

Rediseño del sistema estructural de una empresa de prestación de servicios de promoción y venta de productos del sector de la construcción.

Instituto Universitario Aeronáutico



Facultad de ciencias de la administración

Lic. Administración de empresas

Alumna: Rinero, Sofía

Tutora: García, Siria Miriam

ÍNDICE:

1. DEDICATORIA.....	6
2. AGRADECIMIENTOS	8
3. RESUMEN.....	10
4.1 CONCEPTOS CLAVES.....	12
5. OBJETIVOS Y ALCANCE DEL TRABAJO	15
6. INTRODUCCIÓN.....	17
7. MARCO TEÓRICO	19
7.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.	21
7.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	24
7.2.1. <i>Organización de los recursos humanos</i>	25
7.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	31
7.3.1. <i>La Planificación estratégica aplicada a la gestión de recursos humanos</i>	35
7.3.2. <i>Aplicación del modelo en los procesos de recursos humanos</i>	38
8. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	45
8.1. PRESENTACIÓN DE LOS DATOS RELEVADOS	51
8.1.1. <i>Relevamiento y análisis en el marco de la definición estratégica.</i>	51
8.1.3. <i>Relevamiento y análisis en el marco de la definición de la Estructura</i>	54
8.1.4. <i>Relevamiento y análisis en el marco de la definición de la Gestión de recursos humanos por competencias</i>	56
8.2. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	57
9. PROPUESTAS DE MEJORA	64
9.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	65
9.2.1. <i>Visión, Misión, Metas, Estrategia</i>	65
9.4. ESTRUCTURA - ORGANIGRAMA.....	68
9.4.1. <i>Tipo de estructura</i>	69
9.3. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	73
9.3.1. <i>Definición de competencias y de criterios de desempeño (grados de evaluación para los requerimientos de cada puesto).</i>	73
9.3.2. <i>Análisis y Descripción de puestos de trabajo</i>	77
9.3.4. <i>Recolección y análisis de información sobre la situación actual de la empresa en relación a las competencias definidas y los inventarios de habilidades</i>	80
9.3.5. <i>Validación del modelo por competencias / Evaluación por competencias.</i>	82
9.3.6. <i>Selección:</i>	86
9.3.7. <i>Capacitación y entrenamiento</i>	87
10. CONCLUSIONES.....	90
11. BIBLIOGRAFÍA	94



I NSTITUTO
U NIVERSITARIO
A ERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la
Administración

Departamento Desarrollo Profesional

Lugar y

fecha:.....

INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO

Título del Proyecto de

Grado:.....

.....
.....

Integrantes: (Apellido, Nombre y

Carrera).....

.....
.....

Profesor Tutor del

PG:.....

Miembros del Tribunal

Evaluador:.....

.....
.....

Resolución del Tribunal Evaluador

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

Observaciones:



1. DEDICATORIA



1. Dedicatoria

Le dedico esta tesis a la Universidad por haberme dado, a lo largo de estos años, los conocimientos necesarios para desarrollarme como una buena licenciada en administración y abrirme las puertas del mundo profesional.



2. AGRADECIMIENTO



2. Agradecimientos

Quiero agradecer a mis padres por enseñarme a enfrentar los desafíos que la vida me proponga sin miedos y disfrutando de cada uno de ellos. A mi esposo por acompañarme a lo largo de la carrera sabiendo colaborar con mi crecimiento profesional con paciencia, amor y respeto, y especialmente a mis hijos, Benjamín y María Paz, por haberme encontrado a mitad de la carrera y amoldarse con amor a esta mamá que los atiende entre libros y oficina.



3. RESUMEN



3. Resumen

En el presente trabajo se analiza la situación de una empresa que presta servicios de representación comercial y se aporta información para la solución de los problemas que la azota.

La intervención ha sido motivada por la necesidad de comprender el origen de los problemas que la empresa sufre. Esta problemática da como resultado una baja productividad, falta de calidad en la prestación del servicio, pérdida de clientes y mala utilización de los recursos.

Recurriendo a la observación directa y la implementación de entrevistas, se reconocieron problemas directamente relacionados a la gestión de los recursos humanos y estructurales influenciados por una falta total de planificación estratégica.

De esta manera se presenta una propuesta de mejora vinculada a la implementación de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias junto con la determinación de una estructura organizacional fuerte y utilizando como disparador la fijación de metas y objetivos organizacionales.

Mediante la implementación del modelo y el ordenamiento en función a metas y objetivos concretos, la organización será capaz de superar la problemática ordenando la gestión, optimizando el rendimiento de los recursos humanos y fomentando la participación colectiva y activa del personal en el éxito organizacional.

4. CONCEPTOS CLAVES



4.1 Conceptos Claves

Gestión por competencias

Es un modelo de gestión que tiene como objetivo alinear a las personas que integran una organización en pos de los objetivos organizacionales o empresariales. (Alles, 2005)

Competencias: características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2005)

Planificación estratégica

Planificación estratégica: es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos.

Estrategia: configuración existente de planes, decisiones y objetivos que se han adoptado para lograr las metas organizacionales (Daft, 2007)

Administración estratégica: Es lo que hacen los gerentes para desarrollar las estrategias de la organización. Es una tarea que involucra las funciones de administrar, planear, organizar, dirigir y controlar con el fin de alcanzar los objetivos planteados. (Robbins S. y., 2005)

Sistema estructural

Estructura organizacional: Designa las relaciones de subordinación, incluyendo el número de niveles en la jerarquía y la envergadura del control de los directivos y supervisores; identifica el agrupamiento de los individuos en departamentos y de los departamentos en la organización global; abarca el diseño de sistemas para asegurar la comunicación, coordinación e integración efectiva de esfuerzos a través de los departamentos. (Daft, 2007)

Estructura: Relaciones formales de subordinación, agrupamiento y sistemas organizacionales. (Daft, 2007)



4. OBJETIVOS Y ALCANCES DEL TRABAJO



5. Objetivos y alcance del trabajo

Objetivo General

Fortalecer aquellos aspectos claves de la gestión empresarial que otorguen formalidad a los procesos relacionados con la estructura organizacional.

Objetivo específico

Identificar los síntomas que ponen en evidencia problemas en la estructura organizacional.

Analizar y organizar los puestos de trabajo en relación a la gestión por competencias.

Colaborar en la planificación estratégica como marco de la estructuración.

Realizar una propuesta de diseño organizacional que incluya un modelo de organigrama que sea factible de implementar.

6. INTRODUCCIÓN



6. Introducción

La necesidad de un diagnóstico advertida por el socio gerente, sumada a la relación parental del analista con los miembros integrantes de la organización, se convirtieron en los motores fundamentales para tomar la decisión de llevar a cabo esta propuesta.

Así el interventor presta sus servicios en pro de ayudar a solucionar problemas en la empresa. La intención del proyecto es intervenir en la empresa e indagar, para conocer los factores problemáticos que actualmente conviven en la organización y provocan falta de eficiencia y eficacia en la gestión.

Mediante la aplicación de técnicas de recopilación de información, análisis y la aplicación de los conocimientos de gestión del interventor, se pretende colaborar con la mejora del sistema empresarial de Rinero e Hijos-Representaciones comerciales.

Es así como el interventor indaga sobre el pasado de la empresa, los principales acontecimientos que colaboraron con la empresa a ser lo que es hoy en día, su presente, con las características que le dan entidad como empresa, y la proyección a futuro habiendo aplicado las propuestas de mejora que el interventor crea beneficiosas para el perfeccionamiento de la gestión.

7. MARCO TEÓRICO



7. Marco teórico

A continuación se hace referencia sobre los tres puntos fundamentales para dar solución al problema organizacional, cuyo desarrollo conjunto y vinculado colaboran con el correcto funcionamiento de la empresa y potencia sus logros.

Estrategia – Estructura – Gestión de RRHH por Competencias.



La gestión estratégica de recursos humanos se ocupa de la integración de la gestión del personal con la estrategia organizativa para el cumplimiento y alcance de las metas, objetivos y planes organizacionales. Por este motivo es que la relación existente entre ambos se define como la integración de las políticas y prácticas de la gestión de los trabajadores con el plan estratégico de la organización. Así, cuanto mayor sean los vínculos entre estos, mayor será la eficacia y eficiencia de la gestión organizacional.

El sistema de gestión debe poner el foco en las competencias de las personas como elementos soporte de la estrategia de negocios de la organización. La gestión de recursos humanos debe centrarse en el proceso de planificación estratégica, estableciendo los objetivos del área en términos del pensamiento estratégico. Así, el sistema de gestión de recursos humanos debe diseñarse en función de las demandas provenientes de las estrategias de negocios y mirando hacia las necesidades futuras según nuevos desafíos y en términos del crecimiento organización que se prevea. (Miles y Snow, 1984, citado en (José Ruiz Navarro, 2000).

La organización en una primera instancia fija su estrategia y luego adapta sus recursos para llevarla a cabo, por eso la estructura debe existir en función a la planificación estratégica. En el caso de ocurrir un cambio de planificación sobre una empresa que ya está en funcionamiento, los directivos sienten la necesidad de actuar interviniendo, inevitablemente, en la estructura de la empresa. Por este motivo hay que tener en cuenta que la estructura organizativa posiblemente condicionará la acción futura y el reto del administrador es lograr una estructura flexible que logre adaptarse para evitarlo. En este sentido es la dirección la encargada de delimitar el diseño organizacional y administrar adaptando la organización al medio y sus exigencias, sin perder de vista la dependencia directa entre la fijación de metas y objetivos con la detección de oportunidades y/o amenazas del ambiente externo.

Al mismo tiempo que la estrategia y la estructura se relacionan, esta última es la encargada de brindar una plataforma para la organización de los recursos humanos en relación a sus vínculos. Brinda un marco de responsabilidades, relaciones de subordinación, agrupamiento, coordinando elementos en un todo coherente. Sobre esta relación y la aplicación de la gestión por competencias debemos tener en cuenta que: “Los puntos claves y de más difícil definición están dados por las competencias o características personales y las relaciones dentro de la organización. Sobre este último aspecto es conveniente

primero revisar el organigrama, analizar su vigencia y, de ser necesario, proponer las modificaciones necesarias. Es fundamental detectar las relaciones informales, las denominadas “líneas de puntos” en el organigrama. Definir correctamente: de quién depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares. Luego es indispensable analizar las competencias y características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de definir las competencias o características personales que realmente se requieren en cada puesto y en la empresa en general” (Alles, 2005, pág. 111)

Esta interrelación tridimensional existente entre: Estrategia, Estructura y Gestión de RR HH por competencias, es la clave del funcionamiento equilibrado y flexible de la organización, garantizando supervivencia de manera eficaz y eficiente.

7.1. Planificación estratégica.

El principal motivo de la generación de una empresa es suplir alguna necesidad que se transforma en meta u objetivo para sus miembros. Es por este motivo que, desde la alta dirección de las empresas, organizan sus recursos en función de alcanzarlos. Esto sucede tanto en la etapa de formación como durante todo su ciclo de vida, reacomodando los recursos según las nuevas metas y objetivos que se propongan, en relación a los estímulos del medio externo e interno de la empresa.

Misión: “Es la razón de existir de la organización” (Daft, 2007, pág. 56). La determinación de una Misión va más allá de servir como guía para el enfoque de todas las actividades que se realizan en la empresa para salir adelante. Decretar una misión es formalizar y comunicar a todos los miembros internos y los externos relacionados a la empresa, el símbolo real de la organización y lo que ésta intenta alcanzar. De esta manera se logra más fácilmente que los miembros y el entorno

externo de la empresa, la reconozca, la comprenda y se relacione de una manera más comprometida con la misma, colaborando con su crecimiento.

Las metas operativas son guías directas de comportamiento y organización de actividades para conducir la empresa en su día a día y funcionan como estándares para medir el funcionamiento real de la empresa (la rentabilidad, los niveles de satisfacción de los empleados, de los clientes, entre otros).

Las metas operativas, describen resultados específicos cuantificables y más bien de corto plazo. Deben declarar resultados cuantificables. Estas metas determinan el camino a seguir para las decisiones y actividades diarias dentro de los departamentos, (Daft, 2007). Estas metas se pueden categorizar para abarcar la gestión organizacional desde todos sus ángulos.

- ✓ Desempeño global: Las metas de este tipo se refieren al crecimiento y volumen de producción. El crecimiento se refiere al incremento de ventas y el volumen está relacionado con las ventas totales.
- ✓ Recursos: estas comprenden la adquisición del material y fondos financieros para llevar a cabo la meta principal
- ✓ Mercado: Relacionadas con la participación en el mercado o estatus en el mismo.
- ✓ Productividad: Estas comprenden la cantidad de producción o venta alcanzada a partir de los recursos disponibles. Ej.: “Unidades vendidas por empleado”.
- ✓ Desarrollo de los empleados: Metas relacionadas con la capacitación, la promoción, la seguridad y el crecimiento de los empleados.

Para la determinación de metas y objetivos el procedimiento se organiza en forma de cascada, comenzando con la determinación lo principal y general a toda la organización, la Misión y siguiendo en orden descendiente sobre la determinación de las metas operativas de las áreas y sub-áreas sin perder como guía a su meta inmediata superior. Siempre hay que tener en cuenta la diferencia sustancial que radica entre unas y otras: la misión define a la organización, refleja valores, ideas y las metas operativas son mucho más realistas y relacionadas a acciones concretas. Una vez definidas las metas se organizan las acciones en función a una estrategia.

Estrategia “Plan para interactuar con el entorno competitivo a fin de alcanzar las metas organizacionales” (Daft, 2007, pág. 62). Este plan es fundamental para organizar las actividades a llevar a cabo. Con la misión defino el Qué y con la estrategia el Cómo.

“La elección de la estrategia afecta las características organizacionales internas. Las características organizacionales internas necesitan sustentarse en el enfoque competitivo de la empresa” (Daft, 2007, pág. 72). Así, una empresa que busca el crecimiento y la invención de nuevos productos tiene diferentes necesidades estructurales a una que busca enfocarse en el mantenimiento de la cuota de mercado actual manteniendo los productos que la han hecho exitosa.

Existen diversos tipos de estrategias empresariales como: estrategia competitiva, de liderazgo en costos, de diferenciación, de enfoque, entre otras. (Robbins S. y., 2005, pág. 194).

Una de ellas, la estrategia competitiva, se relaciona con la manera en que la organización se ocupará de competir en sus negocios. Para llevar a cabo una estrategia competitiva de manera efectiva, es necesario tener en cuenta la Ventaja Competitiva de la organización. Ésta es la que separa a una empresa de las demás, es un sello distintivo que proviene de las habilidades claves con las que

cuenta la compañía respecto de su propia competencia. Pero el reto más importante para el gerente de la empresa, es mantenerse competitivo sosteniendo en el tiempo su ventaja competitiva y su estrategia a pesar de la inestabilidad del entorno, las acciones de la competencia y los cambios de tecnología, entre otros factores (Robbins S. &, 2005).

7.2. Estructura organizacional

Para comenzar con el desglose del significado e importancia de la estructura, es importante destacar, antes que nada, las características y particularidades de la organización bajo estudio para luego comprender la necesidad de la estructuración correcta de la misma.

Para contextualizar la necesidad de la estructura en las organizaciones partiremos desde su concepto: “Sistema social compuesto por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se inter-relacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes” (Norry, 2004). De la anterior definición se pueden entender las relaciones existentes entre varios aspectos que conviven y se nutren unos a otros inevitablemente.

- La existencia de recursos de tipo humano para llevar adelante la organización. Estos existen siempre y cuando haya un propósito, un móvil, por el cual la empresa debe funcionar y para lo cual se deben organizar en relación a objetivos más pequeños que colaboren con el cumplimiento de ese propósito.
- La importancia de la fijación de objetivos que guíen las acciones y actividades individuales y colectivas. Las actividades deben ser organizadas en función a los objetivos y controladas para conocer si se están alcanzando o no.

- La información que surge de las mismas actividades y fluye a través del sistema como outputs e inputs constantes. Información que nutre las distintas áreas y funciona como motor de la actividad empresarial.
- Recursos materiales para realizar las diversas actividades, transportando información, inter-relacionándose a la par con los recursos humanos para llevar adelante la empresa y alcanzar metas y objetivos.

Como instrumento mediante el cual se alcanzan metas y objetivos, la empresa, requiere de la correcta organización de todos sus recursos para funcionar. La organización eficaz y eficiente de los recursos humanos requiere inevitablemente de la definición de las tareas, la agrupación de las mismas de manera tal de aprovechar al máximo su potencial agrupándolas por áreas y funciones y estableciendo canales que favorezcan al flujo de la información, y el establecimiento de relaciones de autoridad y responsabilidades para aplicar métodos de control y acciones de mejora en el sistema.

Alcanzar el orden organizacional que colabore con el alcance de los objetivos es mérito de una buena estructura. (Robbins S. &., 2005)

7.2.1. Organización de los recursos humanos

El diseño y rediseño de la estructura comprende una serie de factores que combinados en su justa medida colaboran con la efectividad y eficiencia organizacional. Muchos autores nombran los factores a tener en cuenta a la hora de diseñar la estructura y coinciden principalmente en los siguientes:





- ✓ Especialización del trabajo: “Grado en el que las tareas de una organización se dividen en tareas separadas. (...) Los empleados individuales se especializan en llevar a cabo parte de una actividad en lugar de toda la actividad.” (Robbins S. y., 2005, pág. 236). Esto permite que las tareas se realicen de forma muy eficiente debido al grado de conocimiento que el empleado adquiere sobre su tarea específica. Llevado al extremo puede ser contraproducente ya que la falta de variaciones en las actividades para una misma persona pueden provocar que, con el tiempo, su rendimiento disminuya y se vea afectado su nivel de motivación. (Robbins S. y., 2005, pág. 236)
- ✓ Departamentalización: Fundamento mediante el cual las tareas se agrupan formando departamentos, áreas, sectores, con el objetivo de coordinarlas de manera eficiente. Esto comprende el diseño de normas para el desempeño de las tareas. Existen distintos tipos de departamentalización que pueden utilizarse de manera exclusiva o coordinándolas según sea lo más conveniente. Estas clases son las siguientes: Por función, Por producto, por zona geográfica, por cliente. Un ejemplo de la coordinación de los distintos tipos de

departamentalización es el siguiente: la empresa divide sus tareas siguiendo la lógica de las funciones a las que se relacionan cada una, pero dentro del área de ventas la departamentalización utilizada es aquella por zona geográfica o por tipos de clientes (Robbins S. y., 2005, pág. 236).

- ✓ Cadena de mando: Es la línea continua de autoridad que se extiende de los niveles más altos de la organización hasta los más bajos y define quién debe informar a quién. Define claramente relaciones de responsabilidades sobre otros y niveles de autoridad. Tres conceptos son los fundamentales para comprender y generar una correcta cadena de mando: autoridad (inherente al puesto gerencial), responsabilidad (expectativa de desempeño del empleado), unidad de mando (reconocimiento de un solo gerente a quien reportar) (Robbins S. y., 2005, pág. 237).
- ✓ Tramo de control: Se refiere al número de empleados que un gerente puede conducir de forma eficiente y eficaz (Robbins S. y., 2005, pág. 238).
- ✓ Centralización y descentralización: Hace referencia al nivel en el que la toma de decisiones se nutre de información desde sectores inferiores de la organización, o no lo hace concentrando el poder decisonal en los niveles gerenciales sin intervención, opinión u colaboración de los inferiores. Conforme la gerencia se nutra de información y comparta decisiones con sus niveles inferiores pasará de ser centralizada a descentralizada. Se entiende que no existen extremos en estos términos ya que ninguna organización sobreviviría si las decisiones se tomaran absolutamente cerradas o sin que alguien organice la información y tenga responsabilidad

sobre las decisiones de las diversas áreas (Robbins S. y., 2005, pág. 238).

- ✓ **Formalización:** Hace referencia al grado de especialización de las tareas a realizar. Las organizaciones formales se caracterizan por la descripción precisa de las tareas y la manera de llevarlas a cabo sin que exista flexibilidad en los procesos y dependen de normas y especificaciones concretas que guíen sus comportamientos. La Informalidad hace referencia a lo contrario. Al nivel de flexibilidad en la puesta en marcha y resolución de los problemas (Robbins S. y., 2005, pág. 238).

Estos factores siempre están presentes de una u otra manera en la estructura, pero su combinación específica es lo que lleva a que una empresa no sea igual a otra en estos términos. El administrador debe concentrarse en estudiar muy bien el comportamiento actual, identificar cuál es la situación y el tipo de estructura hasta el momento y aplicar cambios que la modifique en función a las necesidades actuales.

Existe una serie de factores que son muy importantes e influyentes sobre los anteriores, por lo que se hace indispensable tenerlos en cuenta a la hora de plantear una estructura (Daft, 2007):

- **La Comunicación y su flujo:**

Aquí se hace hincapié en la importancia de una buena estructura que satisfaga necesidades de comunicación en la empresa. Por lo que los flujos de comunicación deben tenerse siempre en cuenta a la hora de diseñar una organización.

El fortalecimiento de los flujos de información tanto verticales, aquellos vínculos diseñados para el funcionamiento de las áreas y su colaboración, como

horizontales, diseñados reconociendo jerarquías para ejercer control y coordinación, es fundamental para que el sistema funcione sin inconvenientes como: retrasos, equivocaciones, duplicación de actividades y falta de claridad en las tareas y las responsabilidades sobre las mismas, desperdiciando recursos valiosos para cada una de las áreas.

Las decisiones que se tomen respecto al tipo de canales podrán fomentar una organización donde prevalezca el control y la subordinación, como en el caso de fuertes canales verticalistas donde de los mandos más altos se bajan las líneas de acción, delimitan de forma poco flexible las responsabilidades y donde la toma de decisiones es centralizada, o una organización que aprenda constantemente y se fortalezca de manera horizontal fomentando el tipo de control participativo que involucre mayor cantidad de empleados generando grupos de trabajo y favoreciendo a la sinergia organizacional de una manera más desestructurada y flexible. Esto último requiere un tipo de estructura flexible, que imponga pocos límites, en la que los trabajadores trabajen en conjunto y colaboren aprendiendo unos de otros y la retroalimentación debe ser constante y una de las principales fuentes de información para cambiar a tiempo las actividades que no favorezcan a la organización.

- Cultura organizacional

La cultura organizacional es la definición de la personalidad de la empresa. La personalidad definida como las características que la distinguen de las demás y mediante las cuales sus miembros pueden describirla. Está compuesta por las cualidades relacionadas a las normas, costumbres, valores, principios, filosofías, reglas, tradiciones y, ninguna de estas son características físicas y fáciles de identificar que principalmente define la manera en que la misma se relaciona con su ambiente interno y externo. (Daft, 2007)

Mediante dimensiones, de conocer la cultura organizacional. Estas dimensiones dan como resultado un determinado tipo de personalidad que puede ser una de las siguientes (Robbins S. &, 2005):

- ✓ Fuertes con propensión al riesgo: aquellas que en gran medida alientan a la toma de riesgos por parte de sus miembros.
- ✓ Fuertes orientada hacia los detalles: la calidad, los procesos, y todos los puntos fijos de la gestión son la prioridad en este tipo de culturas.
- ✓ Fuertes orientadas a resultados: los resultados son su norte a seguir.
- ✓ Fuertes con orientación hacia las personas: estas organizaciones prestan especial atención al trato que dan a sus empleados.
- ✓ Fuertes con orientación hacia los equipos: el compromiso con el trabajo en equipo es su principal preocupación.
- ✓ Fuertes agresivas: la competitividad y la alta agresividad son festejadas por sobre otras características competitivas en este tipo de organizaciones.
- ✓ Fuertes no afectas a la estabilidad: su principal preocupación es el crecimiento.

Hay muchas clasificaciones sobre tipos de culturas y cada autor las plantea de una manera diferente. Lo importante es recopilar los datos necesarios y analizarlos de manera de comprender las características predominantes y actuar en consecuencia a ellas. La aplicación de modificaciones de cualquier índole debe estar estudiada en función a estas características para no equivocarse en las formas y generar problemas mayores a los que se desea corregir.

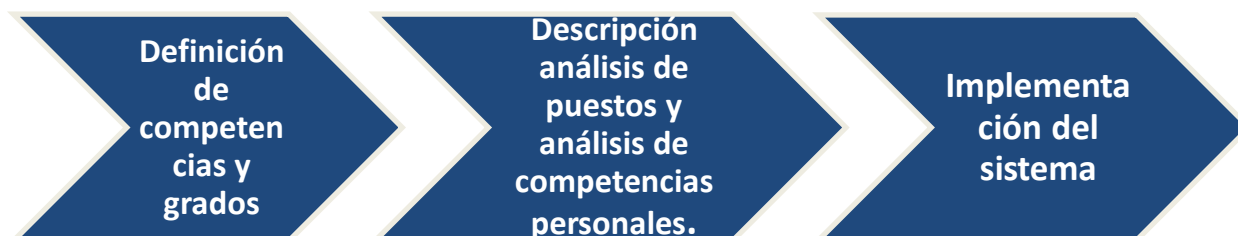
Como se puede notar la cultura actúa permanentemente en todos los ámbitos y áreas de la organización por su carácter de imperceptible e invasora, en recursos humanos los cambios a nivel estructural, de aumento o disminución de la nómina de empleados y los mecanismos que se utilicen (gestión, selección, capacitación, etc.) se realizan siempre teniendo en cuenta la cultura organizacional.

7.3. Gestión por competencias

Una descripción de la gestión por competencias parte de la gestión humana como eje fundamental para el exitoso alcance de los objetivos de cada área de la organización. Junto con una visión estratégica del área de recursos humanos, de manera integral y planificada, el modelo permite ir más allá del presente organizacional y armar la plataforma adecuada para visualizar las necesidades presentes, futuras y necesarias para la implementación de cambios con el menor impacto negativo posible. La coordinación de la gestión por competencias con claras y definidas políticas de recursos Humanos, garantiza el éxito del alcance de los objetivos empresariales. (Alles, 2005)

De esta manera la Gestión por competencia aporta un alto grado de flexibilidad que permitirá a la organización adaptarse al medio competitivo que la rodea.

Orden de trabajo para la definición de competencias:



- Competencias

Existen autores que hablan de la competencia como una característica profunda de la personalidad del individuo que ayuda a predecir comportamientos en diversas situaciones laborales siendo, la misma, causalmente ligado a un estándar de efectividad relacionado con la actividad laboral que realiza. Lo importante es que, más allá de todas las características que podamos describir de una persona, las que realmente interesan son las competencias que hagan eficaces a la persona dentro de su trabajo (Spencer & Spencer, 1993, citado en: (Alles, 2005, pág. 59))

Diferentes autores clasifican las competencias en diversos tipos y grupos. A continuación mencionaremos una de ellas (Spencer & Spencer, 1993, citado en: (Alles, 2005, pág. 59)):

- ✓ Motivación:

Interés recurrente de la persona para el logro de objetivos. La motivación influye seriamente en la efectividad y eficacia de la realización de las tareas siendo la energía orientativa y selectiva del comportamiento. El motivo aparece cuando existe un interés de forma recurrente que incentiva a la persona a realizar determinada tarea para alcanzarlo. La motivación acerca o aleja de ciertos objetivos el accionar de las personas. Existen tres sistemas motivacionales gobernantes del comportamiento: *Los logros* como motivación, que representa un interés por hacer algo bien, mejorara en su rendimiento, por ende existe una propensión a actuar en actividades donde se perciba la posibilidad de mejora y tener responsabilidad personal por el resultado; *El poder*, la necesidad de poseer poder como clave para el accionar, relacionando a este tipo de motivación a personas que prefieran actividades de alta competitividad que impliquen prestigio, control y reputación; *La pertenencia*, la necesidad de estar con otros. Para cubrir este tipo de necesidades es importante la delegación de poder a través de la

generación de confianza, compartiendo visión y responsabilidades, el compartir y abrir las puertas de la información para que los individuos se sientan parte importante de la organización. Esta competencia es más difícil de identificar. Radican en el interior del individuo y tardan en aflorar (Davis McClelland, 1999, citado en (Alles, 2005, pág. 53)).

✓ Características:

“Físicas y respuestas consistentes a situaciones o información”. Estas determinan a largo plazo cómo van a desempeñarse una persona en su puesto. Ejemplo: velocidad de análisis y respuesta, respuesta ante estrés, tolerancia a la presión. Más difíciles de identificar. Radican en el interior del individuo y tardan en aflorar.

✓ Concepto propio:

Las actitudes y valores que corresponden a cómo se va a desempeñar la persona a corto plazo. Ejemplo: fracasos en management por no considerar apropiado influenciar en el comportamiento de sus inferiores. Más difíciles de identificar. Radican en el interior del individuo y tardan en aflorar.

✓ Conocimiento:

Información sobre áreas específicas. Lo importante es tener en cuenta la manera en que aplica prácticamente el conocimiento adquirido. Más visibles y relativamente superficiales. Fácil de incorporar mediante capacitación.

✓ Habilidad:

Capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental. Más visibles y relativamente superficiales. Fácil de incorporar mediante capacitación.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamientos analítico, relacionado al procesamiento de la información y determinación de causa y

efecto, y un pensamiento conceptual relacionado al reconocimiento de ciertos datos complejos. El análisis certero de los diferentes tipos de competencias hace al éxito de la gestión.

“Lo que las empresas deben hacer para realizar esta tarea de gestionar por competencias de manera efectiva, es seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.” (Alles, 2005, pág. 62)

El reconocimiento de las competencias tiene mucha importancia en la implementación de los procesos de recursos humanos. Para capacitar o evaluar al personal podrá ser de gran ayuda comprender las diferencias entre unas y otras, ya que pueden requerir diferentes caminos o soluciones a desarrollar.

Las competencias adecuadas para cada puesto de trabajo son fijadas por la dirección de la empresa en conjunto con recursos humanos y en relación a la planificación estratégica que se haya fijado. A medida que uno se mueve en la escala jerárquica o alrededor de las diversas áreas y los puestos en ellas, las competencias varían y hay que considerar la particularidad de las actividades realizadas para fijar el conjunto de competencias que serán de mayor utilidad en ese puesto y momento específico. (Alles, 2005)

Las competencias individuales y competencias claves de la organización están sumamente ligadas y requieren de la integración y la coordinación entre ambas. Una vez encontrado el punto de equilibrio, el éxito está garantizado. Aquellas competencias de tipo individuales deben ser identificadas a través del análisis del comportamiento individual y las empresariales se definen mediante métodos de análisis de mercado y el análisis de seguimiento y desarrollo de los proyectos que emprende (levy-Levoyer, 1994, citado en: (Alles, 2005, pág. 65)). El equilibrio entre ambos tipos de competencias debe comenzar desde la búsqueda de candidatos, seleccionando aquellos que demuestren competencias acordes a

lo que la empresa necesita. “Los diagnósticos de competencias individuales permite saber lo que cada uno aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible” (Alles, 2005, pág. 24).

“Para trabajar con un esquema por competencias es necesario empezar por el principio” (Alles, 2005, págs. 25-26). Esto es, definir la Visión de la empresa: hacia dónde vamos; los objetivos y la misión: qué hacemos; y a partir de la máxima conducción de la empresa, con su participación e involucramiento, decidir cómo lo hacemos:

- ✓ Definir Visión y Misión.
- ✓ Definir competencias por la máxima dirección de la compañía.
- ✓ Definir políticas de recursos humanos en relación a la gestión por competencias.

7.3.1. La Planificación estratégica aplicada a la gestión de recursos humanos

Los recursos humanos se convirtieron, con el tiempo, en una herramienta diferenciadora ante la alta competitividad del medio que rodea la organización. Por este motivo, tanto los altos mandos como la gerencia del departamento de personal deben dedicar esfuerzos y tiempo en el alcance de recursos humanos estratégicos, capacitados específicamente para alcanzar los objetivos organizacionales y crear la diferencia entre las compañías que brindan el mismo tipo de servicios que la empresa en cuestión. De esta manera es imprescindible vincular las estrategias empresariales con las de este departamento.

La planificación estratégica empresarial define aspectos fundamentales para el futuro de la organización incentivando a que ésta deba adaptarse, reorganizarse y replantearse aspectos para alcanzar los objetivos planteados y sobrevivir en el medio.

El desafío de la gerencia del área de personal es tomar las estrategias organizacionales y transformarlas en prioridad de los recursos humanos, comenzando por la misión y la visión y adaptando las competencias y los objetivos principales de este departamento de manera que fortalezcan y colaboren de la mejor manera posible a los logros de la empresa.

Dentro del marco de la planificación del área y el nuevo lugar que ocupa dentro de la organización, las principales prioridades son las siguientes:

- ✓ Los empleados deben ser competitivos
- ✓ El área de recursos humanos debe ser absolutamente profesional, evitando las improvisaciones.
- ✓ Los recursos Humanos se deben medir en resultados financieros
- ✓ Los recursos humanos deben crear valor, no reducir costos.
- ✓ Recursos humanos debe crear compromiso.

(Alles, 2005, pág. 27)

Sea una empresa grande que cuente con un departamento de recursos humanos o una pyme con pocos empleados cuyo manejo dependa de una persona, la planificación de los recursos humanos debe acompañar el planeamiento general de la organización aportando y colaborando con este proceso al mismo tiempo que debe integrar las decisiones adoptadas a nivel gerencial con los recursos humanos. El planeamiento de los recursos humanos debe ser consecuencia de la planificación general de la empresa, pudiendo así brindar un buen servicio a la organización y no cumplir simplemente con tareas administrativas como la liquidación de sueldos. Los empleados deben ser competitivos y adecuarse al entorno cuando esto sea necesario.



Como resumen de la importancia y la influencia de una buena planificación de estos recursos, podemos decir que el planeamiento del área, para que sea exitoso, debe realizarse tanto cuantitativamente como cualitativamente incluyendo datos de tipo “HARD” (datos formales) como “SOFT” (capacidades como propensión al trabajo en equipo entre otras) al mismo tiempo que los datos recopilados deben coordinarse y estar en armonía con las necesidades y requerimientos del puesto específico que ocupa o posiblemente ocupe la persona. (Alles, 2005)

Como pasos a seguir a la hora de planificar correctamente el área, es importante tener información útil y actualizada de los requerimientos nuevos de la compañía que vayan a influir en la toma de decisiones. Contar con inventarios de nómina con información actualizada sobre los empleados, estudiar el perfil de los nuevos puestos requeridos, determinar la nómina exacta que se necesita (cuantitativa y cualitativamente), comparar la nómina actual con la nueva requerida (para determinar la necesidad de aprovisionamiento interno o externo), conocer la necesidad de capacitación (en relación a los datos recopilados en la nómina de personal) y, en función a toda esta información, determinar un curso de acción, son los pasos que componen una buena planificación del área de recursos humanos, adaptable, flexible y al servicio de las exigencias y necesidades cambiantes del medio.

7.3.2. Aplicación del modelo en los procesos de recursos humanos



7.3.2.1. Análisis y descripción de los puestos y habilidades.

Luego de identificar las competencias que se exigirán a los miembros de la organización, es indispensable seguir por el análisis de los puestos. Esta tarea



implica la recopilación de información referida al contenido de los mismos, las tareas que se realizan y sus requerimientos específicos, junto con el perfil y tipo de empleados que se necesitan para desempeñarlo.

- Descripción de puestos

Un buen diseño de planillas de descripción de puestos debe contener información que da respuestas a las vinculaciones de los puestos en relación a la estrategia organizacional, el nivel de relevancia que tiene un puesto para la organización, la manera en que la información fluye entre los puestos, las relaciones de responsabilidad, de dependencia y de autoridad (Alles, 2005, pág. 254).

Esto colabora con el reconocimiento de las habilidades y los grados en que los trabajadores deben contar con las mismas para llevar a cabo sus funciones de manera eficaz y efectiva.

El desafío de la empresa, es lograr analizar en profundidad la manera de completar exitosamente las fichas para conocer la existencia de necesidades de adaptación de puestos, adecuación o rotación de empleados, capacitación, entre otros.

- Descripción y puesta en valor de las competencias exigidas por el puesto

El siguiente paso es determinar, en función a la descripción del puesto de vendedor, cuáles y en qué medida será necesario que el trabajador cuente con habilidades específicas. (Alles, 2005)

Una manera de determinar cuáles competencias son necesarias es analizar situaciones vividas, la manera en que fueron abordadas y cómo se tendría que haber actuado para que el resultado sea el óptimo. Las habilidades y

competencias derivadas de esa actuación óptima son las que deben perseguirse a la hora de cubrir ese determinado puesto de trabajo.

- Recolección y análisis de información sobre la situación actual de la empresa en relación a las competencias definidas y los inventarios de habilidades

“El inventario de recursos humanos es un listado detallado de personas por sector con información sobre ciertos aspectos fluctuantes en la vida de las personas como los conocimientos” (Alles, 2005, pág. 36). Este inventario nos aporta información general que funcionará como filtro de competencias fáciles de detectar como: nivel de conocimiento por títulos o experiencia profesional.

Por otro lado o complementando la información que aporta el inventario de RRHH, se recomienda la utilización del “Inventario de Habilidades y Competencias” (Alles, 2005). Este inventario muestra de manera sistematizada el resultado de la información recopilada mediante las entrevistas por competencias realizadas al personal activo.

La clave es reconocer en qué grado las personas cuentan con determinadas habilidades, cualidades, conocimientos, etc.

7.3.2.2. Validación

Al momento de realizar la tarea anterior y de integrar la información referida a las competencias con las descripciones de puestos y operarios, el proceso de validación del modelo comienza.

La validación corresponde al reconocimiento de las desviaciones y cercanías que existen entre las competencias que definidas como necesarias y la posibilidad de aplicarlas, con el objetivo de que sea un modelo útil y positivo a implementar para la organización.

De esta validación surge el reconocimiento de la necesidad de capacitar, rotar, desvincular o motivar a los empleados reconociéndolos desde otra perspectiva más útil y productiva.

“La evaluación por competencias toma en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo esas, y el grado en que son requeridas por el puesto” (Alles, 2005, pág. 389).

7.3.2.3. Evaluación y validación

Al momento de realizar esta tarea y de integrar la información referida a las competencias con las descripciones de puestos y operarios, el proceso de validación del modelo comienza.

La validación corresponde al reconocimiento de las desviaciones y cercanías que existen entre las competencias que definidas como necesarias y la posibilidad de aplicarlas, con el objetivo de que sea un modelo útil y positivo a implementar para la organización.

De esta validación surge el reconocimiento de la necesidad de capacitar, rotar, desvincular o motivar a los empleados reconociéndolos desde otra perspectiva más útil y productiva.

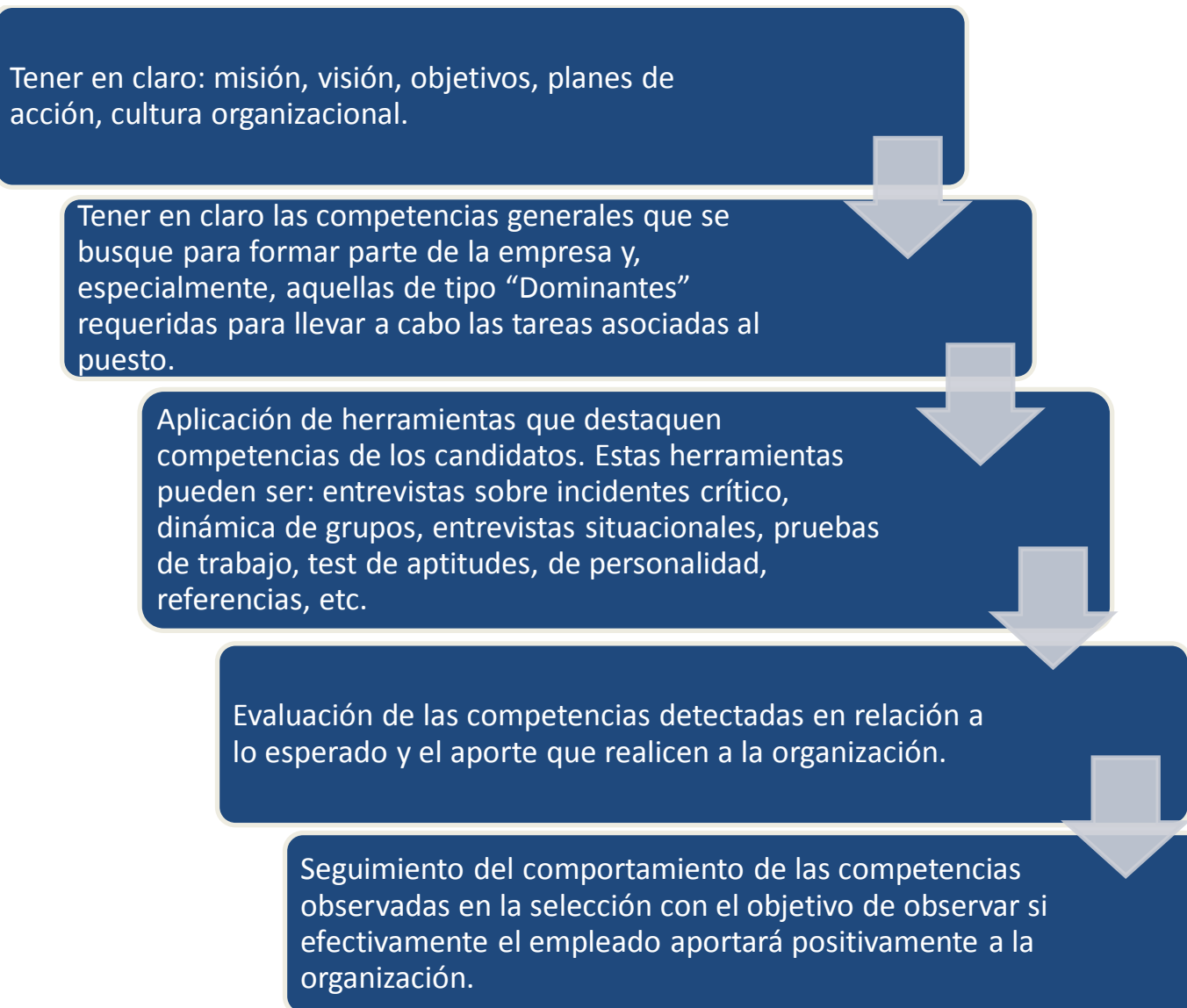
“La evaluación por competencias toma en cuenta las competencias relacionadas con la posición evaluada y sólo esas, y el grado en que son requeridas por el puesto” (Alles, 2005, pág. 389).

7.3.2.4. Selección

A continuación se exponen los pasos para realizar un proceso de selección por competencias adecuado.

Con respecto a la aplicación de técnicas y herramientas de selección por competencias, se recomienda la intervención de un especialista.

- Pasos en la selección por competencias:



7.1.2.5. Capacitación y desarrollo:

En este proceso de búsqueda de mejoras permanentes, la formación de las personas cobra un valor estratégico. La tarea de la función de capacitación consiste en mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que los recursos humanos estén formados y preparados para superarse continuamente" (Alles, 2005, pág. 306).

La capacitación es fundamental a la hora de retroalimentar la organización colaborando con el crecimiento, mejora permanente y convirtiéndose en un sistema capaz de reconocer, incorporar y adaptar la información del entorno para adaptarse y sobrevivir.

“Cada vez que en las empresas se plantean la capacitación, lo que está en juego es la forma de difundir conocimientos, promover su aplicación práctica en pos de la obtención de los resultados concretos y generar los cambios necesarios para continuar compitiendo en el mercado” (Alles, 2005, pág. 305)

Los pasos para la implementación de un esquema de capacitación y entrenamiento son los siguientes (Alles, 2005, pág. 325):

- Determinar las necesidades de entrenamiento
- Identificar necesidades y objetivos de capacitación.
- Desarrollar criterios de medición.
- Elaborar/diseñar una actividad piloto
- Seleccionar métodos
- Conducir el entrenamiento
- Medir resultados

La organización será quien evalúe la posibilidad y la conveniencia de llevar adelante la totalidad del proceso por si sola o de contratar especialistas en la materia.



8. DESCRIPCIÓN Y DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



8. Descripción y Diagnóstico organizacional

Tal como fue trabajado en el marco teórico siguiendo una secuencia lógica sobre el orden del desarrollo de estos tres puntos claves. En el análisis y presentación del diagnóstico se respeta: Estrategia – Estructura y Gestión de RRHH por competencias.

Historia de la empresa

Rinero e Hijos.

Rinero e hijos es una empresa que fue fundada en el año 1980 por Rinero Padre y su hijo mayor Rinero Federico, impulsados por las ganas de hacer crecer un pequeño emprendimiento informal que Rinero padre había comenzado un par de años atrás. El emprendimiento consistía en tener la representación de una fábrica de pegamentos y, sin ningún tipo de relación laboral formalizada, revender los productos por comisiones. Luego de un año de trabajo, el hijo mayor, a pesar de su corta edad, se involucra en el trabajo de su padre ampliando la cartera de representaciones y clientes, otorgando más formalidad a la actividad y convirtiéndola en la forma de sustento de la familia.

Con el tiempo surgió la necesidad de incorporar personal para cumplir con las tareas administrativas, colaborando con la administración de los pedidos y principalmente de las comisiones por venta. En ese momento se incorpora a la sociedad el 2do hijo Sergio Rinero.

Por un par de años más la empresa funcionó sólo con 3 personas, pero por el crecimiento y la necesidad inminente de adaptarse para brindar un mejor servicio a sus clientes, se incorporó una persona que colaboró con la coordinación de las entregas de mercadería y, de forma secundaria, con administración mediante la gestión de bancos y con ventas mediante la cobranza y el recepción de pedidos que surgiera de los clientes. Esta persona era el hijo menor de la familia Pablo Rinero.

Las representaciones fueron cambiando con el tiempo, pero todas se mantuvieron dentro del mismo rubro y atienden al mismo tipo de clientes que, en su mayoría, son maderera y corralones de materiales para la construcción.

Una representación impulsó en los últimos 10 años a Rinero e hijos de tal manera que se vieron obligados a adquirir un centro de distribución, compartido con la representada, desde donde receptan y reparten mercadería, al mismo tiempo que incorporaron nuevos vendedores abocados a mercado del interior provincial. Esta representación ayudó al crecimiento exponencial de la prestadora de servicios de representaciones, quien tuvo que ordenarse en función a una nueva logística y contratar más personal para la misma.

Durante este período de transición y movilizados por varios acontecimientos, que más tienen que ver con cuestiones familiares que laborales, algunos puestos dentro de la empresa se asentaron y fortalecieron, como la administración contable, y otros debieron cambiar y reacomodarse para cumplir con las exigencias y problemas que los afectaron.

Actualmente la empresa cuenta con un gerente general y de ventas, vendedores asociados, un administrador contable, un administrador operativo, un encargado de logística, cobranzas y bancos y un operario logístico.

Actualidad:

Actualmente la organización funciona como una sociedad de hecho entre el Sr. Ángel J. Rinero padre y dos de sus hijos, quienes cumplen funciones gerenciales. El tercero de los hijos es un empleado del sector logístico.

La actividad principal de la empresa es la representación de fábricas mediante el servicio de promoción y venta de productos relacionados al rubro de la construcción, especialmente construcción en seco, comercializando todo tipo de aislantes térmicos, pagamentos, maderas, pisos flotantes, perfiles, diversos materiales para el revestimiento, entre otros. La prestación de servicios de

representación consiste en el acuerdo, con las empresas fabricantes, de representación para la venta y promoción de los productos en una zona determinada, sin la necesidad de compra venta, bajo la modalidad de cobro de comisiones por venta. Estos acuerdos pueden formalizarse mediante contratos de exclusividad de representación, pero depende del acuerdo particular al que se arribe con la empresa representada. Lo mismo ocurre en relación a las particularidades de comisiones, entregas, plazos, etc., por lo que con cada empresa el acuerdo es diferente y particular.

La empresa comercializa productos directo de las fábricas hacia los vendedores mayoristas o a veces y dependiendo del volumen o el cliente en particular, realiza ventas a constructoras o estudios de arquitectura que necesitan los productos para obras específicas. Dentro de los clientes mayoristas se encuentran grandes cadenas relacionadas al rubro, como Easy argentina, Easy Chile o Sodimac, a quienes provee de ciertos productos y con quienes realizan contratos de exclusividad de compra a corto plazo (6 meses). Los demás clientes son corralones y madereras principalmente como ya mencionamos.

Rinero e hijos comercializa dentro de la provincia de Córdoba, principalmente en la capital, pero tiene un equipo de ventas dividido por zonas con las que alcanzan a abastecer gran parte del interior provincial. Las oficinas se encuentran situadas en el barrio Cerro de las Rosas y cuentan con un galpón logístico, desde donde despachan mercadería de sus representadas mediante entregas directas o recibiendo a los fletes de sus clientes, ubicado en avenida Japón al 1000.

El acuerdo actual con los vendedores es de independencia en la realización de las tareas, sin sueldo fijo y bajo la modalidad de comerciales asociados. Las representaciones son de Rinero e Hijos, por lo que deben vender los productos a través de la empresa, pero no tienen responsabilidades fijas a cumplir en relación a la misma. La organización, respecto a los vendedores, lo que

les propone es actuar como un equipo, colaborando unos con otros, realizando reuniones periódicas, con el objetivo de que todos crezcan en su trabajo y mejoren sus ingresos, pero no es una obligación participar de estos encuentros. Hasta el momento crecen muy bien como equipo y se nutren de cada encuentro que organizan.

En relación al depósito de mercadería o centro logístico, el mismo es solventado por las firmas representadas. Con el objetivo de fortalecer los servicios de venta y post venta, Rinero e Hijos desarrolló un plan conjunto para brindar aprovisionamiento instantáneo de mercadería a sus clientes mediante la instalación de este centro logístico con stock permanente de los productos, sin la necesidad de comprarlos previamente.

La modalidad consiste en que aquellas empresas cuyas fábricas se encuentran en otras provincias, utilicen las instalaciones del centro como depósito, reponiendo constantemente el stock, reduciendo costos y otorgando facilidades a los clientes. La administración del centro corre por cuenta de Rinero e Hijos pero los costos de mantenimiento son compartidos por todos. De esta manera se asegura de ser la única empresa de representaciones comerciales que cuenta con disponibilidad inmediata y, dependiendo de la compra y de la situación o el cliente, con entrega de pedidos puerta a puerta sin cargo.

En relación a los recursos humanos esta empresa no cuenta ni contó nunca con una declaración formal de la manera en que están organizados los puestos y las funciones de trabajo. Con el paso del tiempo de han ido agregando funciones y personas para llevarlas a cabo pero nunca de una manera planificada o formalmente organizada. Intentar demostrar la vinculación de las funciones mediante un cuadro semejante a un organigrama sería incorrecto o por lo menos confuso debido a los inconvenientes que surgen por la mezcla en las actividades de ciertas áreas y el control excesivo por parte de la gerencia sobre las actividades.

A modo de facilitar la comprensión de la manera en que los miembros se relacionan y las funciones que cumplen cada uno, se presenta la siguiente descripción con las funciones principales, sus responsables y las tareas que se llevan a cabo:



Gerencia general

- Marketing:venta, negociación, mantenimiento de clientes, coordinación de equipo de venta, capacitación sobre productos, promoción.
- Logística: Control sobre el rendimiento de los empleados, stock, coordinación de entregas, coordinación con centro de distribución de Buenos Aires.
- Administración: Control general.
- Tareas Varias: cobranzas, banco, entrega de pedidos, recibimiento de mercadería en centro logístico, capacitación técnica.

Sub gerencia

- Toma de decisiones generales
- Administración: Responsable general. Control de contabilidad.

Administración

- Administración: Colaboración en administración operativa. Colaborador en administración contable.
- Márketing: Venta. Apoyo de área de ventas y promoción
- Logística: Colaborador en al coordinación logística.

Ventas Ventas

- Búsqueda de nuevos clientes
- Cobranzas

Depósito

- Logística: (siempre bajo la supervisión de la gerencia general y sin autonomía para la realización de actividades o toma de decisiones de ningún tipo) gestión de stock, coordinación de entregas y recepción de mercadería.
- Cobranzas, bancos.

8.1. Presentación de los datos relevados

8.1.1. Relevamiento y análisis en el marco de la definición estratégica.

La organización no cuenta con una gestión estratégica formalmente organizada y aquello que mínimamente se planifica no es debidamente compartido con todos los miembros. Esto imposibilita el hecho de actuar logrando el alcance de los objetivos.

Dentro de la información relevada, mucha es útil y se corresponde con la necesaria de un análisis interno y externo que ayude a elaborar, de manera consciente y ordenada, una correcta planificación estratégica.

Una de las principales fortalezas con las que cuentan es la capacidad de adaptación a los cambios y adversidades que presenta el entorno en permanente movimiento. Debido a las cambiantes condiciones del mercado local, económicas y gubernamentales, a lo largo de la historia se ha generado la necesidad de conocer nuevos mercados y buscar representaciones más convenientes. Esto colaboró a que actualmente se mantengan relaciones con otros países u otros rubros que de manera alternativa cuentan con los productos que comercializa la empresa.

Por otro lado Rinero e Hijos, es dueña de su cartera de clientes, situación ventajosa debido a que, en caso de que exista algún inconveniente con los productos o empresas representadas, Rinero e Hijos es libre de mantener la representación o cambiarla por otra que represente mayores ventajas.

Unos de los factores que colocan a la empresa en cuestión como líder en la zona, es el hecho de que, a pesar de que los requisitos de capital económico y financiero que se requieren para comenzar con un negocio de representaciones comerciales es muy escaso, la clave del éxito, principalmente, radica en lograr un

capital humano capaz de generar las ventas necesarias para que se justifique llevar a cabo el negocio. A lo largo del tiempo Rinero e Hijos ha mantenido una política de bajas comisiones con el objetivo de limitar las posibilidades de entrada sólo a aquellos pocos que por volumen de clientes la actividad les sea rentable.

Sin embargo, a pesar de contar con cualidades positivas en relación a la gestión comercial, la gestión de los Recursos Humanos no es manejada de manera adecuada. Más allá del entrenamiento personal que ejerce el gerente general sobre sus vendedores para aumentar las ventas, esta empresa no cuenta con una visión clara respecto a lo que necesita de sus empleados y la importancia de la capacitación para la realización de cada una de las tareas en la empresa. El control sobre los recursos humanos, los avances en esta materia y la importancia que tienen para la mejora continua es nulo. Hasta el momento las relaciones son espontáneas, sin mayor planificación y el trato depende de la relación familiar que comparten los miembros de la compañía.

Los conflictos familiares repercuten en gran medida en la empresa, influyendo en la actividad diaria. La cultura de la organización está en gran medida gestada por las costumbres derivadas de la relación familiar que existe entre los miembros. Cuando las condiciones del entorno empresarial son malas y provocan tensión, los conflictos se presentan con mayor intensidad y frecuencia. Por desgracia gran cantidad de directivos no está consciente de las repercusiones del clima laboral sobre la productividad, y este caso no es una excepción.

Otras de las debilidades destacadas es el hecho de que existe una extrema dependencia sobre la opinión y decisiones de uno del socio gerente. El personal no cuenta con capacitación formal para la realización de sus actividades.

A la hora de analizar la información recopilada relacionada a la estrategia, es inevitable exponer cuestiones relacionadas al poder de negociación de los compradores y de los proveedores. Con respecto a los compradores, este se mide

en función a la capacidad que tienen de capturar más valor obligando a bajar los precios, exigiendo mejor calidad o prestación de servicios, generando incremento en los costos, y confrontando a los participantes del sector. En términos generales y en relación, principalmente, con los productos estrellas comercializados, se puede decir que los compradores tienen un cierto poder de negociación aún a pesar de la escasa oferta sobre estos productos (aislación térmica). Las empresas nacionales son escasas y las internacionales son extremadamente caras, pero dentro de las nacionales existe una variedad de calidad entre los productos de las diversas marcas, por lo que los costos difieren mucho y, a la hora de elegir, los compradores utilizan esto como herramienta para jugar con los costos de aquellos que presentan mejor calidad.

Respecto al poder de negociación de los proveedores, difiere mucho entre una representada y otra, y depende principalmente del interés que Rinero e Hijos tenga en comercializar determinados productos por conveniencias, económicas, de calidad de producto, por otorgar prestigio a la firma o por importantes beneficios financieros que pudieran ofrecer.

Respecto a las amenazas que pudiera sufrir la organización, se destacan las derivadas a la gran incertidumbre económica, gubernamental y social por la que pasa actualmente el país. Por otro lado las amenazas más comunes relacionadas a la competencia existente en el sector por medio de la rivalidad y la aparición o existencia de productos sustitutos. En relación a lo primero, Rinero e Hijos comercializa actualmente una gran variedad de productos y de diversas empresas productoras. Esto puede verse como un beneficio analizándolo desde varias perspectivas, pero se transforma en una desventaja a la hora de tratar de identificar los factores de rivalidad entre los competidores ya que implica una gran complejidad. Por un lado las empresas para sus diversos productos compiten en precio, calidad, diseño, marketing, con el objeto de competir con los productos de otras empresas de la industria, pero también existen las maniobras que aplican los grupos comercializadores, vendedores y otros brokers que intentan ganar

mercado. El caso de los productos sustitutos, hay que recordar que una de las ventajas con que cuenta Rinero e Hijos, es la posibilidad de cambiar de producto comercializado sin demasiados problemas. Los que hoy es un producto estrella para la comercializadora, debido a su rentabilidad, beneficios facilidades de venta, etc., mañana puede ser sustituido por otro que favorezca más a la compañía.

Visión, Misión y Metas:

- Visión:

La empresa no cuenta con una visión manifestada.

- Misión:

En este caso la Misión no es utilizada como herramienta de comunicación. La empresa nunca ha declarado formalmente una Misión ante los demás o entre sus mismos miembros.

- Metas:

Esta organización se limita a establecer objetivos mensuales en relación a las ventas, pero no establecen metas para las demás áreas y tareas dentro de la organización.

8.1.3. Relevamiento y análisis en el marco de la definición de la Estructura

Rinero e Hijos no cuenta con una estructura formalmente definida. La gerencia nunca presentó un organigrama donde figuren organizadamente las funciones de la empresa con sus responsables y la manera gráfica de cómo se organizan para llevar a cabo las tareas diarias. Los puestos de trabajo nunca fueron claramente definidos y mutan en función a las necesidades inmediatas a cubrir.

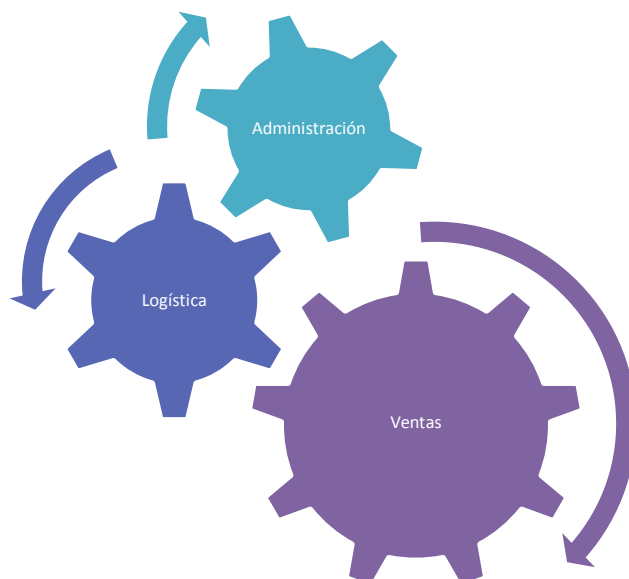
Las responsabilidades están claras hasta cierto punto y en relación sólo a algunas tareas específicas. En el caso de la gestión administrativa, esta función es llevada a cabo por una persona quien controla todas las tareas relacionadas y es el responsable del procesamiento correcto de la información. Esta persona, para ciertas específicas tareas, requiere de la colaboración de otro colaborador que espera sus órdenes y las acata sin libertades, con un control permanente.

No existe claridad en los límites entre cada puesto y el área a la que pertenecen. Un ejemplo concreto es que, quien se encarga de organizar la logística, tiene la posibilidad de realizar ventas debiendo responsabilizarse y hacerse cargo de la búsqueda del cliente hasta la cobranza de la mercadería. Dejando descuidado su principal función. Por otro lado sucede que en muchas oportunidades se les dan órdenes a los empleados de realizar tareas que no tienen que ver con sus tareas habituales, como cobranzas, tramites en bancos, entre otras.

La empresa se caracteriza por tener una gestión, prácticamente en su totalidad, centralizada respecto a la toma de decisiones. Centralizan las decisiones de toda índole en el gerente general quien permanentemente trabaja controlando las tareas de todos los miembros y actuando por encima de ellos en lugar de trasladar la responsabilidad y delegar la toma de decisiones para la solución de los problemas y llevar a cabo las tareas complicadas.

Al ser una empresa pequeña de pocos empleados, la cadena de mando es muy reducida, de todas maneras el control sobre la realización de las actividades no siempre es llevado a cabo por la misma persona.

La división por áreas o departamentos está definida por los tipos principales de actividades que se realizan para que la empresa funcione. Las áreas son las siguientes:



8.1.4. Relevamiento y análisis en el marco de la definición de la Gestión de recursos humanos por competencias

En Rinero e Hijos, la gestión de recursos humanos se limita a la realización de las tareas administrativas relacionadas. La gerencia sólo considera como importante, la búsqueda de candidatos, el pago de haberes y la desvinculación de los trabajadores. Pero estas tareas son llevadas a cabo bajo criterios muy precarios de gestión.

La búsqueda de candidatos se realiza considerando, en primera instancia a algún familiar. De no contar con esta posibilidad, el requisito siguiente es la recomendación por parte de personas conocidas. Durante la búsqueda de candidatos para cubrir un puesto, se observan las referencias que acrediten la manera de ser del candidato, el compromiso y la responsabilidad que ha demostrado ante sus anteriores empleadores, esto tiene mayor importancia por sobre su capacitación y habilidades, aunque nada tenga que ver con las tareas que se les encomendarán.

El hecho de no contar con una descripción clara de los puestos y las tareas, hace difícil aplicar la búsqueda y selección por competencias a la hora de incorporar y tener un seguimiento cercano de la evolución de los empleados en su puesto.

El entrenamiento y capacitación para el perfeccionamiento de las tareas lo realizan mostrando lo elemental de la tarea y lo llevan a cabo durante las primeras semanas de haberse incorporado el empleado a la empresa. La empresa no cuenta con planes de capacitación de ningún tipo, excepto para sus vendedores a quienes se les dan charlas informativas sobre las características de los productos y con quienes el gerente de ventas comparte sus experiencias y consejos para potencializar sus ventas.

Respecto a las demás áreas, no existe estimulación ni se brindan herramientas para que los empleados se capaciten y mejoren la manera en que realizan sus tareas.

8.2. Diagnóstico Organizacional

La organización presenta problemas claves en la gestión que pueden ponerla en riesgo a futuro. A pesar de contar con ventajas claras en relación a lo comercial y al manejo estratégico de los recursos para hacer frente a su competencia, la empresa demuestra fallas en relación a la planificación estratégica, la estructura y la manera en que se gestionan los recursos humanos.

Como primera medida la organización no cuenta con una adecuada planificación a nivel estratégico. A pesar de los años que llevan en el mercado, no tiene una visión a futuro firme que la defina mejor como organización y la ayude a crecer de manera controlada. Los síntomas como la poca coordinación de las tareas, la falta de claridad en las actividades que debe realizar cada uno de los

empleados, la improvisación ante oportunidades sorpresivas que presenta el mercado, entre otros problemas, son antes que nada síntomas de una nula planificación estratégica.

Respecto al funcionamiento del área de recursos humanos en esta organización, se considera, hasta el momento, que no es necesario más que llevar adelante la gestión de pago de sueldos y de control sobre el cumplimiento de las tareas por parte de sus empleados. La gestión de recursos humanos es muy limitada y los miembros gerenciales desconocen otra manera de trabajar.

Si los empleados no tienen un rumbo de trabajo promovido por otra cosa que sus propias ambiciones de crecimiento y superación, el peso de llevar adelante los objetivos organizacionales recae sólo sobre algunos y se ve reflejado en el deficiente rendimiento general de la organización.

Existe una relación de dependencia entre la planificación estratégica, de suma importancia para el éxito empresarial, y el diseño de la estructura adecuada para llevarla a cabo. La estructura debe ser flexible, mutando y adaptándose a las necesidades empresariales surgidas del análisis del entorno interno y externo. El éxito de la organización dependerá de la manera en que se coordinen la estrategia y la estructura para llevarla a cabo correctamente (Daft, 2007).

En este caso en particular, al no contar con una declaración de estrategia formal y no dar a conocer correctamente las metas y objetivos que la gerencia considera para determinados períodos, difícilmente las diferentes áreas actúen en consecuencia y sus empleados se vean comprometidos en alcanzarlos.

El problema de falta de conciencia en el desarrollo del plan estratégico repercute directamente en el manejo de los recursos humanos. “El manejo estratégico de los recursos humanos implica agregar valor a la empresa. (...) A partir de la estrategia general de los negocios, el área de recursos humanos

diagnostica las necesidades y mejora a partir de allí su función para aportar servicios a la empresa (Alles, 2005).”

La estructura nunca fue definida formalmente y fue respondiendo a las necesidades de cada momento. A pesar de distribuir las actividades ligadas a las diferentes funciones que necesarias para que la empresa se desenvuelva, las relaciones formales derivadas de una estructura, la jerarquía, el tramo de control de los directivos, y la división entre las áreas de la organización. “La estructura de la organización incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos” (Daft, 2007). La importancia de trabajar sobre este tema y dejarlo claramente definido en la empresa es fundamental.

Parte del desarrollo de una buena estructura es la determinación de los vínculos horizontales y verticales. Rinero e Hijos no los tiene bien definidos y en muchos casos los empleados no saben exactamente quienes deben tomarse ciertas atribuciones y a quienes se debe responder. La dependencia excesiva para la aprobación de algunos temas por parte del gerente general, muchas veces sobre temas que tienen otro responsable designado (centralización en la toma de decisiones), el desconocimiento de los límites de responsabilidad y poder de toma de decisiones en algunos casos y áreas, es consecuencia de la falta de claridad y determinación en relación a los vínculos horizontales.

Al ser una empresa pequeña, los canales de comunicación son informales pero no generan demasiado problema ya que todos los miembros están en permanente contacto y utilizan medios de comunicación que facilita la relación horizontal entre las áreas. El único inconveniente es que la información que manejan es en relación, pura y exclusivamente, a la gestión operativa de la empresa. No existe información sobre la situación del contexto exterior a disposición de ningunos de los miembros en particular. El gerente general es quien se alimenta de información cotidiana de la situación externa y maneja las

decisiones de la organización en relación a la misma. Esto genera inconvenientes relacionados a la falta de sentido de pertenencia de los empleados. Parte de la motivación de los empleados está relacionado con sentirse parte de la misma, del equipo de trabajo, sentirse valioso para la organización. Existen formas de fomentar este sentimiento y en esta empresa no se tienen en cuenta. La falta de información sobre el entorno, sobre decisiones que se toman en relación al curso del negocio, es un factor clave para satisfacer esta necesidad. (Robbins S. , 2004). El personal sin información no puede actuar responsablemente. Compartir información es la clave para hacer que el personal entienda la situación de la empresa con claridad, los motivos de las tomas de decisiones, el rumbo del negocio, animando al personal a sentirse propietario y vincularse con los objetivos organizacionales desde otro punto con mayor compromiso (Ken Blanchard, 1996, citado en: (Alles, 2005, pág. 55).

Relacionado con la falta de acceso a la información sobre aspectos del entorno, el acceso a la información de tipo administrativa interna sufre el mismo inconveniente. Esto perjudica al sistema y a los miembros de la gerencia. En este momento la toma de decisiones se centraliza en el gerente general. Este mismo es quien ejerce un excesivo control sobre todas las áreas de la organización y, además, limita a los miembros en la toma de decisiones de cualquier índole, obligándolos a pasar previamente por su autorización. La centralización en la toma de decisiones no permite desarrollar las condiciones necesarias para el trabajo en equipo y el desenvolvimiento más ágil de las distintas áreas (Robbins S. &., 2005). La mayor descentralización y la flexibilización en distribución de las responsabilidades es fundamental para mejorar la gestión en esta empresa inmersa en un entorno tan cambiante. La descentralización es importante aunque, para que se pueda aplicar exitosamente, es necesario corregir aspectos relacionados a la capacitación de los empleados y el perfeccionamiento en sus tareas, que garanticen una toma de decisiones correctas.

Cuando los equipos aprenden y se capacitan en la realización de sus tareas, no sólo generan resultados extraordinarios sino que sus integrantes crecen con mayor rapidez. Actualmente las organizaciones tienden a ocupar cada puesto por alguien que conoce la tarea (Senge, P., 1998, citado en (Alles, 2005, pág. 304)). En el caso de Rinero e Hijos, la falta de capacitación e improvisación por parte de los empleados en la realización de las tareas, es un factor que influye en la necesidad constante de control por parte de la gerencia. A lo largo del tiempo y, principalmente relacionado al hecho de ser una empresa de tipo familiar donde existen factores influyentes del entorno que no pueden dejarse de lado, las actividades han sido cubiertas por personal asociado a la familia y no como resultado de una búsqueda y selección objetiva y consciente de las necesidades del puesto específico. La falta de análisis de las habilidades de los miembros en relación a la realización de sus tareas y la nula capacitación formal que reciben sobre las actividades que realizan, perjudican a la organización retrasando el cumplimiento de sus objetivos y alcanzando rendimientos muy bajos.

La organización nunca realizó un análisis de los puestos que existen en la empresa y por medio de los cuales se llevan a cabo todas las tareas. La importancia del análisis de puestos y su relación con el modelo de gestión por competencias radica en que el principal cometido de esta tarea es la de garantizar al conocimiento real de la estructura de la organización, sus cometidos y actividades, las responsabilidades que implican cada puesto de trabajo y los conocimientos y habilidades que se necesitan para llevarlos a cabo con éxito. Esta información se utilizada para llevar a cabo varias actividades relacionadas a la gestión de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación y formación, etc.). De haberse llevado a cabo con éxito este relevamiento, la gerencia contaría con una herramienta sumamente útil para mejorar los puestos, coordinarlos, modificarlos, planificar en relaciona a cada una de sus particularidades y, principalmente, garantizar que los empleados encargados de cada uno de ellos, estén capacitados para llevarlos a cabo. Problemas relacionados con la duplicidad

de tareas, la falta de seguridad sobre límites de responsabilidades, se evitan con una buena descripción de los puestos (Alles, 2005).



9. PROPUESTA DE MEJORAS



9. Propuestas de mejora

La propuesta de mejora para Rinero e Hijos, busca adaptar los procesos en favor de lograr una estructura funcional al servicio de las necesidades de la empresa, en pos del alcance de sus objetivos y fortaleciendo los recursos humanos.

El modelo de gestión por competencias y su análisis en conjunto con la planificación estratégica y la estructura organizacional serán la base para la mejora de Rinero e Hijos.

La implementación del modelo logrará:

- Otorgar a sus miembros las conexiones y flexibilidad necesaria para realizar sus tareas de la manera más adecuada.
- Potencializar sus capacidades
- Definiendo más claramente las actividades,
- Fortalecer la cadena de mando
- Colaborar con la descentralización de la toma de decisiones
- Determinar objetivos
- Fortalecer las acciones en pos de la planificación estratégica

Es indispensable aclarar que en la presente propuesta de mejoras se presenta el modelo aplicado específicamente para el puesto de: VENDEDOR. Las herramientas propuestas y la forma de implementación de la metodología deben ser aplicadas a cada uno de los puestos de trabajo.

9.2. Planificación estratégica

La planificación estratégica debe ser realizada principalmente por los altos directivos de la presente organización, quienes evalúan las fortalezas y debilidades internas para definir las capacidades que la distinguen de otras de la industria. La evaluación del ambiente interno a menudo incluye una evaluación de cada departamento y está moldeada por el desempeño pasado y el estilo de liderazgo del director general y del equipo de la alta dirección. Luego se define la misión global y las metas oficiales como bases para la combinación correcta del aprovechamiento de oportunidades externas y fortalezas internas. Para definir la forma en que la organización va a lograr su misión global, es necesario formular después las metas y estrategias específicas. Por este motivo, para la realización de este apartado, se ha realizado un trabajo en conjunto entre la alta dirección y el interventor. Éste último es quien aportó los conocimientos teóricos sobre la materia para colaborar con el proceso y lograr planificar adecuadamente.

No hay que dejar de lado una particularidad de Rinero e Hijos y su entorno. Esta particularidad es la inestabilidad y la incertidumbre permanente generados por las acciones gubernamentales y la economía. La manera adecuada de planificar eficazmente en entornos tan dinámicos es haciendo incapié en la necesidad de presentar planes flexibles y alternativos como vía de escapatoria antes estos mencionados cambios del entorno (Robbins S. &, 2005).

9.2.1. Visión, Misión, Metas, Estrategia

- Visión

“Ser reconocidos como el grupo comercial, del rubro, que mejora la atención al cliente mediante políticas comerciales integrales mejorando la prestación del servicio.”

- Misión Global

“Ser el bróker comercial cordobés del rubro de la construcción, que brinde el mejor servicio de venta y post venta, colaborando con mejorar y facilitar los procesos de abastecimiento de nuestros clientes.”

- Metas

La compañía ha optado por planificar a corto plazo, dividiendo el año en 2 semestres que van desde enero a junio y de julio a diciembre.

Semestre a considerar: enero a Junio 2014:

- ✓ Desempeño global: Superar en un 15% el volumen, en número de productos por firma, de ventas respecto al último semestre del año 2013”
- ✓ Recursos: Renegociar los acuerdos con las empresas representadas para la mejora de las prestaciones del servicio de vena y post-venta. Ej.: fortalecimiento y mejoras en la entrega de los productos.
- ✓ Mercado: Fortalecer el vínculo con la cartera de clientes vigentes. Fidelizar.
- ✓ Productividad:
 - Ventas: conseguir, por vendedor y dentro de cada una de sus carteras de clientes, el logro de la meta: Mercado y de Innovación y cambio.
 - Administración: Presentación de una propuesta de mejora del sistema administrativo actual de la empresa.
 - Logística: Presentación de una propuesta de mejora en la gestión del área.

- ✓ Desarrollo de los empleados: Aplicación efectiva de las propuestas de mejora del área de Recursos Humanos sugeridas por el experto en la intervención el segundo semestre 2014.
- ✓ Innovación y cambio: Aumentar en un %20 los ingresos monetarios provenientes de la venta de los 5 productos más rezagados en el mismo semestre del año 2013.
- Estrategia

Estrategias de competitividad: sello distintivo de Rinero e Hijos.

Ventaja competitiva, Rinero e Hijos:

“Servicio de venta y post venta 360”

Esta ventaja competitiva consiste en brindar un servicio de venta integral que contemple aspectos relacionados al: Asesoramiento técnico de alto nivel en los productos que comercializa; otorgamiento de capacitación técnica para los empleados de sus clientes con el objetivo de dar a conocer los productos y colaborar con la venta a consumidores finales de los mismos; servicio de cobranza puerta a puerta y planes de financiación especiales; disponibilidad inmediata de mercadería y distribución directa para los productos estrella a clientes que no cuenten con los medios necesarios para el abastecimiento.

- ✓ Estrategia de diferenciación:

Enfoque hacia el cliente con la utilización de herramientas como investigación de mercado para conocer sus preferencias, publicidad, entre otras (Daft, 2007). En el caso particular de Rinero e Hijos, al ser una empresa que siempre se ha dedicado con creatividad a dar a conocer sus habilidades comerciales, la inversión en publicidad es nula de su parte, pero utiliza la negociación con las representadas

para darse a conocer en el mercado y demostrar sus ventajas respecto a otros brokers comerciales.

Para llevar a cabo la estrategia de diferenciación, Rinero e Hijos, utiliza las habilidades comerciales de sus vendedores y los recursos de las empresas representadas impulsando los productos que comercializa y posicionándose como un fuerte proveedor mayorista del rubro.

Su estrategia es continuar intensificando: el trato personalizado con sus clientes, facilitando los canales de compra y de abastecimiento, reforzando la capacitación de sus empleados como medio para lograr un trato superior al de los demás competidores.

9.4. Estructura - Organigrama

Es clara la relación que existe entre la gestión por competencias y el diseño de una estructura y la necesaria sintonía y coordinación que debe existir entre ambas para el funcionamiento armonioso de la gestión organizacional. El reto de la gerencia será, en base a la información recopilada mediante el análisis y descripción de puestos, diagramar un organigrama donde exista claridad de:

- Las responsabilidades (Centralización y descentralización)
- Las relaciones de subordinación (Cadena de mando)
- El agrupamiento de los individuos (Departmentalización)
- El grado de especialización requerido para cada puesto. (Especialización del trabajo)
- Claridad mediante documentación sobre los puestos (Formalización)

9.4.1. Tipo de estructura

Teniendo en cuenta el diagnóstico organizacional y las características de la empresa analizada, se puede afirmar que el tipo de estructura más apropiado para la misma, es una estructura de tipo simple que debe incorporar características de estructuras burocratizadas y responder al tipo de organización que aprende.

A continuación se grafica el tipo de estructura más apropiado para esta organización.



El organigrama anterior representa una organización de puestos que responde a una estructura de tipo simple (Robbins S. &., 2005). Este tipo estructural responde a organizaciones pequeñas con número de personas reducido y donde, por lo tanto, la formalización de las tareas y los canales de comunicación son escasos.

Debido a que la organización lleva muchos años funcionando, es necesario realizar aportes respecto a las relaciones entre los puestos y áreas. Estos aportes deben colaborar mejorando aspectos que permitan el crecimiento y ayuden a la conversión de empresa pequeña y desorganizada a un tipo de empresa con experiencia y firmemente consolidada.

Para ello, es indispensable superar características típicas de las estructuras simples como la centralización en la toma de decisiones y el alto grado de control que ejerce el gerente sobre todas las áreas y actividades dentro de la empresa, o la baja formalización y los canales de comunicación informales y escasos.

Existen características de otros modelos estructurales que se pueden incorporar en las relaciones colaborando con la mejora de los aspectos antes mencionados. Las organizaciones que aprenden y los modelos más burocratizados, pueden influir muy positivamente.

Organización que aprende y algunas características de Organización burocrática

La flexibilidad de las funciones y la posibilidad de modificarlas en relación a los estímulos del entorno es fundamental para la supervivencia de la organización en el entorno cambiante en el que se desenvuelve. La adaptación al cambio debe ser una característica que todos los miembros adquieran con naturalidad y como poder superador de obstáculos. Es importante que no solamente desde el sector comercial se trabaje con flexibilidad y adaptación, sino en todos los niveles y áreas. Siempre teniendo en cuenta la aplicación de cambios desde un punto de vista sistémico y organizado.

Como organización que aprende, la retroalimentación, el aprendizaje en sí y el cambio en vistas de una mejora constante de la gestión organizacional debe ser uno de los pilares que sostengan la estructura y el diseño organizacional. Los

problemas se deben plantear de manera grupal y es importante el aporte de todos los miembros para el planteo de soluciones y la toma de decisiones.

Como organización más burocratizada, la autoridad y las responsabilidades se definen más claramente formalizando en mayor medida los procesos y las tareas. Es importante dividir las responsabilidades, conocer claramente los procesos y las tareas asociadas a cada puesto, aunque siempre en la justa medida y contando con la flexibilidad para modificarlos y adaptarse en caso de que sea necesario.

Principales tareas a la hora de diseñar la estructura organizacional

- Las responsabilidades (Centralización y descentralización)

Este diseño propone una mayor descentralización otorgando a los mandos inferiores la posibilidad de aportar a la toma de decisiones y llevar a cabo esta responsabilidad sin la necesaria supervisión del gerente general. Las decisiones principales se deben tomar de manera coordinada con los gerentes de las distintas áreas quienes aportan su perspectiva sobre el tema a considerar. Dentro de cada una de ellas debe existir libertad en la toma de decisiones y confianza de que las mismas serán en relación al logro de los objetivos organizacionales.

- Las relaciones de subordinación (Cadena de mando)

Cada área será coordinada mediante gerentes responsables de armonizar sus tareas con las de los demás departamentos, para direccionar a la compañía al logro de sus objetivos. Ellos serán los líderes guía de sus áreas y responsables del funcionamiento de la misma.

- El agrupamiento de los individuos (Departamentalización)

Departmentalización funcional. “Agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas” (Robbins S. y., 2005, pág. 235). La división por áreas colabora con la coordinación, la división por funciones y la especialización del trabajo concentrando.

- El grado de especialización requerido para cada puesto. (Especialización del trabajo)

“El grado en el que las actividades de la organización se dividen en tareas separadas” (Robbins S. y., 2005, pág. 236). En este caso de pocos empleados, dentro de cada área se debe dividir las tareas de manera en que cada individuo perfecciona la que le haya sido asignada y que cada etapa del trabajo sea realizada por un especialista. La suma de las partes debe concluir en el logro de los objetivos generales de cada área.

- Claridad mediante documentación sobre los puestos (Formalización)

“Grado en que los trabajos de una organización son estandarizados, y en el que las normas y procedimientos guían el comportamiento de los empleados” (Robbins S. &., 2005, pág. 236). Se debe dar forma a las tareas mediante la descripción precisa de los puestos, las actividades que involucran y la forma de realizar las tareas. Para colaborar con la flexibilidad y teniendo en cuenta una organización que aprende, la formalización no debe limitar el accionar, la toma de decisiones y el margen de libertad en la realización de las tareas de cada puesto. El inventario de puestos es una herramienta esencial para la formalización.

9.3. Gestión por competencias

Mediante el desarrollo de este modelo, aplicado a Rinero e Hijos en particular, se ven justificadas las decisiones tomadas en relación a la estructura.

El objetivo de la gestión de recursos humanos es obtener de las personas el tipo de conducta que la organización necesita para llegar a donde se ha propuesto, a partir de allí se fijan políticas y prácticas que pueden dar lugar al logro de esas conductas. En este caso el modelo de “Gestión por competencias” colaborará con la formulación de los parámetros de gestión que la empresa necesita, en términos de recursos humanos.

9.3.1. Definición de competencias y de criterios de desempeño (grados de evaluación para los requerimientos de cada puesto).

Con la intención de implementar los principios de la gestión por competencias como base para la gestión de los recursos humanos, Rinero e Hijos deberá comenzar definiendo las competencias que sus miembros deben tener para trabajar en la empresa y llevar a cabo con éxito sus tareas (Alles, 2005). Esto debe llevarse a cabo para cada puesto de trabajo.

Junto con la definición de las competencias, se fijarán distintos grados para cada una que ayudarán a conocer en qué medida dicha competencia es requerida para determinado puesto. En la descripción de puestos se evaluará cada una de las competencias y su grado de relevancia para el puesto en particular.

- **Definición de competencias:**

Esta clasificación y selección fue realizada en conjunto con los gerentes de la empresa en relación a las competencias que ellos consideran fundamentales para lograr armonía entre la estrategia empresarial planteada, la cultura organizacional y los puestos de trabajo.

Clasificación de las competencias más apropiadas¹:

Clasificación	Competencias
Logro y acción	<ul style="list-style-type: none"> • Preocupación por la calidad y precisión • Iniciativa • Sensatez para los negocios
Ayuda y servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Conciencia organizacional • Motivación
Gerenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo y cooperación • Desarrollo de personas • Liderazgo • Sentido común
Cognoscitivas	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento analítico • Experiencia técnica/profesional/de dirección • Razonamiento lógico • Manejo del lenguaje

¹ Spenser & Spenser (Alles, 2005, pág. 63)

Eficacia personal	<ul style="list-style-type: none"> • Confianza en sí mismo • Flexibilidad • Creatividad • Comportamiento ante los fracasos: Promotor de superación personal
--------------------------	---

- **Grados por puesto: Grado en que cada competencia es requerida por cada puesto².**

A	Alto: Requerimiento por encima de lo normal. El puesto requerirá de empleados que se destaquen, en estas competencias, por encima de los demás.
B	Bueno: Requerimiento en un nivel medio. Puesto que requerirá ser cubierto por empleados que cuenten con estas competencias a un nivel intermedio y en complementadas por otras competencias más del mismo tipo.

² Spenser & Spenser (Alles, 2005, pág. 63)



C	Mínimo necesario: Nivel mínimamente aceptable. Los empleados que no alcancen este nivel no son considerados para el puesto.
D	Insatisfactorio: competencias que no son necesarias e absoluto para la realización del puesto. Es indiferente para el empleador si se tiene o no esta competencia a la hora de cubrir determinado puesto que no especifique su tácita necesidad.

Por otro lado es indispensable determinar los parámetros de medida, según grados, en que los empleados alcanzan las diferentes competencias, con el objetivo de evaluar su desempeño en relación a las competencias requeridas para sus puestos.

- **Grados por empleados: grado en que los empleados demuestran contar con ciertas competencias.³**

A	Alto: Competencia que se destaca, en su comportamiento, por encima de otras. El empleado se destaca, en estas competencias, por encima de los demás.
B	Bueno: Competencia encontrada en nivel medio. El empleado cuenta con estas competencias en un nivel promedio respecto a sus compañeros y es complementada por otras competencias más del mismo tipo.

³ Spenser & Spenser (Alles, 2005, pág. 63)

C	Mínimo necesario: Nivel mínimamente aceptable para ser considerado por la empresa y cubrir determinados puestos
D	Insatisfactorio: competencias que no se tienen en absoluto. Hay puestos para los cuales será indiferente para el empleador si se tiene o no esta competencia a la hora de cubrir determinado puesto que no especifique su tácita necesidad, de lo contrario no aplicará para cubrirlo.

9.3.2. Análisis y Descripción de puestos de trabajo

“La descripción de puestos, es la base para los restantes procesos de recursos humanos como la selección y la formación de los recursos”. (Alles, 2005, pág. 264)

A continuación se presenta una de las fichas con la información detallada de las características y particularidades del puesto. Esta ficha será utilizada para el posterior reconocimiento de las competencias requeridas para cumplir con sus exigencias.

Descripción de puestos: ⁴

Descripción del puesto: VENDEDOR					
Empresa	Rinero e Hijos	Analista	Rinero Sofa	Fecha	28/11/2013
Lugar	Oficina central	Puesto	Vendedor		
Departamento	Ventas	Puesto superior	Gerente de	Reporta a	Gerente de

⁴ Adaptación cuadro propuesto por Martha Allés Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias, 2005.pág. 300.

			ventas		Ventas
Relación con meta y objetivos organizacionales	Directa – puesto clave para el logro de los objetivos	Puesto inferior	-	Supervisa a	-
Herramientas para realizar las tareas asociadas	Correo electrónico institucional – Teléfono celular corporativo – Vehículo – herramientas de cobranza y recepción de pedidos – Muestras de productos – Folletería – Libros de soporte técnico.	Lugar físico donde se desarrolla		Oficina central – Movilidad hacia los clientes constante.	
Síntesis del puesto					
Búsqueda, mantenimiento, atención y desarrollo de nuevos y viejos clientes. Atención personalizada de los clientes desde la recepción de pedidos hasta la cobranza.					
Responsabilidades y deberes					
Búsqueda permanente de clientes – venta de productos y recepción de pedidos – Negociación sobre todo lo relacionado a los pedidos (cantidades, formas, combos, etc.) – Negociación de precios- coordinación de la presentación de nuevos productos – Realización de las cobranzas en caso de que sea necesario y previo a la confirmación por parte del área de cobranzas-					
Relación con las demás áreas y puestos– Flujo de información					
Recepción directa de coordinador de ventas (gerente de ventas): Objetivos a alcanzar del área (productos y cantidades) – Información sobre promociones y paquetes de venta – Márgenes de negociación (precios – promoción y logística de entrega) – Capacitación - Informes de rendimiento personal y de área. Emisión directa hacia coordinador de ventas: Informe de ventas realizadas y probables (modalidad de financiación y entrega) – Información sobre necesidades de los clientes (productos, financiación, logística). Emisión directa hacia gerente de administración: Cobranzas. Emisión directa hacia encargado de logística: Modalidad de entrega de pedidos.					
Criterios de desempeño					
<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las Metas organizacionales relacionadas al área de Ventas • Actuar en función al plan estratégico establecido previamente. • Superar en un 50% de aprobación el cuestionario de calidad presentado a los clientes a fines de cada semestre. • Cumplir con el plan de capacitación organizado por la gerencia. 					



- Descripción de las competencias necesarias por puesto:

En al siguiente ficha se presenta la información relacionada a las competencias necesarias para cumplir con las expectativas del puesto y alcanzar los objetivos propuestos para el mismo.

Esta descripción contiene la puntuación en la que cada una de las competencias deben estar presentes en el personal de ventas.

Evaluación de las competencias necesarias por puesto: ⁵

Competencias necesarias por puesto					Hoja 1
Área	Ventas	Puesto		vendedor	
		Grados			
Clasificación	Competencias	A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: Insatisfactorio
Logro acción	Preocupación por la calidad y precisión	X			
	Iniciativa	X			
	Sensatez para los negocios		X		
Ayuda y	Conciencia organizacional			x	

⁵ Evaluación de las competencias propuesto por Spencer & Spencer (Alles, 2005). Puesto en práctica para el puesto preciso de Ventas.

servicio	Motivación	X			
Gerenciales	Trabajo en equipo y cooperación	X			
	Desarrollo de personas				X
	Liderazgo				X
	Sentido común		X		
Cognoscitivas	Pensamiento analítico		X		
	Experiencia técnica/profesional/de dirección			x	
Eficacia personal	Confianza en sí mismo	X			
	Flexibilidad		X		
	Creatividad			X	
	Comportamiento ante los fracasos: Promotor de superación personal	X			

9.3.4. Recolección y análisis de información sobre la situación actual de la empresa en relación a las competencias definidas y los inventarios de habilidades

Una vez definidas las competencias que la gerencia de Rinero e Hijos considera necesarias para su organización, es importante realizar un análisis de la situación actual de la empresa en relación a las competencias de sus empleados activos y las requeridas por el puesto de vendedor. A partir de esta información la gerencia será capaz de evaluar la falta de capacidades necesarias por las que se deberá trabajar adecuando las personas al puesto y detectando necesidades de capacitación para el desarrollo de competencias inexistentes en sus empleados pero necesarias para la empresa. (Alles, 2005)

La herramienta que complementa a las demás y finalmente colabora para la validación del modelo es el Inventario de recursos humanos.

Siguiendo con el análisis del área de Ventas, a continuación, se presenta el inventario de habilidades y competencias de uno de los vendedores. El objetivo es reconocer cuales y en qué medida cada trabajador cuenta con las habilidades y competencias fijadas por la dirección.

Inventario de habilidades y competencias:⁶

Inventario de habilidades y competencias					
Área	Ventas				
Nombre	Puesto	Edad	Estudios	Competencias requeridas	Grado por empleado
Ignacio Monti	Vendedor	32	No cuenta con estudios formales certificados.	Preocupación por la calidad y precisión	B
				Iniciativa	A
			Formación técnica otorgada por gerente de ventas.	Sensatez para los negocios	C
				Conciencia organizacional	B
				Motivación	A

⁶ Adaptación del Inventario propuesto por Martha Allés (Alles, 2005, pág. 35) y la evaluación propuesta por Spencer & Spencer para el análisis sobre El grado en el que estas habilidades son manifestadas por cada postulante en particular.

	Trabajo en equipo y cooperación	A
	Desarrollo de personas	C
	Liderazgo	D
	Sentido común	B
	Pensamiento analítico	B
	Experiencia técnica/profesional / de dirección	C
	Confianza en sí mismo	B
	Flexibilidad	A
	Creatividad	B
	Comportamiento ante los fracasos: Promotores de superación personal.	A

9.3.5. Validación del modelo por competencias / Evaluación por competencias.

Para comenzar la evaluación es necesario tener en cuenta los objetivos principales del puesto a evaluar en relación a la estrategia empresarial. La evaluación de desempeño por competencias se realiza en base a los objetivos del puesto y las competencias que intervienen en el alcance de los mismos.

Los pasos para la evaluación son los siguientes:

1. Revisar resultados operativos y bajo la siguiente escala evaluar:

1. Supera ampliamente

2. Supera
 3. Alcanzó el objetivo
 4. Estuvo cerca de alcanzarlo
 5. No alcanzó el objetivo
2. Analizar las habilidades y cómo estas colaboraron con el alcance de los objetivos planteados. Se debe utilizar una escala similar a la anterior donde las categorías pueden ser las siguientes:
1. Excelente
 2. Muy bueno
 3. Normal
 4. Necesidad de desarrollo
 5. Necesidad urgente de mejora.
3. Puntuación final: cada evaluación debe tener una nota final donde se resuma el resultado de desempeño en relación a las habilidades. Esta última nota puede ser: 1. Excepcional (comportamiento raramente igualado por otra persona en su mismo puesto), 2. Destacado (la persona demuestra de forma regular logros significativos), 3. Bueno (La persona lleva a cabo su tarea regularmente de forma profesional y eficaz), 4. Necesita mejoras (la persona demuestra capacidad para desarrollar la mayoría de las tareas, pero necesita mejorar), 5. Resultados inferiores a los esperados (Con gran necesidad de

mejorar el rendimiento en un tiempo determinado). (Alles, 2005)

A continuación se aplica un modelo de evaluación por competencias a la firma Rinero e Hijos y en función al puesto de Vendedor:

Es importante recordar que la evaluación ha sido realizada teniendo en cuenta las metas organizacionales relacionadas al área de ventas Metas de Productividad:

Puesto: Vendedor

Objetivos del Puesto: Fortalecer el vínculo con sus clientes y aumentar los ingresos por venta de productos rezagados en semestre anterior.

A continuación se presenta un cuadro similar al de inventario de habilidades y competencias pero donde se evalúa el rendimiento del trabajador en relación al alcance de los objetivos y la relación con sus habilidades.

Evaluación por competencias:⁷

		Evaluación de habilidades y competencias				
Área	Ventas					
Puesto	Vendedor					
Nombre	Edad	Objetivos	Puntuación final	Competencias requeridas	Puntuación. Habilidades	y

⁷ Cuadro de evaluación por competencias. Adaptación y perfeccionamiento (Alles, 2005, pág. 392)

					objetivos		
Ignacio Monti	32	Fortalecer el vínculo con sus clientes	Estuvo cerca de alcanzarlo	Preocupación por la calidad y precisión	4		
				Iniciativa	2		
				Sensatez para los negocios	4		
		Aumentar los ingresos por venta de productos rezagados en semestre anterior.	Estuvo cerca de alcanzarlo	Conciencia organizacional	3		
					Motivación	2	
				Trabajo en equipo y cooperación	3		
					Sentido común	3	
				Pensamiento analítico	3		
				Experiencia técnica/profesional / de dirección	3		
		Confianza en sí mismo	4				
		Flexibilidad	1				
		Creatividad	3				
			Comportamiento ante los fracasos: Promotores de superación personal.	2			
		Evaluación final					

NECESITA MEJORAR: En términos generales el trabajador, para llevar adelante las tareas asociadas a su puesto. Responde de manera satisfactoria a los requerimientos del puesto aunque existen aspectos que necesariamente deben ser perfeccionados para lograr un rendimiento superior y cumplir efectivamente con los objetivos planteados. La baja preocupación por la calidad y la precisión, repercuten en la fidelización de los clientes; la sensatez en los negocios genera pérdida de tiempo recursos y enfoque en clientes que, por sus características no efectivizarán ninguna operación; la poca confianza en sí mismo no colabora con la concreción de ventas ni la búsqueda de nuevos clientes.

Es necesaria la capacitación para potencializar los resultados del trabajador.

Como resultado de la evaluación y respondiendo a un modelo de organización que aprende, se reconoce la necesidad de capacitar y entrenar al personal que lo requiera o de plantearse la posibilidad de que algunos empleados deban cambiar de puestos de trabajo.

Se propone llegar hasta esta el reconocimiento de la necesidad de adaptación, para luego recurrir a especialistas en capacitación por competencias.

9.3.6. Selección:

En caso de que exista la necesidad de cubrir un puesto de trabajo como la de vendedor, la selección de un candidato no debe realizarse solamente en función al análisis sobre los conocimientos técnicos que poseen los candidatos, sino también en relación a las demás habilidades y condiciones que el puesto requiere.

Seleccionar por competencias debe servir para estar seguros de que los nuevos integrantes del área de ventas no sólo ocuparán un puesto de trabajo sino que sabrán dominarlo.

“Si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de ellas.” (Alles, 2005).

La ficha de evaluación por competencias para el puesto de vendedor es una herramienta útil para conocer en qué medida el candidato cuenta con lo necesario para el puesto. Se deben relacionar las habilidades necesarias con las demostradas por los candidatos, evaluar y luego tomar la decisión de incorporación al puesto.

9.3.7. Capacitación y entrenamiento

Mediante la capacitación la persona evaluada adquirirá aptitudes para poder desempeñarse con éxito en su puesto. Si la gestión de la gerencia es orientada a las competencias, será sobre éstas que concentrarán sus esfuerzos de capacitación y entrenamiento, con el afán de amoldar la totalidad de la nómina al perfil requerido para cada puesto.

Rinero e hijos:

La necesidad de capacitación y entrenamiento se nutre de diferentes fuentes y en el caso particular bajo estudio de las siguientes (Alles, 2005):

- El inventario de habilidades, de donde se obtiene información general de las habilidades con las que cuenta el personal y su evaluación en relación a las esperadas para el puesto.
- La ficha de evaluación de competencias, de donde se obtiene información sobre el rendimiento del trabajador en relación al aporte de sus habilidades para el alcance de los objetivos del área.

Para la resolución de los problemas que presenta la organización se debe tener en cuenta los recursos con que se dispone, para poder aplicar un plan de capacitación y entrenamiento efectivo. Muchas veces, como en este caso, la solución excede las posibilidades de la empresa en términos de conocimiento o recursos económicos para afrontar una capacitación por expertos. Para ello habrá que determinar las prioridades seleccionando personal clave para la capacitación y áreas que más lo necesiten.

A continuación se describen las necesidades de capacitación, las áreas involucradas y el personal específico a quien será dirigida:

Área de ventas

1. La empresa toma la determinación de capacitar a personal del área de Ventas y logística: 2 Vendedores y 1 trabajador del área de logística que tiene contacto directo con los clientes.
2. A los primeros se decide fortalecer: preocupación por la calidad y precisión y sensatez en los negocios.
3. A Logística se decide fortalecer: Preocupación por la calidad y precisión y trabajo en equipo y cooperación.

Una vez identificada la necesidad de capacitación, teniendo en cuenta la importancia de realizarlo de manera correcta y efectiva, los directivos de Rinero e Hijos han tomado la determinación de contratar el servicio de una consultora donde expertos seleccionen la metodología correcta para realizar la capacitación como corresponde.

10. CONCLUSIONES



10. Conclusiones

Mediante el desarrollo de la intervención sobre Rinero e Hijos y teniendo como síntomas disparadores la falta de rendimiento, la exagerada utilización de recursos, la falta de calidad en la prestación de sus servicios de representación comercial y la falta de motivación por parte de los empleados, se llegó a la conclusión de que la problemática se relaciona a la estructura, estrategia y la gestión de recursos humanos.

Los problemas de esta organización vinculados a la endeble e informal estructura (falta de claridad en las funciones, en las actividades relacionadas a cada puesto de trabajo, en las responsabilidades vinculadas a cada trabajador, la vinculación entre las tareas de las diversas áreas) dan como resultado la necesidad de definirla formalmente determinando con precisión los puestos, responsabilidades, canales de mando, jerarquías y niveles de especialización requeridos por puesto. El tipo de organización tiene características de aquellas estructuralmente simples, pero deben incorporar algunas relacionadas a otro tipo de estructuras como las burocráticas, con el objetivo de ordenarse y prepararse para afrontar el crecimiento.

La planificación estratégica se ve comprometida ya que nunca realizaron esta tarea con un abordaje más profesional y en pos de un crecimiento controlado. La realización de un plan estratégico y sus principales metas y objetivos colaborará con el control sobre la eficacia y efectividad de la gestión empresarial. Como resultado de esta planificación, Rinero e hijos tendrá un rumbo concreto al cual dirigir su gestión y conocerá los resultados particulares de cada área de la empresa con la posibilidad de corregir desviaciones en caso de que sea necesario.

Por otro lado, La estructura debe ser definida formalmente. La determinación de un organigrama y el detalle de la vinculación de las funciones y las áreas colaborará ordenando y organizando los recursos humanos. Como resultado se verán fortalecidos los canales de comunicación y el flujo de información, colaborando con una gestión más eficaz y ágil para los clientes de Rinero e Hijos.

La gestión de recursos humanos por competencias dará respuesta a los inconvenientes de rendimiento y falta de control sobre los recursos en general. La implementación de este modelo en la empresa Rinero e Hijos será sumamente útil para optimizar los recursos humanos existentes y, de esta manera, colaborar en el ahorro y uso eficaz de todos los recursos organizacionales. Todos los puestos de trabajo serán exhaustivamente analizados, al igual que se hizo con el puesto de vendedor, en cuanto a sus funciones y las capacidades o habilidades requeridas para llevarlas a cabo. Todo el personal conocerá sus competencias y si éstas son adecuadas para llevar a cabo las tareas asociadas al puesto de trabajo actual. En caso de encontrar desviaciones se acudirá a la capacitación, entrenamiento, reposicionamiento del empleado a un puesto más adecuado, o la desvinculación con la empresa, en pos del crecimiento y efectivo desarrollo de la empresa.

Toda la problemática se ha analizado partiendo desde el supuesto de la existencia de relación directa entre Estructura, Estrategia y Gestión de recursos humanos por competencias. La confirmación teórica de esta relación pone en manifiesto la importancia de realizar estas tres actividades de manera coordinada y simultánea para lograr armonía, orden y éxito en la gestión empresarial.

Rinero e hijos se encuentra en condiciones de elaborar un propio plan estratégico y, para dar respuesta a sus objetivos, coordinar de manera adecuada los recursos humanos. Estos estarán en condiciones de cumplir con sus deberes de manera óptima habiendo sido estudiados y siendo gestionados desde la perspectiva de gestión por competencias y habilidades. A partir de los aportes de

la intervención Rinero e hijos cuenta con las herramientas adecuadas para poder aplicar gran parte de lo que implica este tipo de gestión y ordenar así sus recursos.

La integración de estas tres funciones colaborará con la participación colectiva y activa del personal en las etapas de implementación fortaleciendo y afianzando los vínculos entre ellos y reforzando el capital humano a partir del reconocimiento de la organización como sistema.

11. BIBLIOGRAFÍA



11. Bibliografía

- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias*. Argentina: Garnica S.A.
- Daft, R. L. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning editores.
- De Walt, K. M. (2002). *Qualitative Research*. Recuperado el 23 de julio de 2013, de <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/466/998>
- José Ruiz Navarro, M. G. (2000). *Research Gate*. Recuperado el 15 de 02 de 2014, de http://www.researchgate.net/publication/28081946_Tipologia_estratgica_de_Miles_y_Snow_y_factores_competitivos_un_analisis_emprico
- Norry, C. A. (2004). *Guía estudio, administración de Recursos Humanos I*. Argentina: Instituto Universitario Aeronáutico.
- Robbins, S. &. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Estudios.
- Robbins, S. y. (2005). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.