisfacción laboral se detectan dos grandes grupos. Por un lado, las que se refieren a la satisfacción laboral como un estado emocional o afectivo (Crites, 1969; Locke, 1976; Price y Mueller, 1986). Por otro lado, se encuentra otro grupo de investigadores que consideran la satisfacción laboral como una actitud (Beer, 1964; Salancik y Pfeffer, 1977; Griffin y Bateman, 1986).

Robbins (2014) diferencia el compromiso organizacional de la satisfacción laboral, entendiendo que el compromiso organizacional es el grado en el que un trabajador se identifica con una organización, sus valores y sus objetivos, mientras que la satisfacción laboral se centra en aspectos del entorno de trabajo.

Peiró y Prieto (1996), entienden que la satisfacción laboral es una variable actitudinal que parece afectar al compromiso, a su vez, ésta se encuentra estrechamente vinculada con otras variables psicológicas (bienestar psicológico y satisfacción con la vida).

Estos autores sostienen que resulta relevante estudiar las actitudes hacia el trabajo conjuntamente con el compromiso organizacional, ya que permitirá contar con información valiosa para la formulación de políticas de RRHH, validar los diversos subsistemas de RRHH, identificar las necesidades de los trabajadores y las causas que generan insatisfacción laboral.

4.3.2 Gestión del Cambio Organizacional

Los referentes en gestión humana, participan de los procesos de transformación de las organizaciones, sea en el diseño o revisión de la estructura; cambios tecnológicos y/o en el desarrollo organizacional.

Robbins (2014) define al cambio como "una interrupción temporal en el devenir normal de los acontecimientos." dentro de una Organización.

El Cambio Organizacional según Robbins (2014), representa "cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología que maneja la organización" (pág. 191).

Para facilitar la aplicación de este proceso en las Organizaciones, éstas utilizan un agente de cambio, el que, con su experiencia puede llevar a cabo el mismo con objetividad.

También es cierto que cuando se llevan a cabo los cambios organizacionales, podemos encontrarnos con personas que resisten al mismo, esa resistencia está íntimamente relacionada con cuestiones tales como la incertidumbre, los hábitos, por miedo a lo desconocido, por la propia cultura de la organización.

Queremos resaltar que, entre las distintas técnicas para reducir esa resistencia, Robbins (2014) resalta, la educación y comunicación; la participación de los empleados en el proceso del cambio; facilitar y apoyar a los trabajadores que necesiten contención a la hora de implementar el cambio; negociar con los trabajadores la aplicación del mismo. El autor alude que la cultura

de una organización está caracterizada por factores más o menos estables y permanentes, lo que predispone a la Organización a ser muy resistente al cambio. En este tipo de situaciones, los gerentes, deben convertirse en modelos positivos, innovar, ser creativos, motivar y reforzar las fortalezas en los trabajadores que se afilian a los cambios y los hacen posibles en el seno de las mismas.

Gestionar un cambio organizacional implica tener en cuenta muchas variables, pero la principal, sin lugar a dudas es la cultura organizacional, esta variable puede representar la principal barrera para llevar a cabo el cambio en la Organización.

En la línea del pensamiento de Robbins & Judge (2009), cuando los valores compartidos no están de acuerdo con los que persigue la eficacia de la organización, la cultura de la Organización puede representar un obstáculo a la hora de gestionar el cambio.

La cultura representa la “argamasa” que mantiene a la Organización unida, fuerte, comprometida para que pueda gestionar los cambios de forma positiva tanto para la organización como para todos los actores de las Relaciones Laborales que la integran.

4.3.3 Gestión de la Diversidad

La gestión de la diversidad es una estrategia corporativa orientada a la inclusión de los perfiles diversos de las personas, que optimiza la eficacia del proceso empresarial (Casanova, Instituto Europeo para la Gestión de la Diversidad, 2008). Las organizaciones incorporan políticas de diversidad y herramientas para su gestión con el fin de obtener un valor extra de las diferencias entre sus trabajadores, clientes y proveedores. Cuando hablamos de diversidad en una organización, como señalan Milliken y Martins en “Searching for common threads: Understanding the multiple effects of diversity in organizational groups” (Academy of Management Review, 21, 1996), nos referimos al grado en que existen diferencias de cualquier atributo o característica de una persona que pueda conducir a la percepción de que esta es diferente de uno mismo. Gestionar correctamente las diferencias es esencial para aumentar la creatividad e innovación y

enriquecer la toma de decisiones en las organizaciones en el contexto actual complejo y globalizado.

La complementariedad de las diferencias dentro de los equipos de trabajo crea valor. Thomas Jr., en su artículo "From Affirmative Action to Affirming Diversity" (Harvard Business Review, vol. 68, 2, 1990), plantea que las Acciones Afirmativas, en tanto obligación legal, no son el enfoque correcto. Propone buscar la competitividad pensando en categorías más amplias de diversidad como ser edad, experiencia, educación, personalidad y hacer cambios en la organización a través de sensibilización y formación de directivos que resulten en una nueva cultura integradora.

4.3.4 Sistema de medición de la gestión de Recursos Humanos

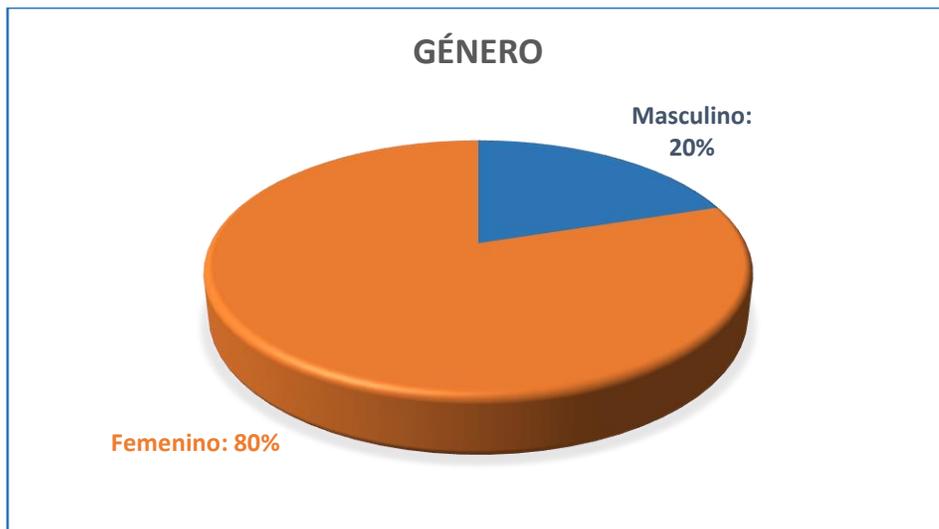
La incorporación de un sistema de medición en la gestión humana, favorece la consecución y seguimiento de los objetivos funcionales del área. Un conjunto de indicadores vinculados a los procesos de RRHH, permiten evaluar el impacto de los procesos y prácticas implementadas a nivel funcional, así como también revisar las estrategias formuladas por la Dirección. Los referentes de gestión humana diseñan procesos que arrojan resultados, los mismos deben demostrar si cumplen o no con los objetivos funcionales del área de RRHH. Un sistema de medición se realiza a partir de la planificación de RRHH y no debe concebirse como un fin en sí mismo sino como un medio para identificar cuáles son las debilidades y fortalezas de las actividades preestablecidas. La información sobre el desempeño de los procesos es de interés para las diversas partes interesadas en la organización: directorio, gerentes, supervisores, trabajadores y sindicatos.

V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACION

5.1 Encuesta realizada a Los/as Licenciados/as de la Licenciatura en RRL

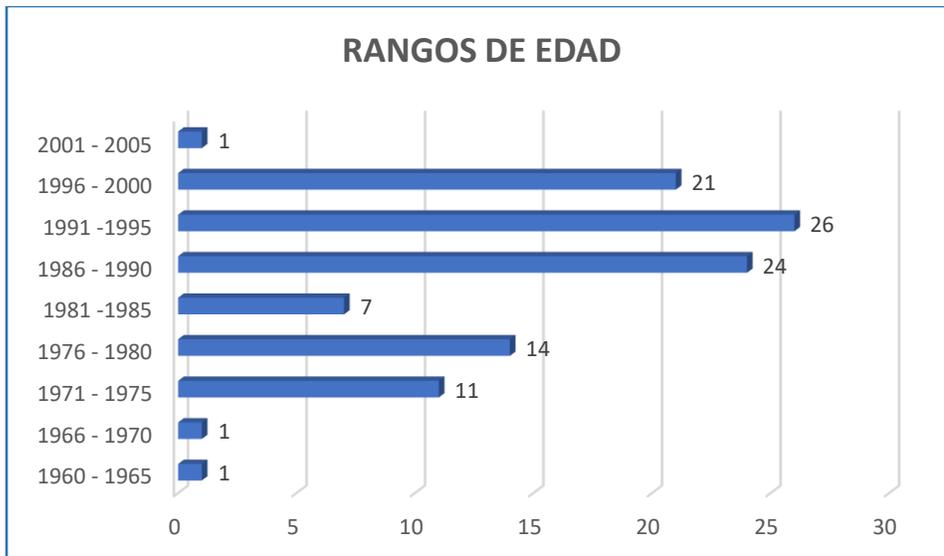
1)- Interés en la Encuesta. De las personas contactadas, **el 99,5% aceptó participar de la Encuesta.**

2)- El 80% de los encuestados es de género femenino.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

3)- La mayor franja etaria de los encuestados se encuentra entre 23 y 37 años.



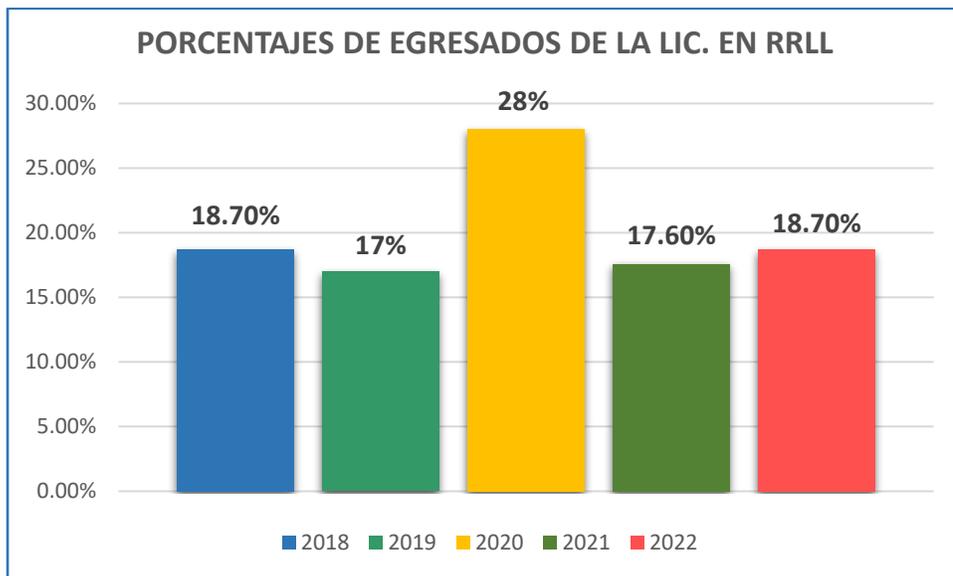
Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRLL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

4)- El 60,40 % de los encuestados nacieron en Montevideo, el 36,8% en el interior y el 2,8%% en el exterior.



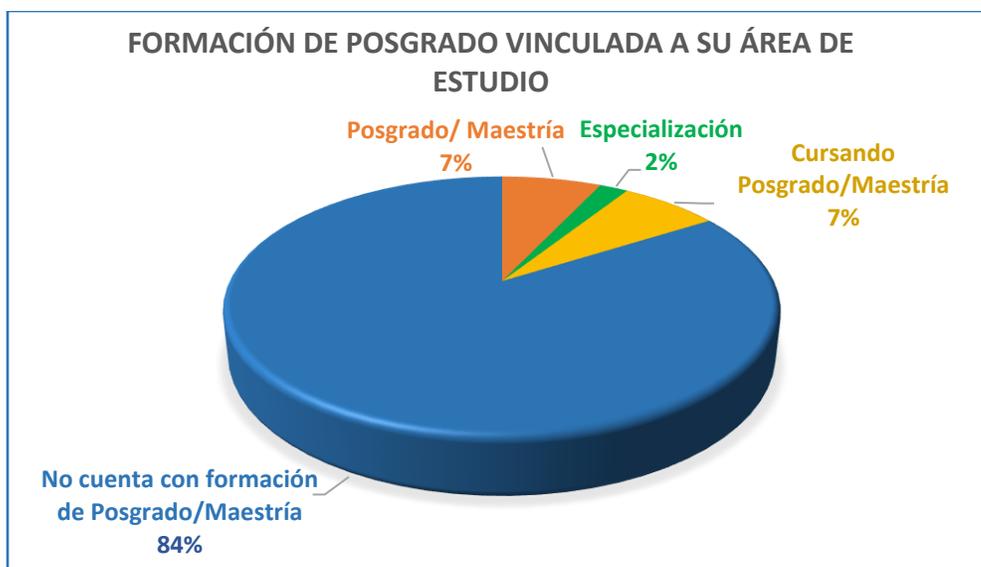
Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

5)- El mayor porcentaje de egresados se encuentra en el año 2020, con un 28%.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

6)- El 84% de los encuestados no posee formación de posgrado vinculada a su área de estudio, el 7% cuenta con posgrado culminado, 2% con especialización y el 7% cursando posgrado.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

7)- El 95,10% de los encuestados se encuentra trabajando actualmente.



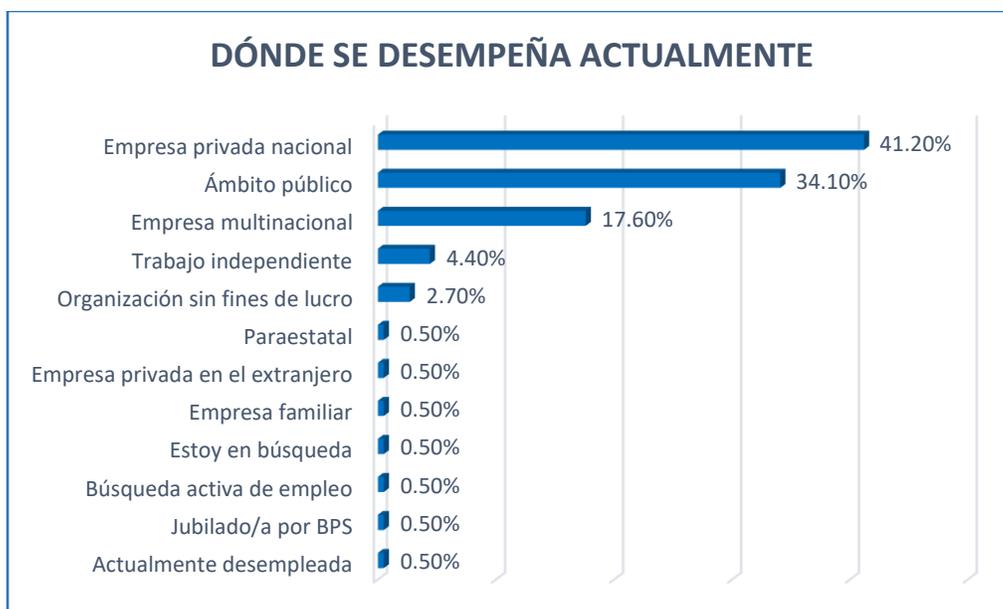
Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

8)- El 62,60% logró acceder a un puesto vinculado a su área de estudio.



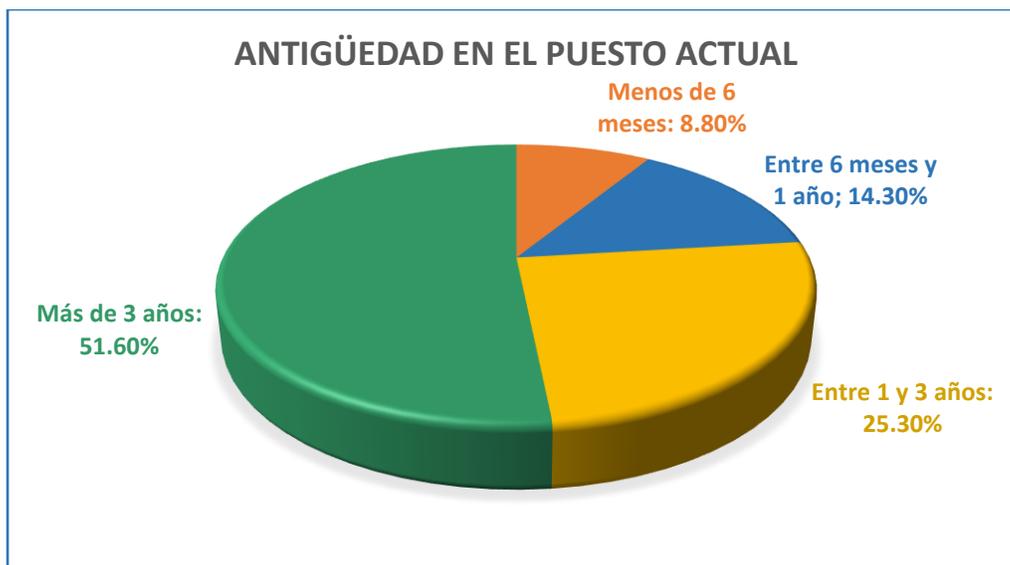
Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RLL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

9)- El mayor porcentaje de egresados, 41,20%, se desempeña actualmente en el sector privado y el 34,1 % en el ámbito público. Cabe aclarar que, un porcentaje de encuestados agregaron otras opciones de las que se presentaron en la encuesta.



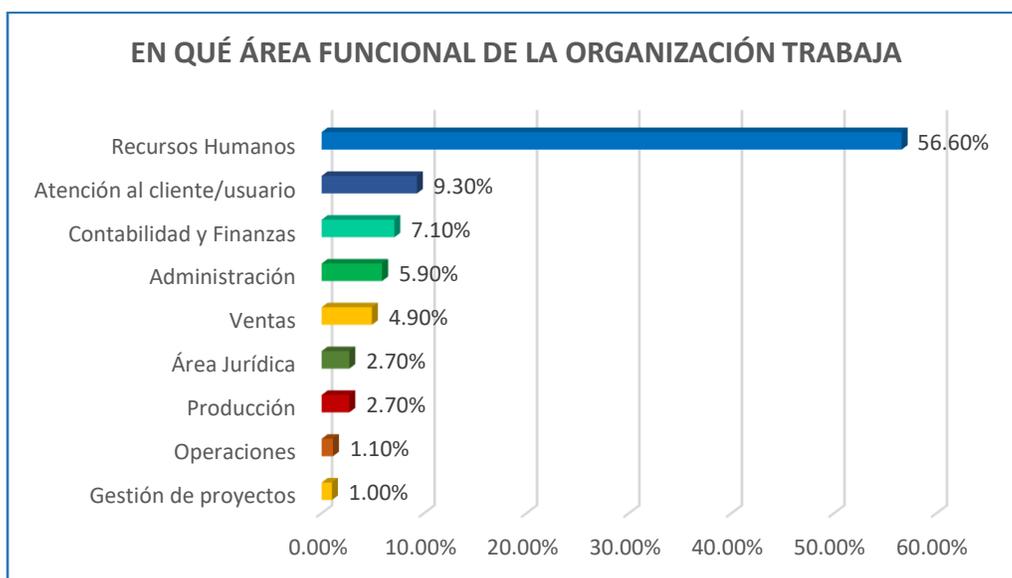
Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RLL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

10)- El 51,60% posee más de 3 años en su puesto actual.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

11)- El mayor porcentaje de los encuestados, 56,60%, trabaja en el Área de Recursos Humanos.

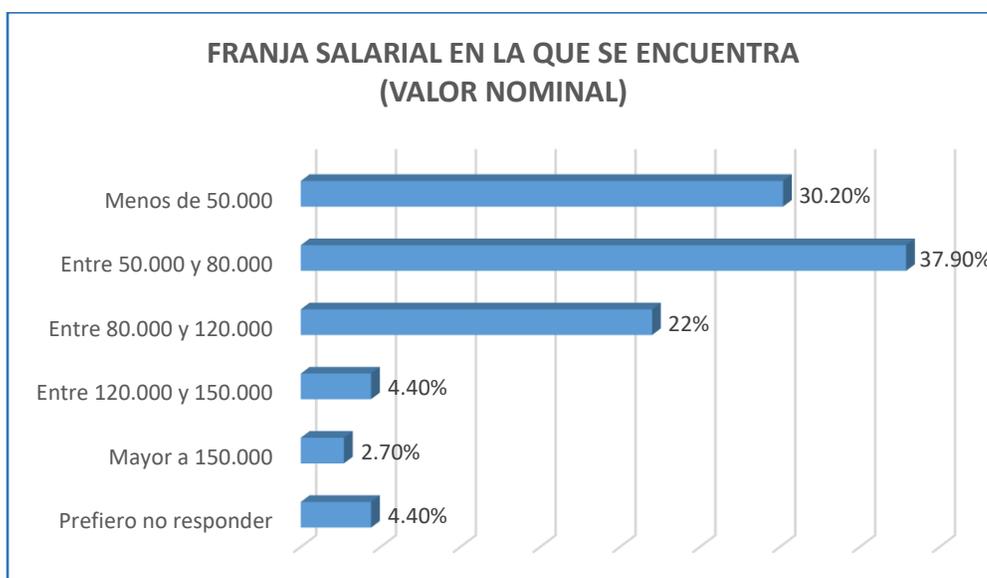


Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

Varios egresados manifestaron que se encontraban en otras áreas funcionales de la organización, obteniendo un 0,5%: Informática, tareas vinculadas a soporte, registro de empresas, consultoría, policía, planificación estratégica, logística y técnica, e-Commerce, secretaría, políticas de empleo, nómina, hospital BSE, educación, encargada general, búsqueda activa de empleo, tareas inspectivas, operativa, seguridad social, auditoría interna, inspección general de trabajo MTSS, fiscalizaciones, administrativa en área penal, salud ocupacional,

jubilada de BPS, relaciones laborales, cultura organizacional, auxiliar de nómina, administración pública jefe de sección, gestión de activos, biblioteca y ninguna.

12)- El mayor porcentaje de los encuestados se encuentra en una franja salarial entre \$50.000 y 80.000 (valor nominal).



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRLL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

13)- El mayor porcentaje de los encuestados, 16,50%, se desempeña en el rol de Asistente en Gestión Humana.



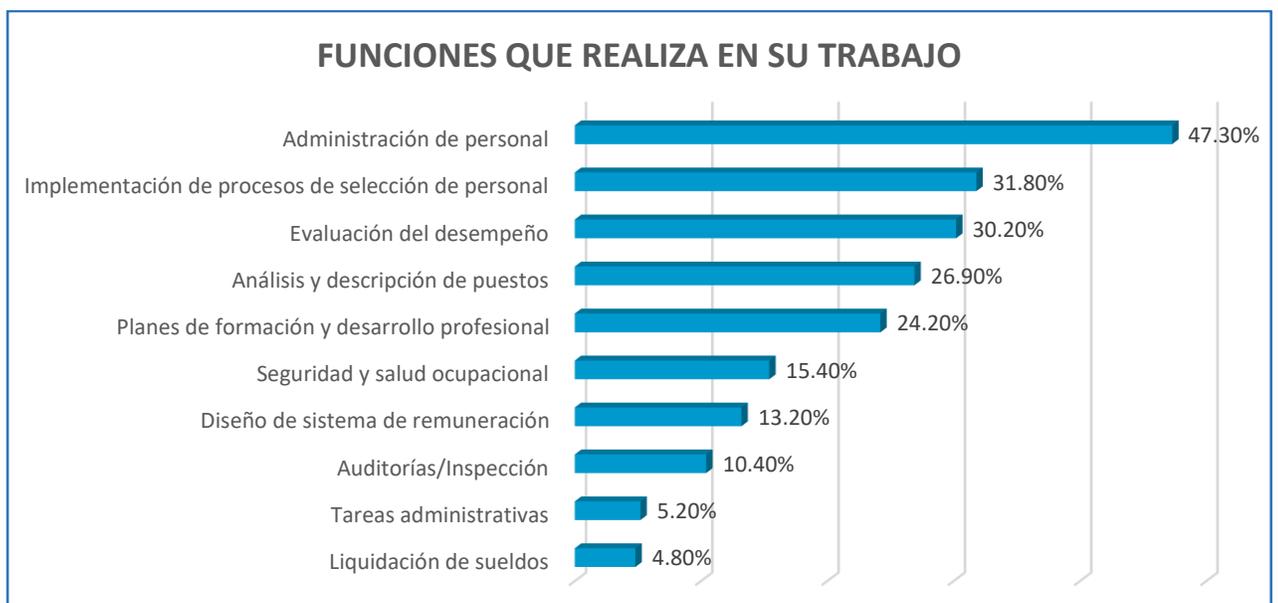
Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

Varios egresados manifestaron que se desempeñaban en otros roles de la organización, obteniendo un 0,5%: sub jefe de recursos humanos, profesional de recursos humanos, coordinador de recursos humanos, responsable de selección de personal, ejecutiva de cuentas, operario, sub gerente de gestión humana, jefe de unidad, jefa de servicio, operador, peinadora, compras estatales, ventas, analista de asistente virtual, jefe de departamento en la división gestión humana, cajera, atención al público y cajero, analista de administración de personal, técnico en desvinculación- jubilación, supervisor del área de logística y gestión de personal, reclutadora, analista en payroll, coordinador de e-Commerce, jefe de sector, técnico, especialista en gestión por competencias, asistente de nómina, auxiliar de registros médicos, administrador de proyecto, administradora, asesor en derecho colectivo del trabajo, responsable de nómina,

docente, analista en beneficios, encargada de reclutamiento y selección, inspector, administrativa recursos humanos, jefe de departamento en división gestión humana, jefe de unidad operativa, técnico asesor de proyectos, administrativo en creación de contenidos y acreditación de saberes, técnico en administración de empresa, jefa de administración, ventas/encargada de local, referente en área contable, generalista de recursos humanos, técnico, venta, responsable de operaciones, responsable de monitoreo, técnico en administración, administrativa en poder judicial, reporte de nómina, especialista en salud ocupaciones, jubilada por BPS, sub jefa gestión humana, gestión de la seguridad laboral, vendedora, secretaria, reclutamiento, liquidación de haberes, cultura y estrategia, liquidación de sueldos, coordinación en el área de capacitación, jefe de sección y asesora de asociación de Afuprim, auxiliar, jefe de sector compras, asistente strategic sourcing, no vinculado a la carrera, y desempleada.

14)- El mayor porcentaje de los encuestados, 47.30%, realiza funciones en Administración de personal.

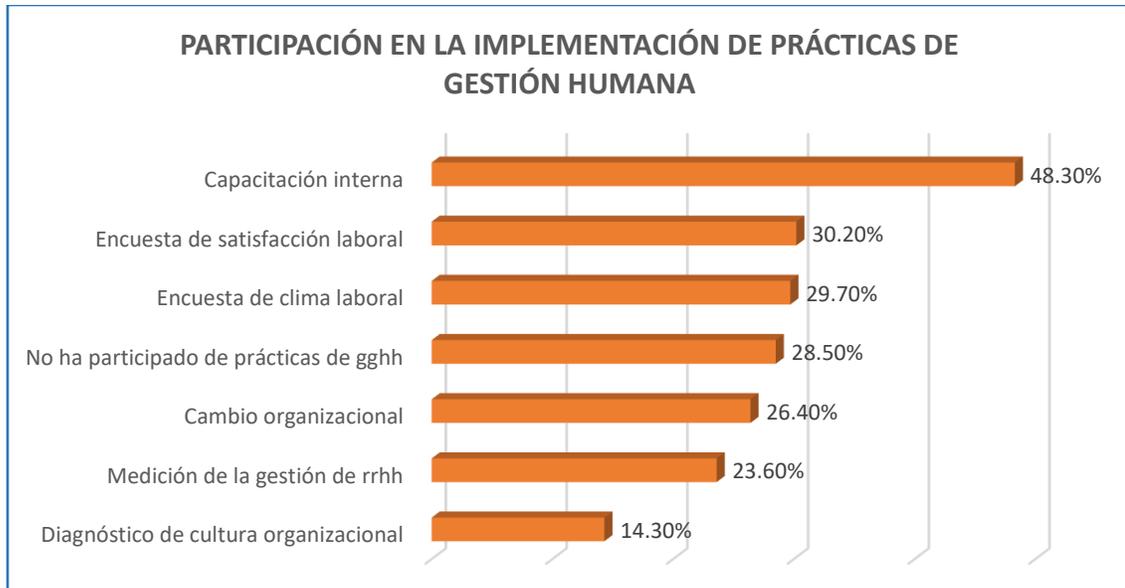
(Puede seleccionar más de una opción)



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RLL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

Varios egresados manifestaron que se desempeñaban en otras funciones en su trabajo, obteniendo un 0,5%: control de sanciones, relaciones laborales bipartitas y tripartitas, análisis de control de calidad, tareas referidas a análisis de empresas, gestión de proyectos, operador, asesoramiento en legislación laboral, peinadora, compras estatales y contrataciones, análisis y datos de la plantilla de personal, encargada de local, análisis de datos, cobro a vehículos, peaje, atención al cliente y cajero, desvinculación jubilatoria, gestión del cambio, jubilaciones, asesoramiento laboral, creación de documentos y contratos; elaboración de campañas, promociones, reportes de KPIS, gestión del sitio web y canales; liquidación de sueldos, redacción de contratos y trato con sindicato; diseño y ejecución de políticas de empleo, llevar adelante el modelo de gestión por competencias de la organización, control de ley de tercerizaciones, servicio de admisión y documentación clínica, back office y atención al cliente, negociación colectiva, enseñanza; control y distribución de tareas, trabajo en equipo; administración y auditoría, contables, desvinculación jubilatoria, todas desde su emprendimiento, ejecutivo de venta, seguimiento de expediente penal, jubilada de BPS, atención al cliente; contabilidad del liceo, organización y gestión del centro; estadísticas, asesoría en materia legal y normativa, facturación y atención al cliente, actualización de base de datos y facturación, auxiliar en biblioteca, jefa de sector compras, control y procesamiento de gastos y gestión de compras, ninguna vinculada a mi formación en relaciones laborales.

15)- La capacitación interna ha sido la práctica de gestión humana en la que más han participado los encuestados, con 48,30%.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRLL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

Varios egresados manifestaron que han participado en otras prácticas de gestión humana, obteniendo un 0,5%: inducción, sueldos, reclutamiento y selección, evaluación del desempeño por competencias, identificación de competencias conductuales, ejecutivo de venta, y jubilada de BPS.

16)- El mayor porcentaje de los encuestados, 61%, trabaja en coordinación con otras áreas de la organización.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRLL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

17)- EL mayor porcentaje de los encuestados, 72,50% no ha trabajado con tecnologías de la información vinculadas a la gestión humana.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

Los encuestados expresaron que trabajaron con las siguientes TICS: SGH, SAP, PSIG; administradores de base de datos, programadores, analistas de sistemas, operadores de sistemas; time, contacto, girh; internet, pc, correo, expedientes electrónicos; SIAP; sistemas de sueldos, office, herramientas de control de personal; programas de gestión de ASSE; software específico de la organización, y plataformas virtuales.

18)- El mayor porcentaje de los encuestados, 47,30%, considera que su puesto tiene un rol estratégico en la organización.



Fuente: Encuesta autoadministrada online sobre la inserción laboral de los egresados de la Licenciatura en RRL 2018-2022. Investigación del Grupo docente Gestión de personas, capacitación y afines. 2023. FDER.

19)- En el marco de su desarrollo profesional, los encuestados expresaron que les gustaría profundizar las siguientes áreas de conocimiento:

Recursos Humanos
Reclutamiento y Selección
Liquidación de sueldos
Jurídica
Gestión Humana
Formación profesional
Derecho del Trabajo

5.2 Entrevistas a Licenciados/as en Relaciones Laborales

Posición en la Organización actual y principales funciones

Del conjunto de personas entrevistadas, en el entorno de 60 % se encontraban desempeñándose laboralmente en Organizaciones de carácter público y en el entorno de 40% en Organizaciones de carácter privado.

La mayoría se encuentra inserta laboralmente en posiciones en áreas de Gestión Humana las que ejercen roles y funciones relacionadas con la formación profesional, como Gerente, Coordinador/a, Encargado/a, Profesional, Técnico/a, Consultor/a, Asesor/a.

Una minoría de personas entrevistadas (4 de un total de 23) se encuentra actualmente desempeñando en cargo laboral no relacionado a la formación profesional.

Respecto a las interrogantes planteadas en la exploración, resumimos a continuación las percepciones expresadas:

Percepción de los entrevistados sobre sus principales contribuciones

A este respecto, las personas entrevistadas en general expresan percibir posibilidades de realizar contribuciones a la Gestión Humana y las Relaciones Laborales, a la salud laboral, CYMAT, seguridad e higiene, brindando asesoramiento técnico. Se destacan como principales contribuciones para el abordaje de la actividad en cuestión en sus posiciones laborales:

- visión global, holística y mirada interdisciplinaria
- herramientas para desenvolverse con organización, seguridad y confianza
- relacionamiento, negociación y comunicación
- planificación estratégica, organización, diseño de prácticas y procedimientos
- conocimientos relativos a la normativa laboral, derecho público y laboral

“Es una carrera multidisciplinaria. Nos permite trabajar en diferentes áreas”

“La formación que recibí me dio autonomía para la toma de decisiones”

" La carrera dio muy buena base para insertarse y empezar a andar".

"La carrera me dio un panorama más general, de la organización, de mi puesto y para el trabajo en equipo".

“Impulso a investigar temas organizacionales conectados”

“Logré implementar todos los procesos de Recursos humanos y me gustaría poder ampliar otras prácticas vinculadas a la gestión”.

Percepción de los entrevistados sobre la implementación de procesos de RRHH

Respecto a la implementación de procesos de Gestión Humana, lo mayormente mencionado refiere a procesos de Reclutamiento y Selección, Inducción, Capacitación y Desarrollo. En menor medida se expone sobre implementación de Evaluación del Desempeño.

Otros procesos mencionados son relativos a Administración de Personal, Compensaciones y Beneficios, Salud y Seguridad, Acompañamiento en el egreso.

Percepción de los entrevistados sobre las prácticas de gestión humana que no hayan podido ser desarrolladas

A este respecto, surge la necesidad de mayor desarrollo, las percepciones de las personas entrevistadas se centraron en las prácticas de Capacitación, Desarrollo de Carrera y de Sucesión, Salud y Seguridad Ocupacional, Compensaciones.

Otras mencionadas fueron Evaluación de Desempeño, Preparación para la Jubilación, Diseño de estructura, Descripciones de cargo, Perfiles, Evaluación de Clima, Selección por Competencias, Disciplina.

Percepción de los entrevistados sobre su autonomía en la toma de decisiones

A este respecto las personas entrevistadas en general manifiestan disponer de considerable autonomía, expresada como “*sí, mucha*”, “*sí muy alta*”, “*sí, técnico profesional*”.

Una minoría percibe la propia autonomía en la posición en cuestión como media o baja. Por ejemplo, un entrevistado percibe no disponer de autonomía expresando estar en una posición laboral actual como profesional en RRL.

“..quisiera más autonomía como profesional, deberían darle más confianza al profesional de RRL”.

Percepción de los entrevistados sobre sus fortalezas

Las fortalezas que las personas entrevistadas perciben como sus más destacadas son las relativas a capacidades de negociación y empatía, también los conocimientos sobre legislación y normativa.

También se menciona el trabajo en equipo, mantener actualización y profundizar conocimiento, compromiso.

"toda la formación, le saqué frutos".

"antes no me animaba a capacitar. La carrera de Relaciones Laborales me ayudó a eso".

"En RRHH es importante entender lo que quiere, necesita el otro".

"No tenés toda la formación en RRHH necesaria, te tenés que seguir formando".

"La carrera me permitió tener una mirada integral de la empresa, hablo con todos mis compañeros y siempre trato de aportar, se toman en cuenta mis ideas"

"la mayor fortaleza en mi caso fue el conocimiento de las normas del derecho del trabajo".

"En RRHH es importante entender lo que quiere, necesita el otro"

“la Carrera nos da una buena formación en Derecho del trabajo, pero si voy a una audiencia tengo que ir con un abogado”.

“En muchas oportunidades hasta el Abogado de la Empresa me preguntaba cómo resolvería tal situación, y eso me llenaba de orgullo”.

“Mucha gente siempre dice que nuestra carrera está cargada de materias jurídicas, pero acá afuera, eso es el diferencial”.

Percepciones acerca de áreas de conocimiento a profundizar

Ante la formulación de pregunta correspondiente a interés en áreas de profundización de conocimiento, las percepciones que primaron refieren a temas de Gestión Humana, Derecho del Trabajo, Administración de Personal (por ejemplo, relativas a la liquidación de salarios) y Negociación.

Otros temas mencionados son Salud Ocupacional, Economía, Gestión del Conocimiento, Gestión Estratégica, Gestión por Competencias, Tecnologías para Reclutamiento y Selección, Seguridad Social, Comunicación, Coaching, Organización de Empresas.

“Tiene mucho jurídico, muy buena base, falta un poco más de lo otro”.

“En la carrera tenemos la pata de RRLL y de RRHH. No tengo tanto de RRHH”

“Actualizarme en Derecho Laboral”.

“Que la Carrera presente algún Posgrado, curso, o especialización que refuerce lo que tenemos”.

Otras percepciones

En el relevamiento cualitativo y ante la formulación de una pregunta abierta, destinada a recibir otros comentarios que a las personas participantes les pareciera pertinente incluir, se recabaron complementariamente algunas otras manifestaciones. En estos “Otros comentarios” se expresan percepciones referidas fundamentalmente a la carrera profesional, algunas exponen aspectos percibidos valorativamente y otras que expresan acerca de áreas percibidas como oportunidad de mejora.

Se pone de manifiesto, expresión de aprecio por el desarrollo de las pasantías e instancias prácticas en la formación.

“Pasantías, está muy bueno que se desarrolle más para hacer una práctica más directa...La que hice en... fue muy buena”

“esta carrera te permite trabajar en distintos ámbitos”

“la carrera tiene de todo, sirve”

“Pasantías, las prácticas laborales deberían comenzar bastante antes del final de la Carrera...muy buena experiencia”.

“Que hubiera más prácticas durante los 4 años de la carrera, no sólo al final”.

En cuanto a las percepciones sobre ciertos tópicos que podrían considerarse como áreas de oportunidad de mejora, fundamentalmente refirieron a las posibilidades de inserción laboral de personas egresadas y en este sentido, cierta competencia con otras profesiones.

“la carrera de RRLL me dio todo. Tengo la idea que a los licenciados les cuesta insertarse, a pesar de la amplitud para la que nos preparan”.

“hay dificultad para la inserción laboral”

“competimos con RRHH, tenemos herramientas, pero no somos especialistas”.

“tengo muchos compañeros que no han tenido buenas oportunidades laborales”.

También aparecen algunas percepciones respecto a la visibilidad o conocimiento en el medio acerca de la carrera.

“la carrera es joven aún, hay mucho por hacer”

“creo que es por desconocimiento por ser una carrera más nueva”.

“debería haber más difusión del perfil de la Carrera”

“reconocimiento legal, la carrera es joven aún, que se dictara en el Interior”

“la carrera no tiene reconocimiento público y eso es un debe y reforzar el contenido para buscar ese reconocimiento”

“las empresas poco conocen de lo que puede hacer un egresado de RRLL”. “Recién ahora se está empezando a tener en cuenta en los llamados”.

También aparecen mencionados comentarios relativos a interés por mayor oferta de postgrados o actualizaciones, por ejemplo, en modalidad virtual para contemplar necesidades de residentes en el Interior. Asimismo, algunos otros comentarios respecto a la oferta de asignaturas, opcionales en algunos casos valorando opciones y en otros como percepción de un área de oportunidad de mejora.

“Hay materias opcionales que son muy útiles”

“La gente que quiere orientarse para este tipo de área necesita más de Gestión humana”.

VI. CONCLUSIONES

A través de lo recabado con los/as egresados/as hemos podido conocer distintas variables sobre su inserción laboral, qué aspectos demandan en cuanto a la profundización de determinadas temáticas y la necesidad de continuar trabajando, en la línea trazada por la Facultad de Derecho (UDELAR), en cuanto al valor de lo interdisciplinario. La formación integral permite que los/as Licenciados/as sean cada vez más demandados en el ámbito laboral.

El 95,10% de los encuestados se encuentra trabajando actualmente y el 62,60% logró acceder a un puesto vinculado a su área de estudio. El mayor porcentaje de egresados, 41,20%, se desempeña actualmente en el sector privado y el 34,10% en el ámbito público. En empresas

multinacionales, el 17,60%, y el 4,40% se desempeña en forma independiente. De estos resultados, se destaca que mayoritariamente los egresados consultados trabajan en el sector privado, y un porcentaje muy bajo ejerce en forma independiente.

Más de la mitad de los encuestados, se encuentra trabajando en sus puestos hace más de 3 años; el 56,60%, trabaja en el Área de Recursos Humanos. Este dato, nos proporciona un interesante aspecto vinculado a la inserción laboral, encontrando a la gestión humana como un sector de trabajo que agrupa a gran parte de los egresados, comprendiendo una serie de prácticas organizacionales cada vez más demandadas en el mercado de trabajo.

El mayor porcentaje de los encuestados se encuentra en una franja salarial entre \$50.000 y 80.000 (valor nominal), lo que da cuenta de la importancia de trabajar y comunicar el valor y aporte de los/as egresados/as de la Licenciatura en Relaciones Laborales.

El 16,50%, se desempeña en el rol de Asistente en Gestión Humana y en el cargo de Jefe de Recursos Humanos es de 9,90%.

El 47.30% indican cumplir funciones relacionadas a la Administración de personal; el 31.80% participan de procesos de selección de personas; el 30.20% realiza evaluaciones de desempeño; el 26.90% elabora análisis y descripción de puestos; el 24.20% implementa planes de formación y desarrollo profesional; el 15.4% cumple funciones relacionadas a la Seguridad y Salud ocupacional y el 13.20% diseña el sistema de remuneración.

La capacitación interna ha sido la práctica de gestión humana en la que más han participado los encuestados, con 48,3%.

El mayor porcentaje de los encuestados, 61%, trabaja en coordinación con otras áreas de la organización, de esta forma, se observa el trabajo conjunto con otros profesionales y la necesidad de formar equipos interdisciplinarios. Asimismo, el 47.30% considera que su puesto tiene un rol estratégico en la organización.

El 72,50% de los encuestados, no ha trabajado con tecnologías de la información vinculadas a la gestión humana.

En el marco de su desarrollo profesional, los encuestados expresaron que les gustaría profundizar las siguientes áreas de conocimiento: “*recursos humanos reclutamiento y selección, liquidación de sueldos, jurídica, gestión humana, formación profesional y derecho del trabajo*”.

Del análisis cuantitativo como cualitativo, se evidencia que la mayoría de los entrevistados valoran la formación recibida, identificando un conjunto de fortalezas y oportunidades de mejora que constituyen un insumo relevante para la toma de decisiones académicas.

Como fortalezas, se destacan que un alto porcentaje de los encuestados se encuentran trabajando en áreas de RRHH o vinculadas; que han podido implementar procesos de gestión humana; valoran la formación recibida y han adquirido una posición estratégica en la organización. En cuanto a las oportunidades de mejora, se identifica la necesidad de continuar formándose en diversas áreas, tanto jurídico como de gestión; darle mayor visibilidad a la carrera para mejorar la inserción laboral y el posicionamiento de los egresados.

En síntesis, del estudio realizado se destaca que los entrevistados valoran la formación recibida ya que la carrera tiene un enfoque que les permite un abordaje integral de las relaciones laborales para asumir diversos roles en las organizaciones. A su vez, se evidencia el interés por el aprendizaje continuo y desarrollo de prácticas que agreguen valor. El desafío para los profesionales en Relaciones Laborales y Gestión humana, será adaptar procesos y prácticas a un entorno cambiante, asesorando y facilitando a diversas áreas tanto en materia jurídica como en temas vinculados a la gestión.

VII. BIBLIOGRAFÍA

Acuña, Marit, (2022) Modelo de Evaluación Kirkpatrick: midiendo eLearning en las organizaciones (consultado julio 2023)

Allardt, Erik (1990): Challenges for comparative social research. Journals. sagepub.com.

Cea D´Ancona, M.A. (2004): Métodos de encuesta. Teoría y práctica, errores y mejora. Editorial Síntesis, Madrid.

Corbo, Shirley (2019): Desempeño de los Licenciados en Relaciones Laborales en el mercado laboral uruguayo – Egresados entre 2014 y 2019. Jornada Académica ALRLU – BPS. Mayo 2019. Jornada Académica organizada por la Asociación de Licenciados en Relaciones Laborales del Uruguay en intercambio con la Carrera de Relaciones de Trabajo de la Universidad de Buenos Aires (UBA). Cátedra de la Dra. Silvia Garro. Noviembre de 2021.

Chiavenato, I. (2007): Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc. Graw Hill, México.

Delasio, Carlos (2016). El perfil de egreso de la Licenciatura en Relaciones Laborales de la Universidad de la República en el período 2012-2015. <https://www.fder.edu.uy/centro-de-investigaciones>.

Dolan, Simon L.; Valle C., Ramón; Jackson, Susan E. & Schuler, Randall S. (2007). La Gestión de los Recursos Humanos: Cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3ra edición, McGraw-Hill Interamericana Editores S.A, Madrid.

Freire, M. J. (2009). Competencias profesionales de los universitarios. Consejo Social de la Universidad de A Coruña.

Gómez-Mejía, L; Balkin, D; Cardy, R. (2016) Gestión de Recursos Humanos. 8ª edición, Pearson Educación, S.A., Madrid.

Jackson, D., y Hancock, P. (2010). Non-technical skills in undergraduate degrees in business: Development and transfer. *Education, Research and Perspectives*,

Jiménez, H. O. (2010). New paradigms in human resource management: *Journal of strategic studies*. *Revista Ciencias Estratégicas*, 18(23), 79-97. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/nuevos-paradigmas-en-gestión-humana-new-paradigms/docview/762733492/se-2>

Mondy, R. (2010). *Administración de recursos humanos*. México. Pearson educación.

Naranjo, Alicia (2002) *Capacitación y formación profesional para jóvenes en Uruguay OIT*

Parbudyal Singh (2008), "Job Analysis for a Changing Workplace", *Human Resource Management Review* 18.

Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. 12ª edición Pearson Educación, S.A, México.

Robbins S y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. 13º edición. Pearson. México

Sandoval Duque, José Luis (2014) *Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor*. *Estudios Gerenciales*, vol. 30, núm. 131, pp. 162-171 Universidad ICESI Cali, Colombia.

Valera Juárez, R. (2006) *Administración de la compensación*. México. Pearson Educación.

Walker, R. (1988) *An introduction to applied qualitative research- Applied qualitative research*. Gower Hants. Londres

Werther, W.; Davis, K. (2014). *Administración de personal y recursos humanos*. 7 edición. México: McGraw-Hill.