

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA UN
ESTUDIO PROFESIONAL URUGUAYO**

Entregado como requisito para la obtención del título de
Master en Dirección de Recursos Humanos

Carina Peña - 202117

Gabriela Montaldo - 196824

Marcelo Albanese - 203685

Tutor: Dr. Gastón Labadie

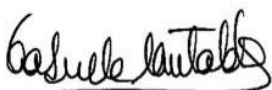
2018

Declaración de autoría.

Nosotros, Carina Peña, Gabriela Montaldo y Marcelo Albanese, declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.

Podemos asegurar que:

- La obra fue producida en su totalidad mientras realizábamos el Master en Dirección de Recursos Humanos;
- Cuando hemos consultado el trabajo publicado por otros, lo hemos atribuido con claridad;
- Cuando hemos citado obras de otros, hemos indicado las fuentes. Con excepción de estas citas, la obra es enteramente nuestra;
- En la obra, hemos acusado recibo de las ayudas recibidas;
- Cuando la obra se basa en trabajo realizado conjuntamente con otros, hemos explicado claramente qué fue contribuido por otros, y qué fue contribuido por nosotros;
- Ninguna parte de este trabajo ha sido publicada previamente a su entrega, excepto donde se han realizado las aclaraciones correspondientes.



Gabriela Montaldo



Carina Peña



Marcelo Albanese

Montevideo, 4 de junio de 2018

Agradecimientos

En primer lugar queremos agradecer a nuestras respectivas familias, quienes nos brindaron su incondicional apoyo y tuvieron la bondad de otorgarnos el mayor bien que tenemos, el “tiempo familiar compartido”, sin el cual hubiese sido imposible este proyecto.

Gracias a la organización que fue objeto de estudio y a todos sus colaboradores, por permitirnos conocerla desde adentro y por depositar en nosotros la confianza necesaria para cumplir con este desafío.

Gracias al Dr. Gastón Labadie, tutor del trabajo, por su tiempo dedicado, su orientación, su permanente disposición, su transmisión de conocimientos constante y su especial interés por mantenernos motivados a lo largo de este proceso.

Gracias a Ximena Fernández, Coordinadora de la Maestría de Recursos Humanos, por su invaluable aporte, por su tiempo y acompañamiento durante todo el desarrollo de la maestría.

Y gracias a todas aquellas personas que directa o indirectamente contribuyeron al logro de este objetivo.

1. Resumen.

La finalidad del presente trabajo es proponer un Plan Estratégico de Recursos Humanos (RR.HH.) a ser aplicado en un estudio profesional de Uruguay que brinda los siguientes servicios: contabilidad, auditoría, consultoría e impuestos a clientes nacionales e internacionales del sector público y privado.

El mencionado plan se focaliza en establecer la estrategia que debe llevar a cabo el área de recursos humanos de la organización para transformarse en socio estratégico de la misma, acorde a los parámetros necesarios que exige el contexto actual de las organizaciones.

Para cumplir con el objetivo general, se realizó un análisis para determinar cuál es la situación actual de la organización y del área de RR.HH., se determinó cual es la situación futura que desea alcanzar, y en base a esto, se determinaron el objetivo, las acciones a realizar y los indicadores de seguimiento para su implementación.

Iniciamos con una introducción a la gestión estratégica de RR.HH., en la cual se plantea en qué consiste la planificación estratégica, cuál es su valor y se ahonda específicamente en la planificación estratégica de RR. HH.

Posteriormente se procede a analizar la organización objeto de estudio, teniendo en cuenta su entorno y su estrategia, finalizando con un análisis F.O.D.A. de la misma.

Luego, se estudian en profundidad los RR. HH en la organización, sus puestos de trabajo, características, y la conformación y forma de trabajo de su departamento de RR. HH. Se analizan los diferentes procesos, realizando al final un análisis F.O.D.A. de los RR.HH. de la organización.

Como producto final, se confecciona un Plan Estratégico de RR.HH., con las acciones a realizar, así como los indicadores necesarios para el correspondiente control del mismo. Particularmente se realiza un énfasis en plan de desarrollo de líderes.

Palabras claves.

Planificación estratégica de recursos humanos - Socio estratégico - Procesos de recursos humanos - Valor de RR.HH. - Desarrollo de líderes

Índice

1.	4	
2.	7	
2.1.	8	
2.1.1.	Planificación estratégica de recursos humanos.	7
2.1.2.	Valor de la gestión estratégica de Recursos Humanos.	11
2.1.3.	Plan estratégico de recursos humanos.	14
2.2.	17	
2.2.1.	Modelo de organización.	18
2.2.2.	Entorno institucional.	24
2.2.3.	Estrategia institucional.	30
2.2.4.	F.O.D.A. de la organización.	37
2.3.	41	
2.3.1.	Puestos de trabajo.	40
2.3.2.	Características del Capital Humano en la organización.	42
2.3.3.	Departamento de Recursos Humanos.	44
2.4.	45	
2.4.1.	Políticas, procedimientos y prácticas de recursos humanos.	45
2.4.2.	F.O.D.A. de Recursos Humanos.	64
2.5.	65	
2.6.	71	
2.6.1.	Objetivos.	70
2.6.2.	Acciones.	77
2.6.3.	Indicadores de seguimiento.	91
3.	94	
4.	96	

Nº1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Nº2 FACTORES Y CRITERIOS DE RR.HH. A TENER EN CUENTA PARA APORTAR VALOR

Nº3 INVENTARIO DE PUESTOS DE TRABAJO

Nº4 MODELO DE ENCUESTA DE EGRESO

Nº5 ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

Nº6 CULTURA ORGANIZACIONAL

Nº7 ENCUESTA DE CLIMA.

2. Planificación Estratégica de Recursos Humanos para un Estudio Profesional Uruguayo.

2.1. Introducción a la gestión estratégica de recursos humanos.

2.1.1. Planificación estratégica de recursos humanos.

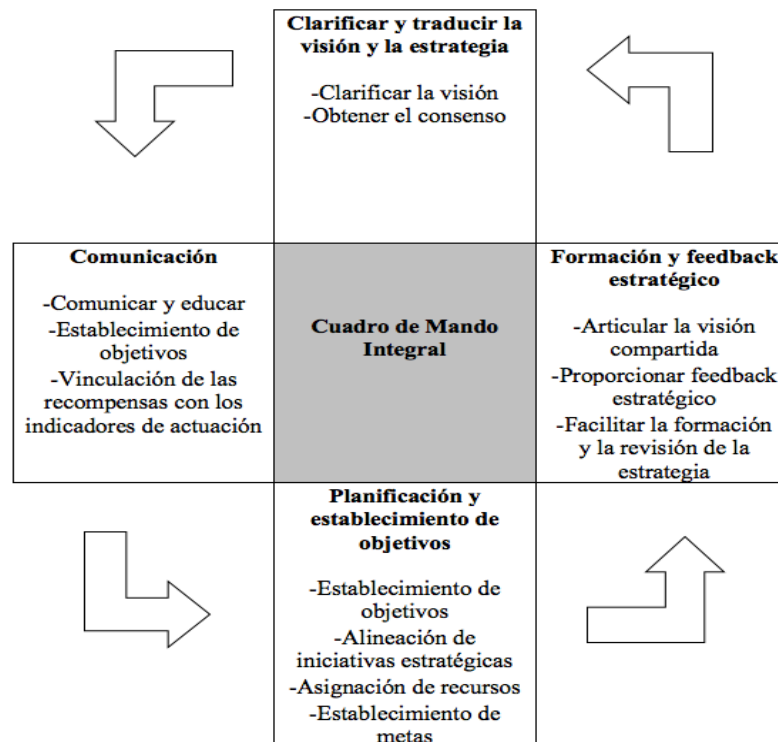
La planificación estratégica de recursos humanos es un proceso sistemático que se realiza para implementar las diferentes acciones en el área, marcando los objetivos y cómo se alcanzan. Ésta debe estar alineada con la estrategia de la organización y se rige por determinados conceptos. La planificación estratégica contribuye a, según Porter (2011), desarrollar aquello “*diferente*” que hace la organización y le crea valor al cliente a largo plazo. Generalmente, las organizaciones logran llegar a una eficacia operacional (E.O.). Esto, si bien es necesario, no es suficiente y no se trata de estrategia. “*La eficacia operacional (E.O.) significa realizar las mismas actividades que los rivales, pero de mejor forma. Por el contrario, el posicionamiento estratégico implica realizar actividades diferentes de aquellas de los rivales, o bien realizar actividades similares de manera diferente*”. (Porter, 2011, p.101).

Esta planificación estratégica, en conceptos de Mintzberg (2007), es el plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Entonces, cuando hablamos de planificación estratégica, básicamente, estamos vinculando los objetivos que pretendemos alcanzar como organización, las acciones a ejecutar (en orden y/o prioridad) y quien liderará cada una de ellas.

Los objetivos son aquellas metas que desean alcanzar las organizaciones. Es importante considerar que el objetivo que se emplee debe ser redactado de forma extremadamente clara, completa y precisa. “*Un objetivo de gestión bien redactado, debe ser comprendido sin dificultad por cualquiera de las personas que deben trabajar para alcanzarlo y nunca debe dar lugar a interpretaciones ambiguas*” (Peláez, 2009, p.4).

Tan importante como la determinación de las acciones que se realizarán para el cumplimiento de los objetivos, es poseer un sistema de medición que nos ayude a evaluar la ejecución de la planificación, para de esta forma monitorear su cumplimiento y realizar las correcciones que correspondan. “*Según palabras de Peter Drucker, si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo*” (Kaplan y Norton, 2002, p.34). Con lo cual, a los efectos del presente trabajo, el elemento que se consideró como herramienta de gestión estratégica, es el cuadro de mando integral (C.M.I.). Este instrumento de gestión surge de la necesidad de medir todos los resultados (financieros y no financieros) que genera una organización. Vale agregar que según Kaplan y Norton (2002), este C.M.I. permitirá traducir operativamente la visión y la estrategia de la organización, materializando objetivos e indicadores que permiten medir tanto procesos como resultados. Para ello, se determinaron cuatro perspectivas desde las cuales orientar el análisis: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos y perspectiva de formación y crecimiento. (Anexo N° 1).

Cuadro 1.1-C.M.I. como marco estratégico para la acción.



Fuente: “The Balanced Scorecard” (2004), Kaplan y Norton, p. 24.

Otro de los elementos importantes en la planificación estratégica de RR.HH. es el papel de las personas que lideran este proceso, es necesario que exista una referencia intelectual que guíe la estrategia, que vaya más allá de la simple y rutinaria supervisión de las diferentes actividades operativas, por lo que el líder deberá encargarse de entender y transmitir la estrategia al resto de la organización. Para esto es de vital importancia que la organización tenga presente cuáles son las competencias que demandará de los líderes en cada nivel de la organización, así como también deberá desarrollar personal y profesionalmente a cada uno de ellos para asegurar una ejecución eficiente de la estrategia.

Hoy en día, la dirección y gestión de los RR.HH. han sufrido cambios que le han llevado a ser, como área de la organización, de un actor administrativo y controlador de procedimientos únicamente, a un actor más participativo en la misma y con un papel más relevante. En la actualidad, el contexto de las organizaciones y mercados plantean que:

1. RR.HH. se transforme en “*Socio Estratégico*”, “*Socio de Negocio*” o “*Business Partner*” de la organización (Deloitte, 2016, p.1);
2. posea capacidad de “*crear valor*” (Deloitte, 2016, p.1);
3. “*lidere el cambio*” (Kotter, 2005, p17.).

Es decir, para que RR.HH. se convierta en socio estratégico de la organización debe cambiar el foco que antiguamente tenía que era buscar la excelencia operacional, hacia un nuevo foco: contribuir a los objetivos y metas del negocio. Esto conlleva la dificultad y el desafío de cuantificar y medir los activos involucrados en el área de recursos humanos, que son por lo general intangibles y demostrar cómo contribuyen al negocio. Según Kaplan y Norton (2004) “*a diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores, lo que los hace una poderosa fuente de ventaja competitiva*”. Estos activos intangibles, son clasificados por los autores en activos de capital humano, de información y organizacional de la empresa, y se encuentran en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento del C.M.I. (Kaplan y Norton, 2004, p.4).

Los activos de capital humano incluyen las destrezas, el talento y el conocimiento de los empleados de una organización; los activos de capital de información incluyen las bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica de una empresa; y los activos de capital organizacional incluyen la cultura de la empresa, su liderazgo, la alineación de su personal con los objetivos estratégicos de la empresa y el trabajo en equipo. La disposición estratégica de los activos intangibles se puede entender de la siguiente manera: en el caso del capital humano la disposición estratégica se calcula en función de si los empleados poseen el tipo y nivel adecuado de conocimientos para desempeñar los procesos internos críticos del mapa estratégico; en el caso del capital de información la disposición estratégica se mide según la utilidad que tiene el portafolio de infraestructuras tecnológicas y aplicaciones a los procesos internos críticos; y en cuanto a la disposición estratégica del capital organizacional los autores mencionan, que si bien son los activos más difíciles de medir, concluyen que las organizaciones que logran desarrollar su estrategia en forma eficiente, son aquellas que poseen una cultura

donde las personas conocen su misión, visión y valores, poseen líderes capaces de movilizar a los colaboradores hacia la realización de su estrategia y fomentan el trabajo en equipo. En esta nueva organización “[...] los CEO y los líderes de RR.HH. se están enfocando en comprender y en crear una cultura compartida, así como diseñar un ambiente de trabajo cautivador; y en construir un nuevo modelo de liderazgo y desarrollo profesional” (Deloitte, 2016, p.1).

Esta nueva forma de organización cuestiona las estructuras tradicionales, empodera los equipos de trabajo, se preocupa porque exista una comunicación fluida y se adapta a las modificaciones tecnológicas y de estilo de vida que rigen la actualidad, necesitando la identificación de los nuevos líderes de manera temprana y un desarrollo apropiado acorde al nuevo contexto. Las organizaciones deben tener en cuenta cuál es su cultura, sus valores y el compromiso de su gente, así como también la capacidad de aprendizaje que se demuestre.

Estos cambios necesarios no pueden ser llevados a cabo sin un eficaz ejercicio del liderazgo, el cual debe presentar características que desafíen los parámetros considerados hasta ahora. *“Conforme las organizaciones se transforman y los modelos organizacionales digitales emergen, el liderazgo necesita cambiar también. [...] Las organizaciones están pidiendo líderes más ágiles, diversos y jóvenes, así como nuevos modelos de liderazgo que adopten el “modo digital” para operar el negocio”* (Deloitte, 2017, p. 7).

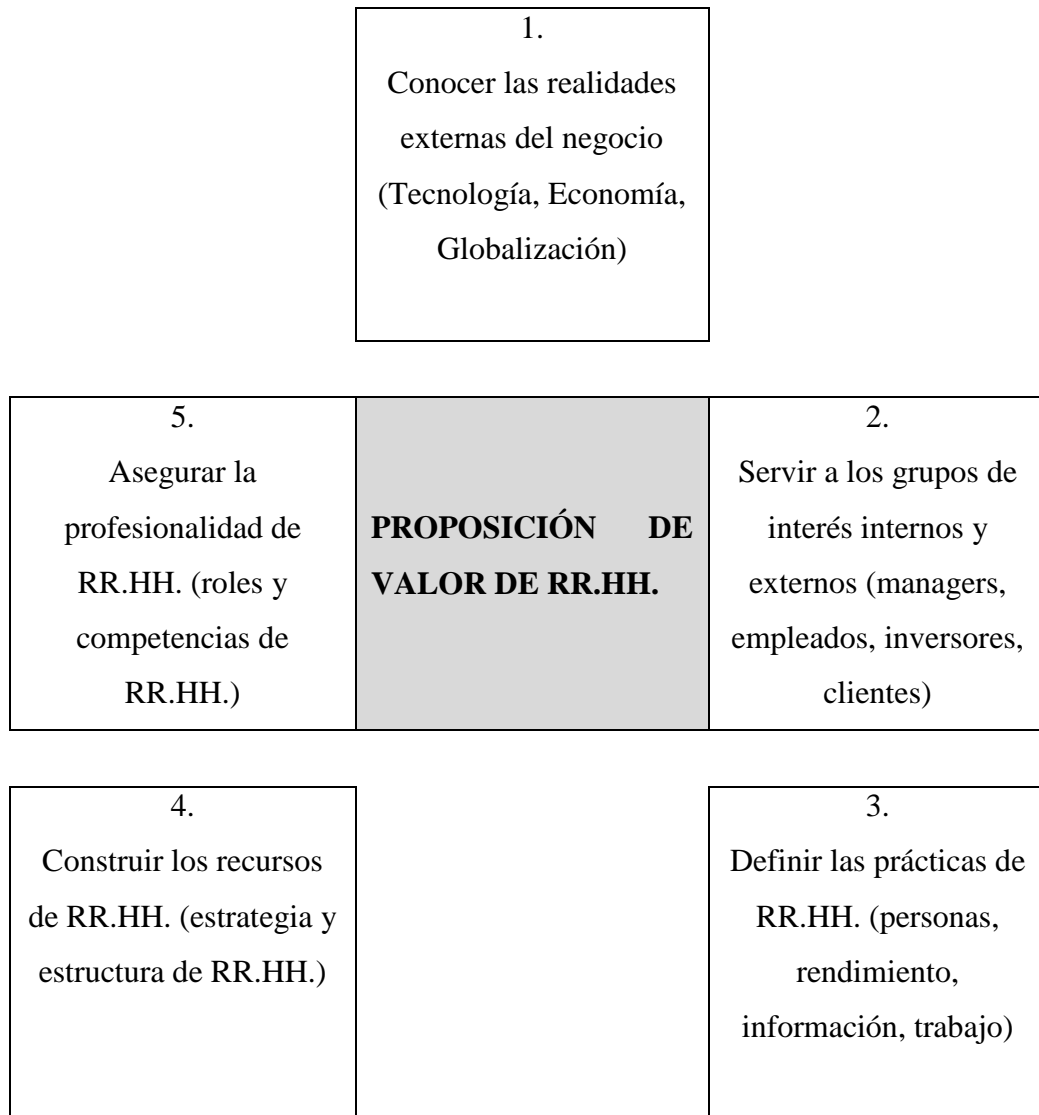
2.1.2. Valor de la gestión estratégica de Recursos Humanos.

Una de las cuestiones que debe plantearse RR.HH. es generar valor para la organización. El mensaje fundamental *“es que el valor se define más desde el punto de vista del receptor que desde el punto de vista del emisor”* (Ulrich, 2005, p. 61) y el profesional de RR.HH. puede construir programas “bonitos y prácticos”, pero si alguien no les encuentra valor, no servirán de nada. El autor propone cinco factores claves o soluciones (dos externos a la organización y tres internos a la misma) que sirven como medios para alcanzar la meta de determinar y crear valor en RR.HH.

Estos factores son:

- Realidades del contexto: para definir una propuesta de valor lo primero a tener en cuenta es el mundo en el que viven nuestros clientes o aquellos colectivos o grupos de interés de nuestra organización (“*stakeholders*”).
- Grupos de interés (“*stakeholders*”): el valor viene definido más por los receptores que por los profesionales de RR.HH., quienes tendrán éxito siempre y cuando los grupos de interés reciban valor de ellos. Para ofrecer lo que es más importante para ellos, RR.HH. deberá concentrarse más en los resultados que en las actividades.
- Prácticas de RR.HH.: encarnan creencias y valores, y las hacen visibles ante los grupos de interés. El trabajo de RR.HH. se puede organizar en cuatro flujos, que cada uno representa un recurso de importancia fundamental: personas, rendimiento, información y trabajo; dentro de cada flujo los profesionales de RR.HH. pueden crear, elaborar y relacionar sus prácticas para gestionar cada flujo.
- Departamento de RR.HH.: la función de RR.HH. dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio, es decir, requiere de una estrategia y una estructura que aporte valor. La estrategia ayudará a concentrar la atención en factores claves y a responder inmediatamente a las realidades empresariales y la estructura organizará los recursos de RR.HH. para desarrollar el trabajo de una determinada manera.
- Profesionalidad de RR.HH.: cada profesional de RR.HH. debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la organización y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan el qué hacen las personas y las competencias determinan cómo los hacen, las funciones de RR.HH. son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diversas, asegurará la aportación de valor necesario.

Cuadro 1.2-La proposición de valor de RR.HH.



Fuente: Revista Capital Humano, suplemento N° 193, p. 64.

Visto el objetivo de RR.HH. de crear valor y los medios a través de los cuáles se alcanza este objetivo (los 5 factores), Ulrich (2005) define cuales son las necesidades o criterios del nuevo papel de RR.HH., que pueden ser utilizados “*como valoración para el Departamento de RR.HH., [...] y de seguirlos, se podrá aportar valor y ser creíbles*” (Ulrich, 2005, p.64) (Anexo N° 2).

Complementando los factores y los criterios establecidos a tener en cuenta para crear valor desde el área de RR.HH., el último elemento necesario que determina Ulrich (2005) para finalizar este proceso, es el deber del responsable de RR.HH. de llevar a cabo tres conversaciones de relevancia que contribuyen al proceso de generación de valor.

Con la dirección de la organización: el espíritu de la misma es escuchar las realidades a las que se enfrenta el negocio y describir cómo se ayuda a los grupos de interés a conseguir lo que necesitan desde la posición de RR.HH.

Con el equipo de RR.HH.: se le debe transmitir al grupo la importancia de la generación de valor por parte del área, resaltando el compromiso y la preocupación por poseer las competencias necesarias y la actitud para impactar en la organización.

El responsable de RR.HH. consigo mismo: debe preguntarse sobre sus competencias actuales, sobre las necesarias para llevar a cabo estas nuevas acciones de RR.HH. y cuál es la brecha entre ambas, para así, desde la sinceridad comenzar a trabajar en reducir la distancia entre ambas acciones.

2.1.3. Plan estratégico de recursos humanos.

La estructura de un plan estratégico de recursos humanos puede variar dependiendo de las características de la organización y las tareas que desarrolla, por lo que se ajusta a cada situación y empresa, no poseyendo un formato estandarizado que se aplique en todos los contextos por igual. No obstante, existen elementos comunes en estos planes de RR.HH. que permiten partir de una base para confeccionar el formato del plan estratégico de la organización en cuestión.

El plan estratégico de RR.HH. a utilizar en el presente trabajo, tiene la siguiente estructura:

- i. Objetivos estratégicos.
- ii. Actividades.
- iii. Responsables.
- iv. Plazos.
- v. Factores críticos del éxito (F.C.E.)

En lo que refiere a la implementación de los planes estratégicos de RR.HH., y considerando al C.M.I. como herramienta de gestión, Kaplan y Norton (2004) dicen que las organizaciones han encontrado dificultades para medir los objetivos relacionados con la “Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento” por vincularse a aspectos más intangibles, tales como liderazgo, cultura y las competencias de las personas, lo que derivó en materializar específicamente un cuadro de mando de la función de recursos humanos.

Este C.M.I. de RR.HH. busca proveer medidas oportunas y estratégicas en relación al desempeño del personal y de la función de RR.HH. que expliquen la contribución que él mismo realiza a los objetivos de la organización. Este C.M.I. requiere del entendimiento de la estrategia organizacional y de la identificación de las iniciativas o planes de acción claves para soportar y mejorar esa estrategia.

Las dimensiones básicas relacionadas con la función de RR.HH. son:

- Inversión / Costo.
- Procesos de RR.HH.
- Competencias de RR.HH.

Cuadro 1.3-Conexión entre el C.M.I. de la organización y el C.M. de la función de RR.HH.

C.M.I.		
Éxito Financiero	Éxito en el cliente	
Éxito de los procesos internos	Éxito de la F.T. (C.M.I. de la F.T.: relaciona personas-desempeño)	Inversión / Costo (capacitación, incentivos, sistemas de soporte)
	Competencias de RR.HH.	Procesos de RR.HH.
		C.M. de la Función de RR.HH.

Fuente: Adaptación del libro “The Workforce Scorecard”, M. Huselid, B. Becker, R. Beatty, p. 4.

El cuadro anterior muestra cómo se vinculan el C.M.I. de la organización con el C.M. de la función de RR.HH. Cada uno de los objetivos que se planteen en cada una de las perspectivas, buscan lograr el éxito en la misma. En lo que refiere a la perspectiva de aprendizaje y desarrollo, el éxito en la fuerza de trabajo (identificado como el C.M.I. de la F.T.) va a estar determinado por la relación de las personas con su desempeño y esta relación está directamente influenciada por: las competencias que tengan los recursos humanos (principalmente en los puestos claves); por la eficiencia, eficacia e impacto de los procesos de RR.HH. en el logro de los objetivos de la organización y por la inversión (costo) que se derive al área de RR.HH.

2.2. Organización objeto de estudio y su análisis empírico.

Para describir a la organización en estudio se realizó un análisis que permitió determinar cuál es su situación actual. Para iniciar este análisis es importante el uso de un modelo conceptual que permita ordenar la forma que se llevará a cabo éste, aumentar la comprensión de cómo funciona la organización, categorizar datos mediante análisis e interpretación, y brindar un lenguaje común; con el único objetivo de estructurar el pensamiento y ayudar a descomponer el problema en preguntas más específicas. El modelo conceptual a utilizar en el presente trabajo es una adaptación del modelo de Merchant (1985) y se representa gráficamente en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.1-Modelo de análisis.

Área	Aspecto considerado	Método utilizado
Entorno Institucional	Clientes	Análisis documental
	Proveedores	Análisis documental
	Nuevos competidores	Análisis documental
	Sustitutos	Análisis documental
	Competencias del mercado	Análisis documental
Estrategia Institucional	Misión y Visión	Análisis documental
	Valores	Análisis documental
	Objetivos estratégicos	Análisis documental
Recursos Humanos	Puestos de trabajo	Entrevista /Encuesta /Análisis Documental
	Características del Capital Humano	Entrevista /Encuesta /Análisis Documental
	Departamento de RR.HH.	Entrevista /Encuesta /Análisis Documental
	Procesos de RR.HH.	Entrevista /Encuesta /Análisis Documental

Fuente: elaboración propia.

El estudio de la organización que se realizó incluyó una fase exploratoria de levantamiento y análisis de información, el cual posee básicamente 3 (tres) fuentes principales según Sampieri (1996):

- a. Análisis de información de la empresa (Memoria, Base de datos, estudios internos realizados).
- b. Análisis de información del mercado y la industria (Estudios de mercado, Información de competidores).

- c. Entrevistas internas y externas (Entrevistas a ejecutivos y personal de línea, a Clientes, a Proveedores).

En las próximas secciones del trabajo se presentan los resultados del análisis realizado que es de carácter cuantitativo en términos generales. En éste se estudiaron los sistemas formales e informales, analizando factores internos y externos, las características de la organización, del área de RR.HH. (las diferentes políticas y procedimientos del área), de forma de determinar cuál es su estado actual.

2.2.1. Modelo de organización.

La organización que se estudia surge a finales del año 2010 de la fusión de dos estudios profesionales con el objetivo de crecer y transformar la firma en una de las más importantes del país. Hoy en día, es miembro de una red de firmas internacionales que se encuentran dentro de las diez más importantes a nivel mundial, brinda la posibilidad de conectar servicios y habilidades en más de ochocientas oficinas en ciento veinte países y con más de cuarenta y tres mil profesionales trabajando globalmente.

Los principales servicios que brinda son “*audit and assurance*”, consultoría, impuestos, asesoramiento legal y notarial, “*risk advisory*”, “*outsourcing*” y consultoría financiera en operaciones corporativas. Los clientes son locales e internacionales, del sector público y privado, con un equipo de ciento treinta integrantes ubicados en dos oficinas.

Los servicios de “*audit and assurance*” están caracterizados por la moderna metodología aplicada aceptada a nivel nacional e internacional, la proximidad con nuestros clientes y el análisis de los riesgos. Actualmente, más de cien países utilizan las Normas Internacionales de Información Financiera (N.I.I.F.), un número que aumentará a alrededor de ciento cincuenta países en los próximos cinco años. En lo referente a la auditoría de estados financieros, los profesionales de la organización se especializan en sectores e industrias particulares, para dar una comprensión más profunda de los

desafíos que se pueden enfrentar. Antes de comenzar una auditoría, los equipos de profesionales visitan a los clientes para comprender cómo opera su negocio, los riesgos que enfrenta y cómo trabajar juntos para completar una auditoría efectiva y de alta calidad. Con respecto al análisis de riesgo y auditoría de cumplimiento se identifican brechas, riesgos, impactos y se comparten sugerencias y planes de acción para remediar los problemas existentes.

Los servicios de consultoría que ofrece la organización apoyan el negocio del cliente en el corto, mediano y largo plazo, y comienza por entender los retos a los que éste se enfrenta. Luego reúne a expertos de la red global de la organización para brindar el asesoramiento preciso que se necesite y así trabajar en equipo para proponer soluciones que respondan las necesidades determinadas.

La organización ofrece asesoramiento práctico, comercial y socialmente responsable de sus expertos tributarios más experimentados, los cuales están dedicados a encontrar las mejores soluciones impositivas posibles para su negocio, siempre actuando con el más alto nivel de integridad y preocupación por su reputación.

En lo concerniente a impuestos la organización brinda diferentes tipos de servicios. Por un lado, ofrece asesoramiento tributario, el cual consiste en ofrecer asesoramiento fiscal con el fin de encontrar las mejores soluciones impositivas para el cliente. También se ofrece el servicio de planificación tributaria nacional e internacional, la cual busca determinar un procedimiento que optimice la carga impositiva e identifique las áreas de riesgo del negocio del cliente, así como identificar aquellas oportunidades que impliquen optimizar la estrategia tributaria a nivel global. Otro de los servicios que ofrece la organización en el sector de impuestos, es brindar asesoramiento tributario permanente para brindar al cliente apoyo en la revisión, preparación y presentación de las Declaraciones Juradas anuales y mensuales requeridas por la Administración Fiscal. La organización desarrolla también auditoría tributaria, donde se realiza un análisis detallado de los criterios utilizados en la determinación de los impuestos y los efectos de detectar posiciones de riesgo. Por último, este sector posee un subsector de precios de transferencia, el cual se

encarga de la revisión de la documentación y el análisis de las políticas del grupo en cuanto a la fijación de precios.

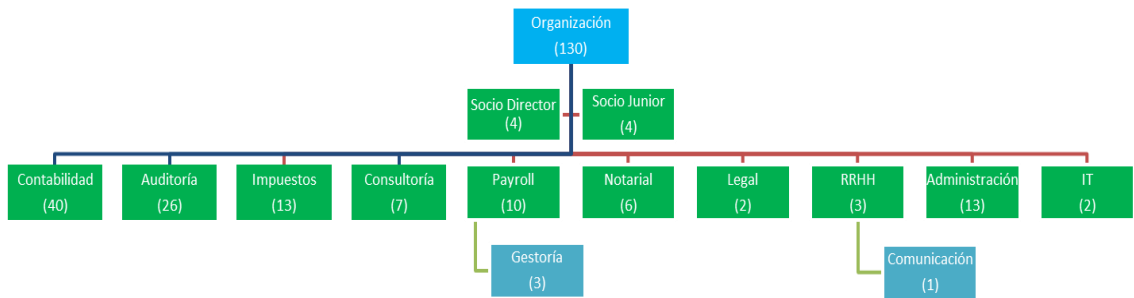
El servicio de asesoramiento legal y notarial busca entender las complejas leyes fiscales, regulatorias y comerciales de la economía global y proporciona una guía holística sobre decisiones estratégicas de negocios, ofreciendo servicios de soporte que pueden aumentar la eficiencia y reducir el costo de algunas actividades legales de rutina. Entre los temas de asesoramiento que realiza este sector se encuentran: el legal societario y comercial, el derecho laboral, el derecho concursal, el patrocinio judicial en proceso de arbitraje, la residencia para extranjeros, servicio y asesoramiento notarial.

El servicio de “*risk advisory*” que brinda la organización busca entender las amenazas que puede enfrentar el negocio del cliente y proporciona medidas activas de apoyo y orientación a medida que los sistemas y procesos se desarrollan, asegurando la implementación de nuevos enfoques para la gestión del riesgo y prevenir fraudes. Para cumplir con esto se realiza auditoría interna, auditoría forense y prevención de lavado de activos.

En lo que se refiere al “*outsourcing*”, la organización colabora con el cliente en sus necesidades administrativas y de secretaría en el día a día, proporcionando soluciones para agilizar los procedimientos de contabilidad, asegurando que las necesidades contables y legales están siendo atendidas. Esta área brinda: servicios contables y operativos (BPO) para elaborar la contabilidad de acuerdo con los requerimientos locales y conforme a las Normas Internacionales de Información Financiera (I.F.R.S.); servicios de gestión financiera, administrando los recursos de la organización; “*payroll*” y asesoramiento previsional, ofreciendo un servicio de acuerdo a los requerimientos del negocio; y servicios administrativos y de tesorería, para coordinar el proceso administrativo para el manejo de los fondos de acuerdo a las instrucciones del cliente.

Por último, el área de consultoría financiera en operaciones corporativas, brinda servicios de “*due diligence*”, valuación de empresas, modelos y estrategias de financiamiento y proyectos de inversión.

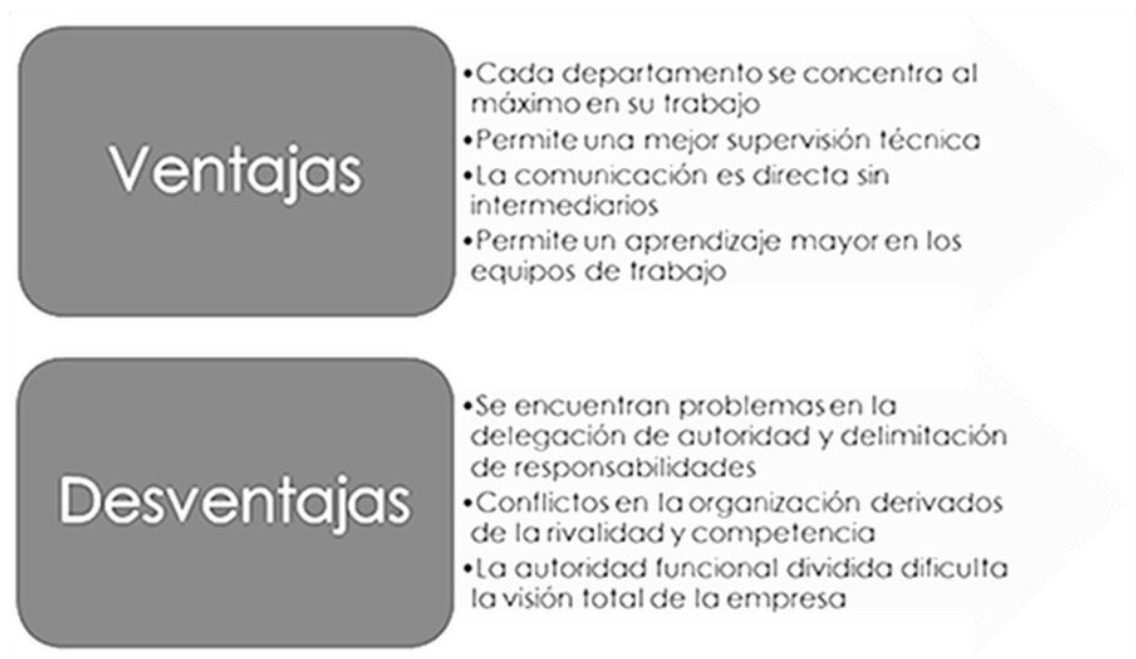
Gráfico 2.1-Organigrama de la organización.



Fuente: Documentación de la organización.

La firma es dirigida por un Comité Ejecutivo integrado por socios directores y socios junior, el modelo organizativo de la misma es el funcional, donde cada servicio es prestado por un departamento especializado. La toma de decisiones se encuentra descentralizada a cargo de los gerentes de cada área, quienes empleando una comunicación directa se enlazan con los diferentes responsables para llevar a cabo los trabajos necesarios. La organización cuenta con diez departamentos y dos subdepartamentos (gestoría y comunicación, dependientes del departamento de “payroll” y recursos humanos, respectivamente). El hecho que la estructura de la organización sea funcional permite adelantar una serie de ventajas y desventajas que se indican en el siguiente gráfico.

Gráfico 2.2-Ventajas y desventajas del modelo organizacional.



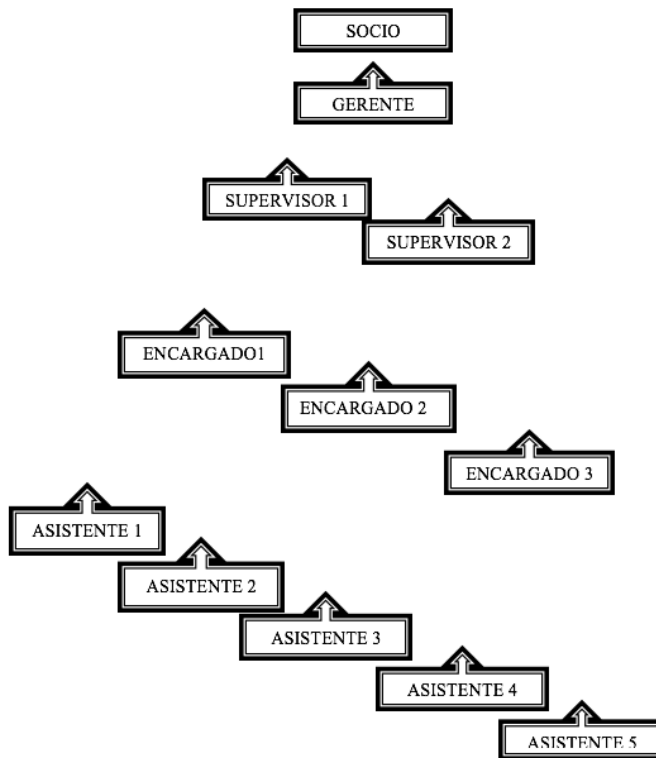
Fuente: elaboración propia.

En la organización se identifican tres niveles jerárquicos:

- Nivel Estratégico: está compuesto por los socios directivos y los socios junior, en este nivel es donde se definen los principales objetivos y estrategias de la organización.
- Nivel Gerencial: es la conexión entre el nivel estratégico y el nivel técnico, y es donde se transforman las decisiones tomadas por los socios en planes de acción para cada departamento.
- Nivel Técnico - Operativo: a este nivel se encuentran los Encargados y Asistentes, quienes ejecutan las acciones de acuerdo a la planificación.

Aparte de los niveles mencionados, los puestos y los cargos de la organización se ordenan de la siguiente manera:

Gráfico 2.3-Puestos de la organización.



Fuente: Documentación de la organización.

Cada uno de los puestos mencionados anteriormente posee su descriptivo del cargo y de este se deducen las siguientes competencias y responsabilidades:

- Socio:
 - capacidad de dirección y toma de decisiones.
 - características técnicas profesionales y personales necesarias para ser un referente para el resto de la organización.
 - amplia experiencia en normas de actuación profesional.
 - innovador y creativo para enfrentar los cambios.
 - atento a las necesidades de los clientes.

- Gerente: -capacidad de impulsar el desarrollo de la firma.
 - técnicamente experto en el área que desarrolla.
 - conocimientos sólidos en otras áreas.
- actividades principales: preparar y presentar propuestas de servicios, sugerir planes de trabajo, mantener contacto con los clientes mediante visitas, seleccionar el personal requerido para su área.

- Supervisor: -planificación de los trabajos asignados.
 - coordinación del trabajo de campo con el personal a su cargo.
 - visitas frecuentes a los clientes.

- Encargado: -encargado de la ejecución de los trabajos bajo las indicaciones del supervisor o gerente.
 - coordinación e instrucción del trabajo de campo a los asistentes.
 - trabaja simultáneamente con varios clientes.

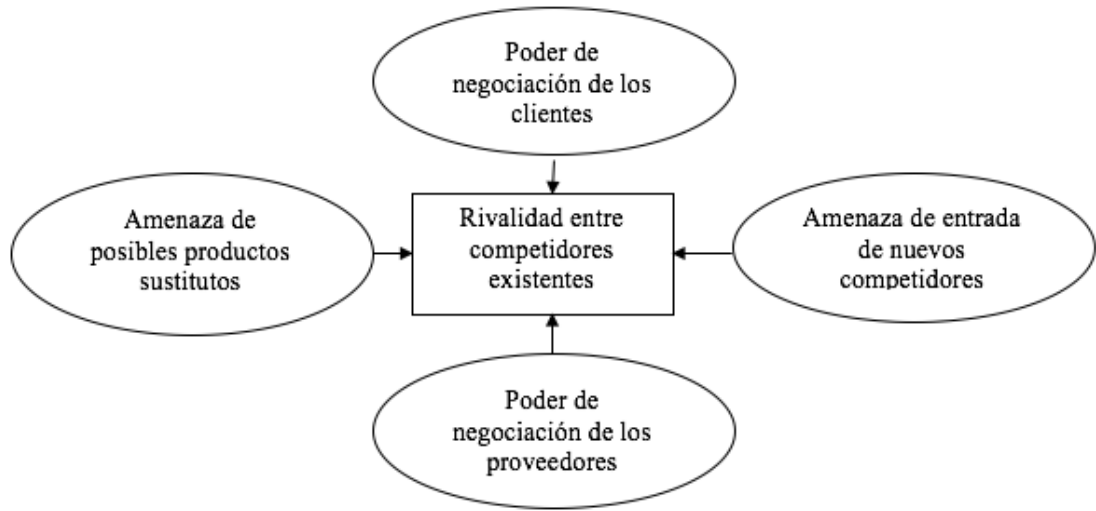
- Asistentes: -conocimientos adquiridos en el área en que esté trabajando.
 - ejecutar el trabajo asignado.
 - mantener la comunicación continua con el encargado del trabajo y el supervisor.
 - informar cualquier duda o dificultad presentada en la ejecución del trabajo.

- Personal Administrativo: -realizar la contabilidad interna, cobranzas, facturación, tareas de recepción, tareas de secretaría, tareas de cadetería y archivología.

2.2.2. Entorno institucional.

El entorno institucional es el medio en el cual se desenvuelve la organización y según Porter (2001) “*la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente*”. Las organizaciones son sistemas abiertos y por consiguiente son permeables al entorno en el cual trabajan. Para analizar cómo es que las características de ese entorno influyen en la organización, Porter creó un modelo de competitividad basado en cinco fuerzas que afectan la organización y su rentabilidad. Estas fuerzas se definen en cinco elementos base del mercado: clientes (conjunto formado por los compradores de los bienes y servicios), proveedores (conjunto de empresas que suministran a las empresas productoras del sector todo lo necesario para que produzcan u ofrezcan sus servicios), nuevos competidores (aquellas empresas con capacidad de entrar a competir con las pertenecientes a un sector determinado), productos sustitutos (aquellos productos que pueden aparecer y cubrir las mismas necesidades que satisfacen los productos que actualmente existen en el mercado) y la competencia existente (aquellas empresas que ofrecen el mismo bien o producto). Estas fuerzas se definen y luego se establece cual es la situación en la organización con respecto a éstas, según lo analizado en la documentación de la organización y las entrevistas realizadas a los socios. (Anexo N° 5).

Gráfico 2.4-Las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: Porter, M. (2001), “Ventaja competitiva”.

1. Clientes (poder de negociación).

Esta fuerza se explica estableciendo que la competencia en el mercado está dada por el poder de negociación que tenga el cliente con la o las empresas que brindan un servicio, poseyendo dos factores que influyen en la fortaleza que posea el cliente para negociar: sensibilidad al precio y el poder de negociación propiamente dicho.

Las variables que definen estos factores son: la concentración de clientes (si la cantidad de clientes es baja, puede exigir más en la negociación), volumen de compras (cuanto mayor sea el valor económico de las compras que realiza el cliente, éste puede forzar mejoras en las condiciones de la negociación), diferenciación (cuanto menor sea la diferencia en diseño, marca y calidad, mayor será el poder de negociación del cliente), información del proveedor del servicio (cuanto más información posea el cliente de los competidores de su proveedor, tendrá más argumentos para aumentar su poder negociador), identificación de la marca (asociación que hace el cliente con marcas

existentes en el mercado) y productos sustitutos (la existencia de productos alternativos del mercado le permite al cliente poder ejercer presión en el precio del servicio).

En lo que concierne a la organización, ésta posee clientes nacionales (ámbito público y privado) y extranjeros, con una cartera significativa, lo que determina que la organización posee una cantidad de clientes que le permite poseer un mayor poder de negociación en cuanto a la concentración de clientes, pues la cantidad de éstos es alta. Con respecto al resto de las variables a considerar, se identifica que el valor del servicio que brinda la organización se encuentra en paridad con respecto a sus competidores, lo que permite deducir que es un precio que disminuye el poder de negociación del cliente.

El servicio brindado es en general similar que el de sus competidores, por lo que aumenta el poder de negociación de los clientes. Con respecto a la información que posee el cliente, de la organización y sus competidores, se puede decir que es alta, ya que los medios de comunicación de hoy en día permiten accesos a los diferentes proveedores, por lo que aumenta el poder de negociación del cliente con referencia a esta variable. Según las entrevistas con los socios, la marca de la organización proyecta una buena imagen y permite al cliente hacer asociaciones que reducen su poder de negociación debido al respaldo internacional de la misma.

2. Proveedores (poder de negociación).

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación que tienen los proveedores con respecto a las organizaciones que les proporcionan sus insumos, por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, su poder de negociación también podría depender del volumen de compra, la

cantidad de materias primas sustitutas que existan y el costo que implica cambiar de materia prima, por lo que tener capacidad de negociación permite a los proveedores mejores precios, pero también mejores plazos de entrega, compensaciones y formas de pago. El poder negociador de los proveedores va a depender de las condiciones del mercado, del resto de los proveedores y de la importancia del producto que proporcionan; y las variables más significativas de esta fuerza son: concentración de proveedores (si la mayor parte de la provisión de insumos o recursos para las empresas del sector las realizan pocas o muchas compañías), importancia del volumen para los proveedores (es la importancia del volumen de compra que hacen las compañías del sector a los proveedores, o sea, las ventas al sector con relación a las ventas totales de los proveedores), diferenciación de insumos, costos de cambiar de proveedor, disponibilidad de insumos sustitutos (existencia, disponibilidad y acceso a insumos sustitutos que por sus características pueden reemplazar a los tradicionales) y el impacto de los insumos (los insumos ofrecidos mantienen, incrementan o mejoran la calidad del bien). Es decir, el proveedor estará en posición ventajosa si el producto que ofrece escasea y los compradores necesitan adquirirlo para sus procesos.

En la organización, los proveedores se distinguen en dos categorías: los proveedores de insumos para poner en funcionamiento la firma y los proveedores de servicios profesionales tercerizados (locales o extranjeros). Dentro de los proveedores de insumos podemos encontrar los proveedores de artículos de papelería, imprenta, supermercado, tecnológicos, cadetería, locomoción, publicidad, telefonía, seguros, etc. y dentro de los servicios profesionales tercerizados se encuentran la constitución de sociedades locales y del exterior y las traducciones, los cuales son servicios profesionales contratados.

Teniendo en cuenta el tipo de proveedor que posee la organización y la alta oferta existente, se puede concluir que la empresa ejerce un mayor poder de negociación que los proveedores de la misma.

3. Nuevos competidores (amenaza de entrada al mercado de nuevos competidores).

Al intentar entrar una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. La amenaza de entrada de nuevos competidores depende, principalmente, de las barreras de entrada y de la reacción de las compañías que ya están establecidas dentro del sector ante los recién llegados. Por otro lado, la efectividad de estas barreras para disuadir a las empresas entrantes depende de los recursos con los que éstas cuenten.

La organización tiene identificada la causa que origina la amenaza de entrada de nuevos competidores, y es la posibilidad de un crecimiento rápido de alguna firma más pequeña que logre brindar los diferentes servicios profesionales en forma integral. A su vez con los avances de la tecnología, una firma que pueda innovar a través de servicios que brinden a los clientes prestaciones que simplifiquen los procesos (GRP) o logren llegar a través de la tecnología a vender al mercado de forma ágil y efectiva, puede convertirse en una amenaza.

4. Sustitutos (amenaza de productos sustitutos).

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. La entrada de productos sustitutos, según sean su calidad, disponibilidad,

costos y rendimiento, pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto.

La organización no tiene identificado precisamente si existe algún producto o servicio sustituto diferenciador, pero sí ha tomado medidas en cuanto a los servicios profesionales que brinda e implican procesos rutinarios o de fácil estandarización, los cuales ha ido adaptando a las nuevas exigencias del mercado. Un ejemplo es el servicio de contabilidad y la liquidación de sueldos, estos se realizan en un 100% a través de “*software*” en las empresas, los tradicionales papeles de auditoría hoy en día se llevan en un “*paperless*” (“*software*” donde se guarda toda la información de la empresa).

5. Competencia existente (rivalidad entre las empresas).

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo, es la fuerza con que las empresas emprenden acciones para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. Básicamente se compite en precios, se compite en publicidad, innovación y calidad del servicio; de esta fuerza se puede deducir que el grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

La competencia del mercado está compuesta por las firmas contables más grandes a nivel nacional e internacional, por grandes firmas que comenzaron siendo de abogados y que incorporaron áreas contables, y otras firmas de menor tamaño que tienen fortalecido un servicio profesional en particular. Por esto se deduce de las entrevistas a los socios y la documentación consultada, que la organización posee una alta rivalidad con sus competidores debido a que de alguna manera posee competidores de diferentes características.

2.2.3. Estrategia institucional.

La estrategia de la organización, en términos generales, está determinada por su misión, su visión, el objetivo de la organización y los valores (base de la cultura de una organización) que la misma posee, estando en estrecha relación con el liderazgo que predomina en ésta (Merchant, 1985).

Para la firma que se estudia, la estrategia general es apostar a la diferenciación al ofrecer a los clientes servicios profesionales de calidad en cuanto a lo técnico, agilidad y una atención personalizada. Del análisis documental realizado se obtiene la siguiente información:

-Misión:

“Satisfacer las necesidades de los clientes brindando servicios integrales que contribuyan al crecimiento de su negocio, ofreciendo soluciones flexibles y de calidad, promoviendo el desarrollo personal y profesional de nuestro equipo”.

-Visión:

“Ser una firma líder en servicios profesionales reconocida por su excelencia”.

-Objetivo de la organización:

“Ser la mejor opción para los clientes que aspiran recibir servicios de excelencia técnica, con los más altos estándares de calidad internacional”.

-Los valores de la organización son:

- a. Integridad: actuar de acuerdo a sus convicciones, manteniendo una actitud transparente y de respeto.
- b. Atención personalizada e innovadora: construir propuestas en función de las necesidades específicas de cada cliente, combinando trayectoria con ideas innovadoras para asegurar las soluciones más adecuadas.

- c. Dinamismo: dar respuesta de manera ágil y precisa, adelantándose a las necesidades de nuestros clientes.
- d. Trabajo en equipo: estimular el trabajo en equipo y la reflexión colectiva sobre el accionar.
- e. Desarrollo de capital humano: el buen ambiente laboral es un aspecto muy importante para la firma basado en un clima de camaradería, en el respeto a las personas, y en las posibilidades de desarrollo técnico y humano que el estudio ofrece y promueve en cada uno de sus trabajadores.

Del análisis documental realizado y las entrevistas a los socios (Anexo N° 5) se obtiene que para la firma es importante estar cerca de los clientes, brindarles una atención personalizada basada en la confianza e integridad, y estar siempre dispuestos a construir soluciones a medida, respetando los tiempos y las condiciones requeridas por ellos.

El propósito de la organización es brindar servicios profesionales efectivos e integrales, trabajando de una forma ética y responsable, con una participación activa en el desarrollo de la profesión. Para lograr el mismo se garantizan las condiciones necesarias a los profesionales para que los equipos de trabajo sean ágiles, dedicados y técnicamente rigurosos. Más allá de esto, del análisis se deduce que si bien la dirección de la empresa tiene claro cuál es el sentido de dirección de la firma, no ocurre lo mismo con el resto de los colaboradores. Algunas de las razones por las que esto ocurre, es que la estrategia organizacional no está determinada en forma explícita, es decir, la organización no posee un lugar de fácil acceso para los colaboradores donde poder confirmar la misión, visión, etc., y esto origina que en algunos sectores (y principalmente los puestos más “*junior*”), se rijan por interpretaciones personales o de algún otro colaborador.

En cuanto a los objetivos de la organización, están perfectamente claros para los niveles directivos, pero no es así para los otros niveles jerárquicos. Se puede apreciar que éstos no están explícitamente relacionados con los diferentes objetivos de las áreas, y por ende a la vista de los colaboradores, no existe una

relación entre los objetivos de las áreas y cómo su logro contribuye a los objetivos organizacionales.

Los otros aspectos que contribuyen a determinar la estrategia institucional y complementan los mencionados anteriormente, son la cultura y el liderazgo predominante en la organización. (Merchant, 1985).

De la cultura de una organización, se puede decir que no solo es una variable predefinida en una organización, sino que puede ser construida y moldeada por las habilidades de los líderes (Smircich, 1983). A su vez, si el liderazgo existente en una organización es transaccional, se tenderá a mantener la cultura dominante en la misma, pero si el liderazgo predominante es el transformacional, puede que éste impacte en el tipo de cultura (Bass, 1985). Entonces la estrecha relación entre cultura y liderazgo puede materializarse en el reconocimiento que la función esencial de los líderes de una organización es la dirección y la gestión de la cultura (Schein, 1988).

Por ende, se torna necesario analizar estos aspectos en la organización, para lo cual se emplearon los métodos, herramientas y marcos conceptuales que se mencionan a continuación, enfatizando el estudio del liderazgo.

Según el método propuesto por Cameron (1985), se concluyó que en la organización existe una cultura orientada a la colaboración, caracterizada por el compromiso de la alta dirección y de los colaboradores, el trabajo en equipo, por la motivación y la formación de los integrantes de la misma con el objetivo de obtener la satisfacción del cliente; lo que lleva a determinar que es una cultura de clan. El liderazgo es del tipo facilitador, mentor, constructor de equipos; con valores organizacionales como el compromiso, la participación y el desarrollo (Anexo N° 6).

Hoy en día es necesario que exista una referencia intelectual que guíe la estrategia, que vaya más allá de la simple y rutinaria supervisión de las diferentes actividades operativas, por lo que el líder deberá encargarse de entender y transmitir la estrategia al resto de la organización (Deloitte, 2004).

Los cambios que debe enfrentar el área de RR.HH. están directamente relacionados con los líderes de la organización, ya que *“lo que de verdad hacen los líderes es preparar a las organizaciones para el cambio y ayudarles a enfrentarlo mientras lo atraviesan”* (Kotter, 2005, p. 17).

Los arquetipos de liderazgo considerados y que define Deloitte (2004) son los siguientes:

- Líder Directivo: enfatiza la comunicación vertical sobre lo que se espera de sus subordinados y cómo tiene que comportarse para conseguir los objetivos. Los líderes establecen guías específicas de acción, piden que sigan unas reglas determinadas por ellos y que se adapten a una planificación y coordinación de su trabajo.
- Líder Transaccional: se centra en la administración de recompensas y castigos a sus subordinados para motivarlos y orientarlos en sus trabajos. El líder transaccional define su relación con los subordinados en términos transaccionales y de intercambio. Para que este tipo de liderazgo sea efectivo, el líder debe tener acceso a recursos valorados por los seguidores.
- Líder Visionario: es alguien que utiliza su carisma y cualidades personales para suscitar aspiraciones y obtener el compromiso de los subordinados. El líder visionario actúa como modelo de conducta para los subordinados y establece relaciones emocionales con ellos, los cuales se identifican con el líder y manifiestan una motivación y un rendimiento extraordinario especialmente en contextos de innovación y cambio. Los líderes visionarios suelen tener pensamiento estratégico, actitudes de emprendedores y muy buenas habilidades de comunicación.
- Líder “coach”: este liderazgo está compuesto por subescalas como liderazgo capacitador, estimulación intelectual y consideración individual, este estilo se basa en el desarrollo de los subordinados proveyéndoles de

habilidades e información que les permitan desarrollarse personal y profesionalmente. Los “*coaches*” son buenos observadores, saben escuchar activamente a sus subordinados y les dedican tiempo, son grandes expertos en el arte de dar “*feedback*” constructivo y apoyar a los subordinados en el proceso de mejora y desarrollo.

Los líderes Directivos y Transaccionales suelen establecer relaciones de intercambio con sus seguidores, los primeros suelen considerar a sus seguidores como recursos o meros instrumentos para conseguir los objetivos del líder, y los segundos, por el contrario, suelen establecer condiciones “*win-win*” en las que las metas de ambos, el líder y el seguidor, se puedan obtener y, por lo tanto, el subordinado puede involucrarse en el proceso de toma de decisiones. En ambos casos, la relación está basada en el intercambio de lealtad y esfuerzo por recompensas o la prevención de castigos.

Los líderes Visionarios y “*Coaches*”, por el contrario, suelen establecer relaciones de vínculo emocional con sus seguidores, en ambos casos se producen lazos muy fuertes entre el líder y el seguidor. Sin embargo, mientras que el líder visionario solo motiva a los seguidores hacia su propia visión, el “*coach*” ayuda al subordinado a establecer sus propias metas actuando únicamente como facilitador en este proceso.

Más allá de los diferentes estilos de liderazgo a los cuales se hizo referencia, vale agregar que “*la definición de liderazgo y el rol del líder en los negocios están cambiando y un factor importante para la percepción positiva del futuro de los negocios es la confianza en las competencias de las personas que los operan*” (Deloitte, 2015, p.5). Entonces, aparte de los estilos de liderazgo predominante en una organización, ésta debe buscar que los líderes posean determinadas competencias.

Para determinar las habilidades necesarias del líder de una organización, es recomendable plantearse una serie de preguntas para determinar cuál es el estado de situación de los líderes (Adair, 2009).

- ¿Puede el candidato contribuir naturalmente a que el grupo logre sus metas y se mantenga como un equipo de trabajo armonioso y cohesionado?
- En relación con el equipo por liderar, ¿cuenta el candidato con el conocimiento profesional y/o técnico que requiere el puesto? ¿Tiene la experiencia relevante o pertinente que lo califique para liderar un equipo a este nivel?
- ¿Reúne la persona las cualidades admiradas y esperadas por el grupo o equipo que liderará? ¿Hay algún tipo de requerimiento en cuanto a su entusiasmo, determinación, integridad u honestidad, dureza, humanidad o confianza? ¿De qué características o cualidades adicionales goza el candidato que otros miembros de la organización hayan percibido?

Si bien las respuestas a las preguntas anteriores van a conducir a determinar si la persona es conveniente para ocupar posiciones de liderazgo, Adair (2009), establece que en términos generales todos los líderes deben poseer las siguientes competencias:

- Liderazgo y trabajo en equipo.
- Toma de decisiones.
- Habilidades comunicativas.
- “*Auto-management*”.

Considerando lo mencionado sobre liderazgo y vista la información obtenida de los cuestionarios y encuestas realizados, se puede determinar que en la organización existen diferentes tipos de liderazgo, que oscilan entre los liderazgos transaccional, directivo y el visionario, según el área de la organización que se estudie. Los primeros dos están asociados a las áreas que realizan tareas más estructuradas o metódicas, y se rigen por procedimientos más estandarizados (como ser los departamentos de contabilidad e impuestos) y el tercer tipo de liderazgo está más presente en áreas como ser el departamento de consultoría.

Pero más allá del tipo de liderazgo existente, se percibió algún tipo de deficiencia en actividades como la delegación de tareas o la forma de comunicar la estrategia u objetivos de la organización. Por lo que se llegó a la conclusión

que los líderes de la firma poseen una alta preparación profesional y de gestión de sus funciones, pero presentan aspectos a mejorar en cuanto al ejercicio del liderazgo en materia de conceptos más intangibles. Según Kotter (2005, p.18), *“...la mayoría de las corporaciones son gestionadas en exceso y débilmente lideradas. La gestión y el liderazgo son dos sistemas de acción distintos pero complementarios, cada uno tiene su propia función y actividades características, ambos son necesarios para tener éxito en un entorno de negocios cada vez más complejo y volátil”*.

Más allá de estas diferencias en los estilos de liderazgos, no se percibe que sea un problema para la organización, pero sí se recomienda que las competencias generales de todos los líderes sean las recomendadas por Adair (2009), mencionadas en el párrafo anterior, ya que de esta forma se logra una unificación de criterios para toda la firma.

2.2.4. F.O.D.A. de la organización.

La matriz F.O.D.A. permite analizar en forma gráfica los diferentes aspectos que influyen en una organización y determinar cuál es su situación actual. Para implementar este método se diferencian aspectos Internos (Fortalezas y Debilidades) y Externos (Oportunidades y Amenazas); los primeros son elementos controlables para la organización y los segundos no son controlables.

Estos aspectos se definen, según Peláez (2009, p.18), de la siguiente manera:

Fortalezas

“Atributos o recursos internos de la organización que colaborarán al cumplimiento de la misión. Se incluyen en esta clasificación a las capacidades especiales con que cuenta la organización, los recursos que se controlan, las capacidades y habilidades que se poseen, las actividades que se desarrollan eficientemente, etc.”

Debilidades

“Limitaciones o carencias internas de la organización que dificultan el cumplimiento de la misión. Son en general, elementos que constituyen una limitación para el eficiente desempeño de la organización en su área de actividad. Esta clasificación incluye aquellos recursos (Humanos, Materiales, Financieros y de Conocimiento) que son escasos o de los que se carece, habilidades que no se poseen y/o actividades que no se desarrollan eficientemente.”

Oportunidades

“Factores externos a la organización que, de ser aprovechados en tiempo y forma, favorecerá el cumplimiento de la misión. Se incluye dentro de esta clasificación a cualquier circunstancia favorable que resulte positiva para la organización y que de ser explotada adecuadamente permitirá generar una situación beneficiosa.”

Amenazas

“Factores externos a la organización que son, o pueden llegar a ser, perjudiciales para el cumplimiento de la misión. Esta clasificación incluye cualquier situación desfavorable del entorno, que puede tener diferente nivel de gravedad y que puede ir desde un obstáculo al normal funcionamiento de la organización, hasta circunstancias que pueden llegar a poner en peligro la propia existencia de la misma.”

Para determinar si un factor es interno (controlable) o externo (no controlable), se debe considerar el grado de control que la organización tiene sobre ellos, y no necesariamente la ubicación física del factor. (Peláez, 2009).

Cuadro 2.2-F.O.D.A. de la organización.

F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Profesionalidad y experiencia de los integrantes de la Dirección. -Imagen de la organización. -Respaldo internacional de la firma. -Cartera de Clientes. -Estructura funcional. -Gestión eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> -Comunicación interna. -No existe dirección clara de la estrategia para toda la organización. -Ejercicio del liderazgo débil. -“Escucha” para accionar. -Acciones de marketing. -Objetivos en común y comunicados internos.

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Aumentar fidelización de los colaboradores. -Tercerizaciones de áreas de empresas. -Atender eficientemente las operativas fiscales y tributarias. -Automatización de procesos. -Nuevos servicios relacionados a la tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de clientes. -Automatización de servicios.

Fuente: elaboración propia.

2.3. Recursos Humanos en la organización.

Para el análisis de los recursos humanos en la organización se consideró el estudio de los puestos de trabajo (considerando los puestos que hay, cuántas personas hay en cada uno especificando el sexo, la edad de los colaboradores, el nivel de estudio y su antigüedad), las características del capital humano (teniendo en cuenta la cultura de la organización y los valores existentes), las particularidades del departamento de recursos humanos (organigrama del departamento, su ubicación en la organización y funciones del mismo), finalizando con la confección de una matriz F.O.D.A. para así resumir el análisis.

El área de recursos humanos sufrió cambios recientemente, desde la formalización de diferentes procesos, así como cambios en su estructura. Entre estos cambios, uno de los más relevantes es la salida del gerente de RR.HH., quedando formado en la actualidad por dos personas, un encargado del área y un asistente, lo que determina que exista una proporción de una persona de RR.HH. cada sesenta y cinco personas de la organización.

En este proceso de estudio se identificaron las siguientes prácticas de RR.HH.: atracción y selección, proceso de inducción, evaluaciones de desempeño, plan de carrera y planes de capacitación anuales, prácticas de remuneración y beneficios, proceso de desvinculación y procesos de responsabilidad social empresarial; las cuales se detallan más adelante.

2.3.1. Puestos de trabajo.

La estructura de la organización está compuesta por ciento treinta integrantes, organizados en catorce puestos de trabajo diferentes (Anexo N° 3).

Del análisis se concluye que por un lado la organización está formada en su mayoría (67% de mujeres y 33% de hombres) por mujeres, posee un promedio de edad de treinta y dos años, y posee un alto nivel de estudio de los colaboradores (70 profesionales, 12 con posgrados) que repercute directamente

en la eficiencia del servicio que se brinda. Con respecto a la antigüedad en la organización, si bien el promedio es de cuatro años, es útil que se diferencie según los cargos. Es decir, los aspectos de edad, antigüedad, sexo, escolaridad y posición en la organización se encuentran relacionados con el compromiso de permanencia en la organización (Nuño, 2013).

En cuanto a las posiciones directivas (socios y gerentes) se aprecia que el compromiso es mayor cuando la edad, antigüedad y puesto son mayores dentro de la organización, aunque no existen diferencias significativas en cuanto a diferencias de edad o escolaridad. *“Por lo general, los modelos organizacionales asocian la antigüedad con la experiencia a modo de indicador de diferentes etapas laborales. Mientras que la edad se relaciona a experiencias de vida personal, la antigüedad se asocia a cambios en comportamientos y actitudes hacia el trabajo”*. (Nuño, 2013, p. 14).

En la organización, siguiendo la clasificación que realiza Nuño (2013), hay dos grupos de personas bien definidos según su edad cronológica con respecto a la etapa de su carrera laboral. Por un lado, el grupo de “etapa de carrera laboral temprana (20-35 años)” donde se incluyen los administrativos, asistentes, encargados y supervisores; y por otro lado el grupo de “etapa de carrera laboral media (35-50 años)” donde abarca a gerentes y socios. Esto implica algunas características salientes en los grupos.

Los más jóvenes presentan menor compromiso con la organización, ya que en la etapa temprana de su carrera laboral las personas se plantean disyuntivas en cuanto a comprometerse con la organización o mantener abiertas las posibles opciones laborales que tenga, y la tendencia indica que se inclinan por elegir nuevas oportunidades. Por el contrario, los trabajadores que se encuentran en la etapa media de su carrera laboral son más proclives a tener mayor compromiso con la organización. En lo que refiere a la antigüedad, el mayor compromiso lo poseen aquellos colaboradores que hace más tiempo se encuentran en la firma, ya que a medida que los empleados pasan por etapas de desarrollo en la organización y maduran en ésta, se comprometen más, aduciendo que a medida que pasa el tiempo, la persona se va adecuando más a la organización. Por

último, en cuanto a la posición organizacional, los cargos más altos presentan mayor nivel de compromiso.

2.3.2. Características del Capital Humano en la organización.

Las características más resaltables del capital humano de la organización se materializan en los resultados de los estudios realizados por la firma, principalmente en cuanto al clima en la organización (Anexo N° 6).

De la información recolectada se pueden apreciar los siguientes resultados: uno de los aspectos más valorados por los colaboradores es el buen ambiente de trabajo que existe; que con respecto a las políticas de evaluación de desempeño y de ascensos, más de la mitad del personal encuestado percibe que éstos son regulares o malos, y casi la mitad del personal encuestado considera que el área de RR.HH. realiza pocas o ninguna acción que contribuya al trabajo y bienestar del colaborador, por lo que este dato brinda una señal para RR.HH. que implica, al menos, una revisión de estos procesos.

Por otro lado, existen datos de ex colaboradores registrados en una encuesta de egreso (Anexo N° 4), realizada en el período julio/2017 a marzo/2018, con los siguientes resultados:

Cuadro 2.3-Motivos de egreso.

Motivos de egreso	Personas	%
Oportunidad de desarrollo profesional	6	39%
Mejora salarial	3	20%
Desentendimiento con el/los jefe/s directo/s	1	7%
Motivos familiares	1	7%
Estudio	1	7%
Otros (por viaje)	3	20%
Totales	15	100%

Fuente: encuesta realizada por la organización.

Cuadro 2.4-Preguntas y resultados de la encuesta de egreso.

Preguntas	Muy conforme	Conforme	Desconforme
La experiencia adquirida	8	2	
El ambiente de trabajo	8	2	
Las tareas desarrolladas	6	4	
El salario y beneficios	3	7	
Relacionamiento con el equipo	8	2	
Relacionamiento con tu jefe directo	8	1	1
La capacitación que se te brindó	5	5	

(*) La totalidad de personas es diez debido a que no se les realizó la encuesta a las tres personas que egresaron por motivo de viaje, a la persona que egresó por razones de estudio y a la persona que egresó por motivos familiares.

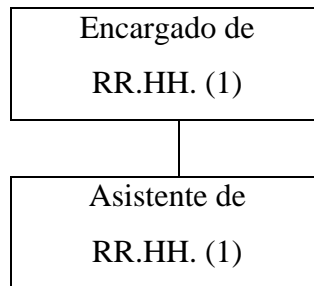
Fuente: encuesta realizada por la organización.

Otro dato que se desprende de la encuesta es que la totalidad de los egresados volvería a trabajar en la organización y recomendaría la firma a un amigo como un lugar para trabajar. Es decir, como conclusión general del estudio realizado a las personas que egresan, éstos perciben como una buena experiencia trabajar en la firma.

2.3.3. Departamento de Recursos Humanos.

Actualmente el departamento de recursos humanos está organizado de la siguiente manera:

Gráfico 2.5-Organigrama del departamento de RR.HH.



Fuente: organigrama de la organización.

2.4. Procesos de Recursos Humanos en la organización.

La dirección de RR.HH. presenta funciones tales como la inserción de los empleados a la organización, la formación en conocimientos y en actitudes, comunicación, el establecimiento de compensaciones y la desvinculación, entre otros. La dirección de RR.HH. es “*el conjunto de políticas y medidas organizativas, planteadas para conseguir la estructura humana adecuada a las tareas y propósitos organizativos, así como para dotar en todo momento a las personas que componen la organización de capacidades necesarias y de los alicientes que provoquen el interés máximo por la organización, sus objetivos y tareas*”. (Canós, 2005, p.3).

Es decir, la planificación que se realice en RR.HH. intenta asegurar que la organización cuente con el personal necesario (tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores), en los puestos adecuados y en el momento preciso, para de esa forma se puedan alcanzar los objetivos generales de la empresa.

Si bien pueden existir diferentes políticas de RR.HH. en las organizaciones, básicamente, se encuentran materializadas en las siguientes: reclutamiento,

selección, inducción, formación, evaluación, desarrollo, retribución y desafectación.

2.4.1. Políticas, procedimientos y prácticas de recursos humanos.

Las políticas o procesos de RR.HH. existentes en la organización son las detalladas en el siguiente cuadro:

Cuadro 2.5 -Procesos de Recursos Humanos.

Entrada a la Organización	Formación y Desarrollo	Remuneración y Beneficios	Salida de la organización	Otros procesos
Atracción y Selección	Evaluación de desempeño y Plan de Carrera	Remuneración y Beneficios	Proceso de desvinculación	Responsabilidad Social Empresarial.
Proceso de Inducción	Plan de capacitación y Desarrollo Profesional Continuo			

Fuente: elaboración propia.

Atracción y Selección.

La atracción (o reclutamiento) es el proceso mediante el cual la organización intenta localizar, identificar y atraer suficientes candidatos para ser seleccionados. El reclutamiento o atracción es *“el procedimiento mediante el cual la empresa atrae a candidatos potencialmente cualificados para ocupar uno o varios puestos vacantes. Se debe determinar, en primer lugar, si será externo o interno, y, en segundo lugar, determinar las técnicas de reclutamiento que se van a utilizar”* (Fernández, 2010, p.4).

La selección, *“es el proceso mediante el cual se elige de entre un conjunto de solicitantes la persona o las personas que mejor se ajustan a las características de uno o varios puestos de trabajo vacantes. [...] se pueden utilizar diferentes técnicas, [...] en cualquier caso, la selección debe identificar no solo los conocimientos del candidato, sino también sus actitudes y valores humanos”* (Fernández, 2010, p.5).

La organización, en cuanto al reclutamiento establece que, ante la necesidad de cubrir un puesto, ya sea por renuncia de un empleado o por crecimiento genuino dentro de uno de los departamentos, se realiza la publicación de un llamado mediante uno o varios de los siguientes medios:

- Buscojobs.
- Portales laborales y bolsas de trabajo de las facultades.
- LinkedIn.
- Prensa escrita.

Una vez analizados todos los *“curriculums”* de los postulantes, el departamento de RR.HH. realiza la primera selección de candidatos a entrevistar y Recepción coordina las entrevistas personales.

En la selección, RR.HH. es quien se encarga de realizar las primeras entrevistas con los candidatos, de manera de conocer con mayor profundidad la formación académica, experiencia profesional, aspiraciones laborales y salariales, etc., para determinar su adecuación al cargo. Se evalúan las capacidades de las personas, sus competencias y su perfil de personalidad. Todo esto para poder evaluar su capacidad técnica y personal de adaptación a la firma. Para las selecciones de Asistentes o Encargados, la segunda instancia de entrevistas se realizará con el Gerente o Supervisor del área que realizó la solicitud de selección. A esta instancia pasan los dos o tres candidatos que más se ajusten al perfil buscado. Para selecciones de Supervisores o Gerentes, la segunda instancia de entrevistas las realizará en conjunto con al menos uno de los socios. Las cuales se realizarán con todos los candidatos que RR.HH. entienda que se ajustan al perfil buscado.

Dentro de las fortalezas y debilidades del proceso de atracción y selección se pueden determinar las siguientes:

- Fortalezas:
 - El proceso está establecido específicamente en un manual.
 - Genuinas técnicas de reclutamiento utilizadas.
 - Técnicas correctas para la selección de candidatos.
 - Indicadores adecuados para seleccionar candidatos.
- Debilidades: -No existe el procedimiento para seleccionar internamente un candidato.

Proceso de Inducción.

La inducción refiere a la orientación e integración de la persona a la organización, básicamente es una forma de “ponerse al tanto”. Se puede definir como aquel proceso por el cual se le interioriza al nuevo colaborador sobre las normas y pautas de conducta que exige la organización. Este proceso busca, entre otras cosas, reducir el tiempo de adaptación, facilitar la integración, reducir costos de la “puesta en marcha” y acompañar expectativas; aplicándose a nuevos colaboradores en la organización o colaboradores que ya pertenecen a la organización, pero cambian de puesto de trabajo. (Peiró, 1999)

La organización posee un manual de inducción que regula esta política. En éste se establece que el nuevo empleado será recibido el primer día de trabajo por RR.HH. para leer conjuntamente el manual de inducción, de manera de que conozca los lineamientos generales de la organización, presentarlo a los equipos, mostrarle la empresa, etc. Será la instancia también de firma de contrato laboral y otras formalidades administrativas. Una vez culminada la inducción general con RR.HH., el candidato pasa a su puesto de trabajo para comenzar a capacitarse en el área específica y sus tareas con la ayuda de su gerente, supervisor y/o encargado.

Dependiendo de la cantidad de asistentes que se precisen, se realiza una capacitación general del área, con la metodología básica de trabajo, explicando que es lo que se hace, donde se encuentra la información que van a necesitar, etc.

Semestralmente, se realiza para todos los nuevos colaboradores una capacitación sobre las políticas de la organización, donde se firman las cartas de Ética e Independencia y Anticorrupción.

Las fortalezas y debilidades de este proceso, se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Fortalezas: -El proceso está establecido específicamente en un manual.
 - El proceso cumple con los requisitos necesarios.
 - Procesos adecuados.
- Debilidades: -No se especifica la inducción para colaboradores que cambian de puesto.

Evaluación de Desempeño y Plan de Carrera.

La evaluación de desempeño es básicamente *“un instrumento de control, [...] y básicamente permite detectar necesidades concretas de capacitación que surgen de la diferencia entre el resultado real y el deseado”* (Fernández, 2010, p.21). Dentro de este instrumento los elementos claves a tener en cuenta son el Descriptivo del Cargo (donde se especifica cual es el estándar del cargo especificado), el Sistema de Evaluación que se utiliza y la periodicidad de la evaluación, la que para colaboradores nuevos debe ser cada tres o cuatro meses, mientras que para personas con experiencia los lapsos pueden ser de seis meses a un año. (Fernández, 2010)

Con respecto al plan de carrera de una organización, básicamente, es un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la organización, que tiene en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos del trabajador y la empresa, el tiempo de realización, un perfil biográfico, de formación y de trayectoria, entre otros factores. Para confeccionar una ruta promocional lo más completa posible, se deben seguir las siguientes etapas (Castro, 2015):

1. Determinar las necesidades a futuro: la acción más relevante es la planificación de la plantilla, es decir, confeccionar un documento donde se

especifique el momento de egreso (teniendo en cuenta indicadores como la rotación, tasa de abandono, jubilación, etc.) de la persona de un puesto, quiénes son los posibles relevos y las acciones a tomar en el presente.

2. Descubrir capacidades a cubrir: en esta etapa lo más importantes es tener definidas las capacidades requeridas para cubrir el puesto.
3. Clasificar: cada aspirante será encuadrado en una línea descrita por el puesto a cubrir.
4. Planificar a mediano plazo: programar cursos, prácticas, experiencia y las acciones de formación y desarrollo a mediano plazo.

La organización posee un manual de evaluación de desempeño donde se especifica la reglamentación de la misma, las condiciones de ascenso y las condiciones de los planes de carrera.

En el manual se determina que los Asistentes y Encargados de la firma son evaluados semestralmente, mientras que los Gerentes y Supervisores son evaluados anualmente (generalmente en el mes de diciembre) y para el desarrollo de esta evaluación existen cuatro formularios de evaluación diferentes (uno para cada puesto), según nivel jerárquico y área de trabajo.

Los ascensos de los Asistentes pueden ser de carácter semestral, mientras que los ascensos de los Encargados son de carácter anual. En las evaluaciones de estos cargos, se evalúan aspectos generales de su desempeño, su autonomía, su capacidad técnica, relacionamiento con sus pares, relacionamiento con clientes, avance de carrera, entre otros.

Los Socios de la firma son quienes evalúan a los Gerentes y a los Supervisores de aquellos departamentos que no tienen Gerentes, mientras que los Supervisores son evaluados por los Gerentes, los Encargados por Gerentes y Supervisores y los Asistentes son evaluados por Encargados y Supervisores.

El Plan de Carrera surge de estas evaluaciones, las cuales determinan las expectativas que deben cumplir las personas para el próximo semestre. Dependiendo del nivel jerárquico, también se plantean metas profesionales como estudios de posgrados, estudios de idiomas, carrera docente, etc. De esta forma

se va creando el plan de carrera de la persona dentro de la firma. En la medida que se alinean las expectativas de la firma y la persona y van habiendo avances, se va dando el crecimiento personal y profesional del colaborador en la firma.

Cuadro 2.6-Evaluación de desempeño y plan de carrera.

Puesto	Período de evaluación	Evaluated por:	Evalúa a:	Período de ascenso
Socio	S/D	S/D	Gerentes Supervisores (S/G)	N/A
Gerente	Anual	Socio	Supervisores	S/D
Supervisor	Anual	Gerente	Encargado Asistente	S/D
Encargados	Semestral	Gerente Supervisor	Asistente	Anual
Asistentes	Semestral	Supervisor Encargado	N/A	Semestral

Referencias: N/A, No aplica; S/G, Sin Gerente; S/D, Sin determinar.

Fuente: Elaboración propia en base a datos de la organización.

A continuación, se realiza el análisis de la política, determinando las fortalezas y debilidades identificadas.

- Fortalezas:
- La organización posee un Manual de Evaluación de Desempeño y se cumple.
 - Se poseen descriptivos de cargos.
 - El sistema de evaluación posee registros (formularios) de evaluación.
 - Los periodos de evaluación son adecuados.
 - Ascensos y Plan de carrera vinculados a la Evaluación.
- Debilidades:
- Débil comunicación en cómo se desarrolla el Plan de Carrera.
 - No está especificado un sistema de evaluación para socios.
 - Se duplican personas al momento de evaluar.

-No están determinadas las condiciones de ascenso para Gerentes y Supervisores.

Plan de Capacitación y Desarrollo Profesional Continuo.

Más allá del nombre utilizado por la organización, esta política de RR.HH. se basa en los aspectos de formación o capacitación y desarrollo del personal.

Para planificar la formación de los colaboradores, hay que tener en cuenta una serie de factores del ámbito de la organización:

1. Planes y métodos de formación específica que tengan en cuenta la característica del puesto y la situación de la plantilla.
2. La programación y el seguimiento de la formación requiere de la participación activa de los empleados.
3. La formación debe concebirse como un elemento integrado en la política general de la gestión humana, que se relaciona con la selección, la promoción, los sistemas retributivos y de incentivos, la motivación, en un conjunto coherente que incide en la cultura organizacional.
4. Para dotar a las organizaciones de planes de formación, es necesario la anuencia de la dirección general de la empresa.

La formación en una organización se define como *“el proceso intencional y sistemático de alterar la conducta de los miembros de la organización en una dirección que contribuya a la eficacia organizacional, que permita además establecer una armonía mayor entre los objetivos del individuo y los de la organización, y que mejore, especialmente la relación persona-puesto de trabajo”*. (Peiró, 1999, p.6)

Para la elaboración de un plan de formación se deben tener en cuenta los siguientes elementos (Castro, 2015):

1. Objetivos.
2. Definir contenido.
3. Determinar medios y recursos.
4. Establecer estrategias metodológicas.

5. Temporización.
6. Sistema de evaluación.

El plan de formación es una consecuencia del surgimiento de una “necesidad de formación”. Esta necesidad, según Castro (2015), es la brecha existente entre la formación que tengo (deducidas de las evaluaciones instrumentadas) y la formación que quiero tener para mis colaboradores. Dentro de los modelos generales de análisis de necesidades, se pueden encontrar:

- Modelo de discrepancia: se define lo que debería ser, se analiza lo que es y se identifica la discrepancia entre ambos.
- Modelo de mercado: analiza la demanda de la formación, se valora la capacidad para hacer frente a la demanda y se articula la oferta.
- Modelo de toma de decisiones: se detecta el problema de formación, se analiza el problema y se articulan acciones formativas.

La organización posee un documento llamado “Servicios de Aseguramiento- Políticas de Capacitación y Desarrollo Profesional Continuo”, donde se establece toda la reglamentación en lo concerniente a la capacitación del personal de la firma. Este documento es expedido por la casa matriz y la organización lo utiliza como base de su plan de capacitación y desarrollo.

A continuación, se resumen las conclusiones más relevantes del contenido del documento.

El documento se centra en la capacitación de socios y colaboradores profesionales, especificando los requisitos en cuanto a la capacitación que deben cumplir las Firmas Miembro, conjuntamente con el monitoreo y supervisión correspondiente y se especifica que la capacitación general de la organización, como actividad, que debe ser anual (en términos generales), es responsabilidad de un socio.

Primero describe cuales son los requisitos profesionales a cumplir para ingresar a la organización, dentro de los cuales el más importante es:

-Ser profesional que se encuentre iniciando la carrera de Contador y poseer como mínimo nivel de antecedentes educativos, aquel que otorga el derecho de admisión a una licenciatura.

Después se detallan los requisitos de capacitación, según los niveles profesionales de los colaboradores:

-Para profesionales sin graduarse: -cumplir con un programa de experiencias prácticas de duración mínima de tres años.
-aprobar exámenes técnicos y de valoración de competencias.

-Para socios y colaboradores profesionales graduados:

-cumplir con el Desarrollo Profesional Continuo (D.P.C.) “estructurado” con una carga horaria de treinta horas anuales.

-cumplir con el Desarrollo Profesional Continuo (D.P.C.) “no estructurado” con una carga de ciento veinte horas cada tres años (o un mínimo de noventa horas en el mismo periodo).

En la organización el Desarrollo Profesional Continuo “estructurado” es aquel programa que incluye la capacitación en conocimientos técnicos específicos y generales (se pueden medir y verificar), mientras que el Desarrollo Profesional Continuo “no estructurado” es aquel desarrollo que influye en la profesión como ser lecturas de revistas profesionales, lectura de prensa financiera y de negocios, discusión de eventos con colegas y acceso a base de datos relevantes.

El manual incluye un Programa Académico de Capacitación (P.A.C.) y el D.P.C. que incluye una Orientación de Capacitación y un Modelo de Programa de Actividades de Capacitación.

La Orientación de Capacitación recomienda cuales son las categorías a dividir los colaboradores para recibir la formación, pero aclara que cada Firma Miembro puede dividir sus colaboradores para capacitarlos como les resulte más eficiente:

-Categoría 1: Socio y Gerente.

-Categoría 2: Supervisor.

-Categoría 3: Colaboradores por niveles:

- Nivel 1, hasta un año de experiencia.
- Nivel 2, de uno hasta dos años de experiencia.
- Nivel 3, de dos hasta tres años de experiencia.
- Nivel 4, de tres años o más de experiencia.

El Modelo de Programa de Académico de Capacitación detalla claramente cuál es la materia a impartir, la carga horaria de la misma, los objetivos por materia y los puestos que deben recibir cada materia. Este programa incluye en sus materias (que su mayoría son técnicas), la necesidad de impartir capacitación en habilidades de liderazgo, *coaching* y lo que llama “automanejo y manejo de personal” para todos los puestos de socios, gerentes y supervisores. A su vez, el programa plantea la posibilidad de instrumentar un P.A.C. “opcional” donde la Firma Miembro imparta la capacitación que determine necesaria.

Analizado el manual y al enfrentarlo con la información concluida de las entrevistas y encuestas (Anexo N° 5) realizadas a socios y gerentes, se aprecia que si bien el manual prevé la capacitación en aspectos técnicos y en otros como ser en habilidades de liderazgo, la práctica indica que esta última nunca se realizó. En la práctica cotidiana, otros datos recabados son los períodos de evaluación establecidos que no se han respetado exactamente y no se vieron registros de capacitaciones y evaluaciones a los socios de la organización.

Las fortalezas de este proceso son:

- Existe un manual de capacitación detallado.
- Socio responsable por la capacitación de la organización.

Las debilidades de este proceso son: -Nunca se capacitó en habilidades de liderazgo a los mandos directivos y medios de la organización.

-No está claro en qué apartado se incluye la capacitación para encargados y asistentes

Remuneración y Beneficios.

Uno de los factores más importantes y valorado por el colaborador es la remuneración que recibe a cambio de su trabajo. Por ende, recursos humanos debe preocuparse porque los incentivos de la organización estén alineados a la estrategia que se lleva a cabo. La remuneración total que recibe un colaborador está formada por diferentes componentes que se detallan a continuación.

Cuadro 2.7-Remuneración total.

Remuneración Total			
Compensación			Beneficios
Fija	Variable		
	Incentivo a corto plazo	Incentivo a largo plazo	
Salario base, aguinaldo, Licencia, Salario vacacional	Comisiones, bonos periódicos	Acciones	Prepaga de salud, Seguro de vida, Seguro de retiro, Tickets almuerzo, Auto, Transporte, Gimnasio, Comedor.

Fuente: elaboración propia.

El desarrollo eficiente de una política de remuneraciones posee ventajas para la organización y para el colaborador, entre las cuales se pueden mencionar: establecer un vínculo entre el desempeño y la remuneración, fidelizar a los colaboradores, disminuir la rotación del personal, mantener la equidad salarial entre los colaboradores, motivar a los empleados, mejorar la eficiencia (productividad) de la organización, aumentar la responsabilidad del

colaborador en su desempeño laboral, recibir salarios de acuerdo al esfuerzo y dedicación y contar con las prestaciones legales existentes.

En la organización, los factores a tener en cuenta para la implementación de esta política son:

- Desempeño y resultados de la persona.
- Nivel de responsabilidad y complejidad del cargo.
- Competencias y potencial de la persona.
- Niveles de retribución en el mercado.
- Resultados de la organización.

Basados en estos factores, la remuneración en la organización está compuesta por la compensación fija y la variable, y los beneficios. La compensación fija es la retribución fija bruta anual que recibe la persona basada en la estructura salarial y la contribución individual de la persona ya sea como personal dependiente o profesional.

La estructura salarial se encuentra definida en función del plan de carrera de la organización, ordenado a través de niveles. Para cada cargo (Asistentes, Encargados, Supervisores, Gerentes y Administrativos) se encuentran definidos los salarios en franjas con un punto mínimo y un punto máximo para cada categoría (ej. Asistente 5, 4, 3, 2, 1). De esta manera la organización respeta la equidad interna y la equidad externa teniendo acceso a encuestas que aportan el conocimiento de las retribuciones del mercado.

Son aceptadas las diferencias retributivas para similar nivel de responsabilidad diferenciándose en el desempeño personal, logro de los objetivos y madurez profesional. Los incrementos salariales se realizan para el personal dependiente de acuerdo a lo que dispone el Consejo de Salarios para el sector, mientras que los profesionales no se rigen por el mismo criterio.

En el caso que una persona asuma un puesto de mayor responsabilidad y jerarquía, generalmente va acompañado por un incremento salarial que va a depender del cargo que ocupa actualmente y el que va a ocupar, y del potencial

de la persona; siempre y cuando no interfiera con la consistencia de la estructura retributiva. En caso de que se produzca alguna situación particular en la que se necesite un ajuste especial se revisarán las retribuciones y se decidirá de acuerdo al presupuesto.

La compensación variable es la retribución anual no garantizada que se consigue por la actuación de las personas. La organización otorga incentivos comerciales que se dan por el cumplimiento de un objetivo y de acuerdo al logro del mismo se concretan en el corto o mediano plazo.

Los beneficios son aquellas retribuciones monetarias o no monetarias que perciben los colaboradores cuyo objetivo es incentivar a través de la satisfacción de otro tipo de necesidades. En el caso de los días de licencia por estudio otorgados son 10 días en el año, un número mayor a lo estipulado por Ley.

En cuanto a aspectos generales de esta política, se resalta que las horas de la jornada de trabajo para los estudiantes es de siete horas diarias y para los profesionales y administrativos es de ocho horas diarias de lunes a viernes, con la particularidad que los estudiantes pueden realizar horas de más que luego podrán compensar otro día de trabajo.

La política de remuneraciones presenta las siguientes fortalezas y debilidades:

- Fortalezas: -Existe en la organización una política de compensaciones establecida específicamente.
- Las compensaciones están asociadas al desempeño y cumplimiento de objetivos.
- Debilidades: -Desarrollo de otros beneficios.

Proceso de desvinculación.

El proceso de desvinculación siempre ha sido una de las experiencias más traumáticas para los departamentos de RR.HH., pero el avance en las políticas, los cambios del contexto donde se mueven las organizaciones ha originado el surgimiento del “*outplacement*” o Desvinculación Programada o Asistida, la cual

es definida por como “*un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.*” (Castro, 2015, p.26).

Este proceso, a su vez, posee ciertas etapas de implementación:

1. Diagnóstico: se realiza un análisis situacional, se diseña el programa, se plantean objetivos y alcance, se identifican candidatos a desvincular, se desarrollan estrategias de comunicación y se planifica.
2. Intervención: se determinan las necesidades de capacitación de los individuos a través de pruebas psicométricas para determinar fortalezas, competencias y habilidades del candidato.
3. Preparación: luego de identificar qué puede hacer el candidato, que le gusta y en donde se siente a gusto, se procede a desarrollar un plan personal de desarrollo de competencias que comprende labores de mercadeo personal y capacitación para luego planear la forma en que se introducirá de nuevo en el mercado laboral.
4. Implementación: se desarrolla un plan individual de rediseño de carrera o potencialización, estableciendo si el individuo puede crear su propio negocio, si existe la posibilidad que siga trabajando con la misma empresa pero mediante *outsourcing* o cuales son los mejores perfiles que puede explotar.
5. Retroalimentación: una vez que el individuo se ha empleado nuevamente, ya sea de forma independiente o a través de una empresa, se procede a evaluar conjuntamente el programa y a examinar cada experiencia para determinar cómo y en qué se puede mejorar.

La organización define el proceso de la desvinculación en un apartado del mismo documento donde se establecen las condiciones del reclutamiento y selección, y donde dice que cuando un miembro de la firma decide renunciar, el último día de trabajo se le solicita haber cargado todas las horas de trabajo al programa de horas, firmar la liquidación por egreso y una carta renuncia en la

cual expresa haber renunciado de forma voluntaria y no tener nada que reclamarle a la firma.

Si bien la organización manifiesta de esta forma que es una política que tiene presente, el material analizado es insuficiente, entre otras cosas porque se prevé únicamente una serie de tareas administrativas a llevar a cabo en caso de la renuncia, pero este procedimiento debe plantearse como de desvinculación (es decir, renuncia o despido, salvo circunstancias especiales o particulares que no amerite llevar adelante este proceso).

Fortalezas de la política de desvinculación: -La organización tiene presente el desarrollo de esta política.

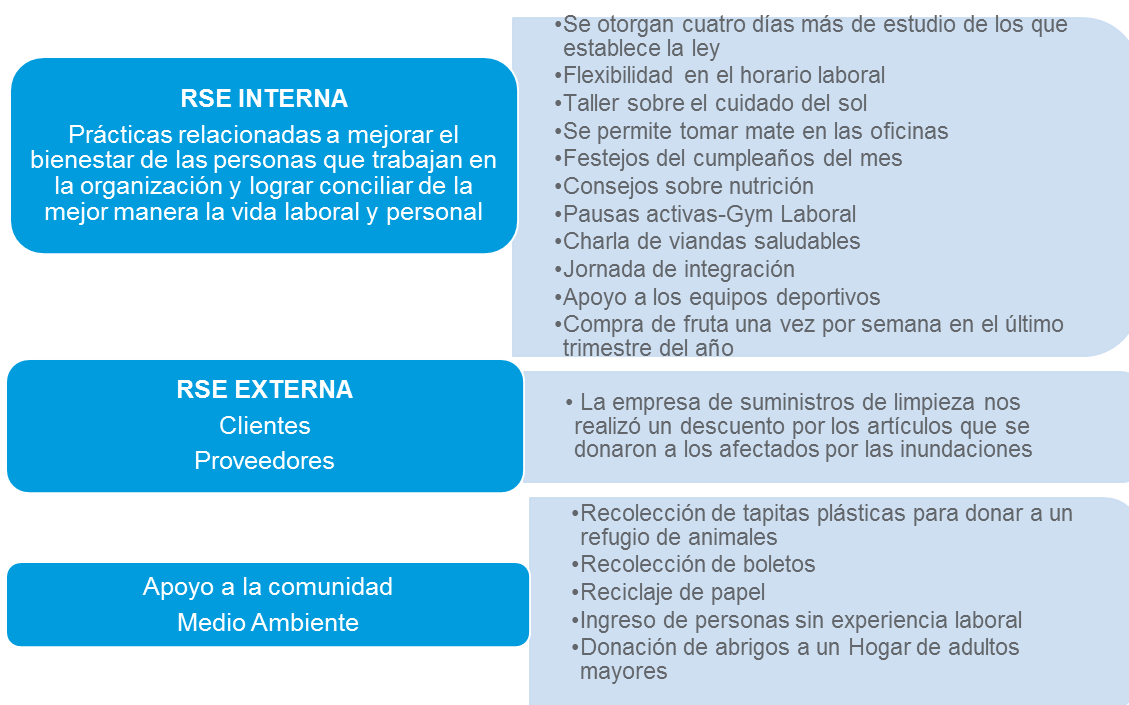
Debilidades de la política de desvinculación: -No existe un programa de desvinculación.

Responsabilidad social empresarial.

La organización posee un plan en cuanto a responsabilidad social empresarial, el cual es visado por la casa matriz periódicamente y forma parte de la estrategia de la organización. Más allá de estos datos, el último registro de esta actividad data del año 2016, donde se informan las actividades realizadas.

En lo que respecta a los grupos de interés a los que está dirigida esta actividad y las acciones que se realizaron se resume:

Gráfico 2.6- Objetivos y prácticas de R.S.E. realizadas por la organización.



Fuente: documentación de la empresa.

Por otra parte, la organización posee actividades que contribuyen al cuidado del medio ambiente, como ser:

- recolección de boletos de ómnibus para que ser canjeados por una silla de ruedas.
- recolección de tapitas plásticas para donar a un refugio de animales.
- reciclaje del papel utilizado en cajas identificadas.

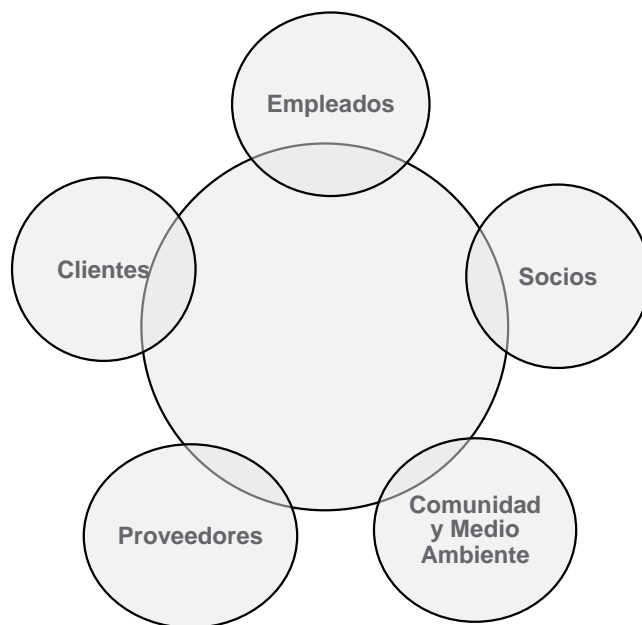
En lo que respecta al vínculo con la comunidad, la organización ha realizado las siguientes actividades:

- campana de recolección de abrigos para donar a una organización de adultos mayores.
- colaboración con afectados por inundaciones:

Más allá de las actividades que realizó la organización, la información recolectada indica que se posee un plan de acción en cuanto a R.S.E. teniendo

identificados los grupos de interés, las medidas para establecer comunicación con ellos y las acciones de R.S.E. propiamente dichas.

Gráfico 2.7-Grupos de interés de las políticas de R.S.E.



Fuente: documento de la organización.

La organización establece la importancia de encontrar un buen canal de comunicación con cada uno de los grupos de interés para lograr una comunicación fluida y poder relevar la información necesaria sobre sus intereses y expectativas, así como inquietudes y comentarios.

Cuadro 2.8- Grupos de interés y canal de comunicación a utilizar con cada uno.

Stakeholder	Canal de Comunicación
Empleados	A través de una encuesta, Taller informativo de RSE y un Buzón de sugerencias
Socios	Participación de uno de los Socios en el Comité de RSE
Comunidad y Medio Ambiente	Encontrar alguna organización con la que podamos trabajar que pueda surgir de las personas de la empresa
Proveedores	Generar una comunicación o invitación para participar en las actividades que se realicen
Clientes	Generar una comunicación o invitación para participar en las actividades que se realicen Realizar una encuesta de satisfacción

Fuente: informe de R.S.E. de la organización del año 2016.

Cuadro 2.9-Acciones de R.S.E.

ACCIÓN 1	ACCIÓN 2	ACCIÓN 3	ACCIÓN 4
-Realizar una encuesta por para conocer las áreas de interés en los temas de R.S.E. -Charla a los Socios sobre Plan de Acción de R.S.E. -Cambio de papeleras de Reciclaje a Repapel (ONG que recicla).	-Charla a todo el estudio sobre R.S.E. y objetivos del Comité. -Pausas activas. -Fruta – Jugos. -Buzón de sugerencias. -Carnet de salud.	-Pausas activas. -Fruta – Jugos. -Buzón de sugerencias. -Conformación del Comité.	-Pausas activas (sorteo de masajes). -Fruta – Jugos. -Buzón de sugerencias.

Fuente: informe de R.S.E. de la organización del año 2016.

Por último, la organización plantea una lista de actividades futuras a realizar:

- estudiar los clientes que posean RSE o a cuáles les podría interesar.
- estudiar los proveedores que posean RSE o a cuáles les podría interesar.
- comunicar a otras empresas a nivel global –Oficina Regional y Oficina ejecutiva.
- designar el objetivo del Comité.
- designar un representante del Comité para cada área.
- el Comité tiene que ser transversal y proponer mejoras desde todos los puntos de vista.
- identificar roles dentro del comité de salud laboral.

De lo descrito anteriormente se concluye que la organización tiene el tema de R.S.E. presente, y si bien se puede determinar que en términos generales no se ven debilidades en cuanto a lo realizado, de la entrevista con los socios se obtiene que en la actualidad no se están realizando actividades, por lo que la recomendación es de actualizar estas políticas, viendo en primera instancia en qué situación se está hoy en día, recolectar posibles medidas a adoptar y confeccionar los planes para llevar a cabo las acciones que se determinen.

Las fortalezas y las debilidades de esta política se pueden resumir de la siguiente manera:

- Fortalezas: -La organización posee un plan de R.S.E.
 -Existe una concientización de la necesidad de poseer políticas de R.S.E.
- Debilidades: -No se realizan actividades de R.S.E. en la actualidad.

2.4.2. F.O.D.A. de Recursos Humanos.

Cuadro 2.10-F.O.D.A. de los RR.HH. de la organización.

F.O.D.A.

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Estructura del Departamento acorde organización.</p> <p>Políticas de entrada del colaborador a la organización adecuadas.</p> <p>Evaluación de desempeño correctamente estructurada.</p> <p>Plan de formación técnica completo.</p> <p>Política de retribuciones establecidas específicamente.</p>	<p>Rol del Departamento.</p> <p>No existe formación en habilidades de liderazgo.</p> <p>Plan de carrera débilmente comunicado.</p> <p>No está prevista la evaluación de desempeño para los socios.</p> <p>No existe una política de desvinculación formal.</p> <p>Política de R.S.E sin continuidad</p>

FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Posicionar al área de RR.HH. como socio estratégico.</p> <p>Potenciar procesos de formación en “habilidades blandas”.</p> <p>Explotar el buen ámbito de trabajo.</p> <p>Promover el compromiso del personal.</p> <p>Implementar la gestión por indicadores.</p>	<p>Aumento de rotación.</p> <p>Brindar un mal servicio.</p> <p>Pérdida de clientes.</p> <p>Medidas de marca empleadora de la competencia.</p>

Fuente: elaboración propia.

2.5. Conclusiones.

El siguiente apartado busca complementar la evidencia resultante del análisis realizado a lo largo del trabajo, así como brindar los datos relevantes que conducen a las conclusiones del mismo. Para ello, y siguiendo lo mencionado por Sampieri (1996), se organizaron los datos según cada una de las tres fuentes de recolección de información.

Del análisis de la información que se extrae de la diferente documentación, se concluye que:

- si bien en los descriptivos de cargos se establece que se deben poseer determinadas competencias personales, como ser para los socios: liderazgo, innovación y creatividad para el cambio; y para los gerentes, supervisores y encargados: planificación, coordinación y trabajo en equipo, no está prevista la capacitación en cuanto a estas competencias.
- se necesita mejorar la comunicación entre los niveles superiores y los colaboradores en general, pues no se está logrando una clara transmisión de aspectos importantes, como ser la estrategia de la organización.
- se desprende de los resultados de la encuesta de clima realizada (Anexo N° 7), lo siguiente:

Cuadro 2.11-Resultados de la encuesta de clima.

Pregunta	Mucho	Bastante	Poco	Nada
1	4,8%	65,1%	30,2%	0%
4	14,1%	48,4%	35,9%	1,6%
5	10%	49%	39%	2%
	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo
2	7%	73%	20%	0%
3	6,3%	42,2%	40,6%	10,9%

Fuente: Elaboración propia en base a encuesta de clima (Anexo N° 7).

- los procesos de RR.HH. existentes presentan las siguientes características: en el reclutamiento y la selección de personal no existe una formalización de la selección interna, es decir, no está incluido en el documento analizado cuál es el

procedimiento a seguir en caso de llevar a cabo la selección de un colaborador que deba ocupar un nuevo cargo. Tampoco se especifica la inducción a llevarse a cabo para colaboradores que cambian de puesto. En cuanto al plan de carrera, no está definido claramente, no se plantea un procedimiento general de comunicación de los factores que se deben considerar para transitar un plan de carrera en la organización. Por otro lado, no está especificado un sistema de evaluación de desempeño para los socios vinculado a la performance. Si bien está establecida la necesidad de capacitación en habilidades de liderazgo, *coaching* y lo que el documento “Plan de Desarrollo Continuo” llama “automanejo y manejo de personal” para todos los puestos de socios, gerentes y supervisores, no existe registro de que se hayan realizado capacitaciones para desarrollar estas competencias por los mandos directivos y medios de la organización. Por último, no existe un programa de desvinculación de los colaboradores.

Como resumen del análisis de los procesos de RR.HH. de la organización, se establecen las fortalezas y debilidades para cada una de las políticas, conjuntamente con el estado en el cual se encuentran actualmente. Este estado se indica de la siguiente manera:

- con la letra C (correcta): la política está correctamente implementada y no amerita modificaciones o correcciones.
- con la letra R (regular): la política amerita algunos cambios para ser implementada en forma correcta.
- con la letra I (incorrecta): la política amerita una completa revisión para su implementación.

Cuadro 2.12-Estado de situación actual de las políticas de RR.HH.

Política de RR.HH.	Fortalezas	Debilidades	Estado
Atracción y Selección	El proceso está establecido específicamente en un manual.	No está previsto el procedimiento para seleccionar internamente un candidato.	R
	Genuinas técnicas de reclutamiento utilizadas.		
	Técnicas correctas para la selección de candidatos.		
	Indicadores adecuados para seleccionar candidatos.		
Proceso de Inducción	El proceso está establecido específicamente en un manual.	No se especifica la inducción para colaboradores que cambian de puesto.	R
	El proceso cumple con los requisitos necesarios.		
	Procesos adecuados.		
Evaluación de desempeño y Plan de Carrera	La organización posee un Manual de Evaluación de Desempeño.	Débil comunicación cómo se desarrolla el Plan de Carrera	C/R(*)
	Se cumple con lo determinado en el Manual de Evaluación de	No está especificado un sistema de evaluación para socios.	

	Desempeño.		
	El sistema de evaluación posee registros (formularios) de evaluación.	Se duplican personas al momento de evaluar.	
	Los periodos de evaluación son adecuados.		
	Ascensos y Plan de carrera vinculados a la Evaluación.		
Plan de capacitación y Desarrollo Profesional Continuo	Existe un manual de capacitación detallado.	Nunca se capacitó en habilidades de liderazgo a los mandos directivos y medios de la organización	R
Remuneración y Beneficios	Existe en la organización una política de compensaciones establecida específicamente.	Desarrollo de otros beneficios.	C
Desvinculación	La organización tiene presente el desarrollo de esta política.	No existe un programa de desvinculación.	I
R.S.E.	La organización posee un plan de R.S.E.	No se realizan actividades de R.S.E. en la actualidad.	C
	Existe una		

	concientización de la necesidad de poseer políticas de R.S.E.		
--	---	--	--

(*) C/R: en este ítem se marcó así para materializar que las evaluaciones de desempeño son correctas (C), pero los planes de capacitación poseen aspectos a mejorar (R). Se colocaron juntas para respetar el formato que indica la organización, teniendo ambas políticas en una sola.

Fuente: elaboración propia.

De las entrevistas realizadas (Anexo N° 5) se concluye que:

- el área de RR.HH. no es considerado un socio estratégico de la organización.
- existen diferentes tipos de liderazgos, según el área de la organización considerada.

Aparte de la encuesta de clima realizada, se realizaron encuestas a los cargos de gerentes, supervisores, encargados y asistentes (Anexo N° 5), a los efectos de determinar cuáles son las formas de liderazgo predominante, según sus perspectivas y de esa forma poder cotejar los resultados con la información obtenida del cuestionario (Cameron & Quinn) sobre cultura y liderazgo realizado a los socios. (Anexo N°6).

Los resultados obtenidos de las encuestas indican que en términos generales los gerentes y supervisores perciben que existen liderazgos que oscilan entre el liderazgo transformacional y el transaccional, por partes similares. De los gerentes encuestados, el 50% afirman ejercer, con frecuencia, una conducción transformacional sobre sus colaboradores, un 37% presenta características del liderazgo transaccional y un 13% percibe ejercer una conducción que no se incluye entre las anteriores. De los Supervisores encuestados, por su parte, el 46% afirman ejercer, con frecuencia, una conducción transformacional sobre sus colaboradores, un 38% presenta características del liderazgo transaccional y un 16% se agrupa entre los jefes que prefieren no involucrarse tanto. De esta serie de datos obtenidos, se puede concluir la existencia de variados estilos de liderazgos presentes en la organización.

2.6. Plan estratégico de recursos humanos.

El área de RR.H.H. tiene la responsabilidad de ajustarse a los cambios organizacionales que rigen hoy el mercado, contribuyendo de manera activa al logro del objetivo estratégico organizacional. El siguiente plan estratégico permite integrar las políticas y procedimientos de RR.HH. al logro de las metas establecidas por la organización.

Por ende, el área debe transformarse en socio estratégico en la organización, creando valor tangible y debe encargarse de liderar los cambios que se lleven a cabo en la misma.

Para cumplir con lo anterior es condición necesaria determinar claramente el objetivo estratégico de la firma, para así poder deducir los objetivos de RR.HH. asegurando su alineamiento con el primero. El siguiente plan de recursos humanos estará constituido por los objetivos estratégicos de RR.HH., por las acciones a realizar en cada uno de ellos y por los indicadores de seguimiento necesarios.

2.6.1. Objetivos.

Como primera medida se redefinió el objetivo estratégico de la organización, basados en el análisis realizado que concluyó con la matriz F.O.D.A de la organización. Si bien la organización posee un objetivo definido el análisis demuestra que hay algunos factores que son de importancia pero que no se materializan en el espíritu del objetivo.

El objetivo de la organización es “Ser la mejor opción para los clientes que aspiran recibir servicios de excelencia técnica, con los más altos estándares de calidad internacional”.

Es decir, por un lado, las directivas y reglamentos de la oficina ejecutiva ponen énfasis en la excelencia técnica del servicio a brindar, por otro lado, la organización muestra en su estrategia (aparte de la búsqueda de excelencia

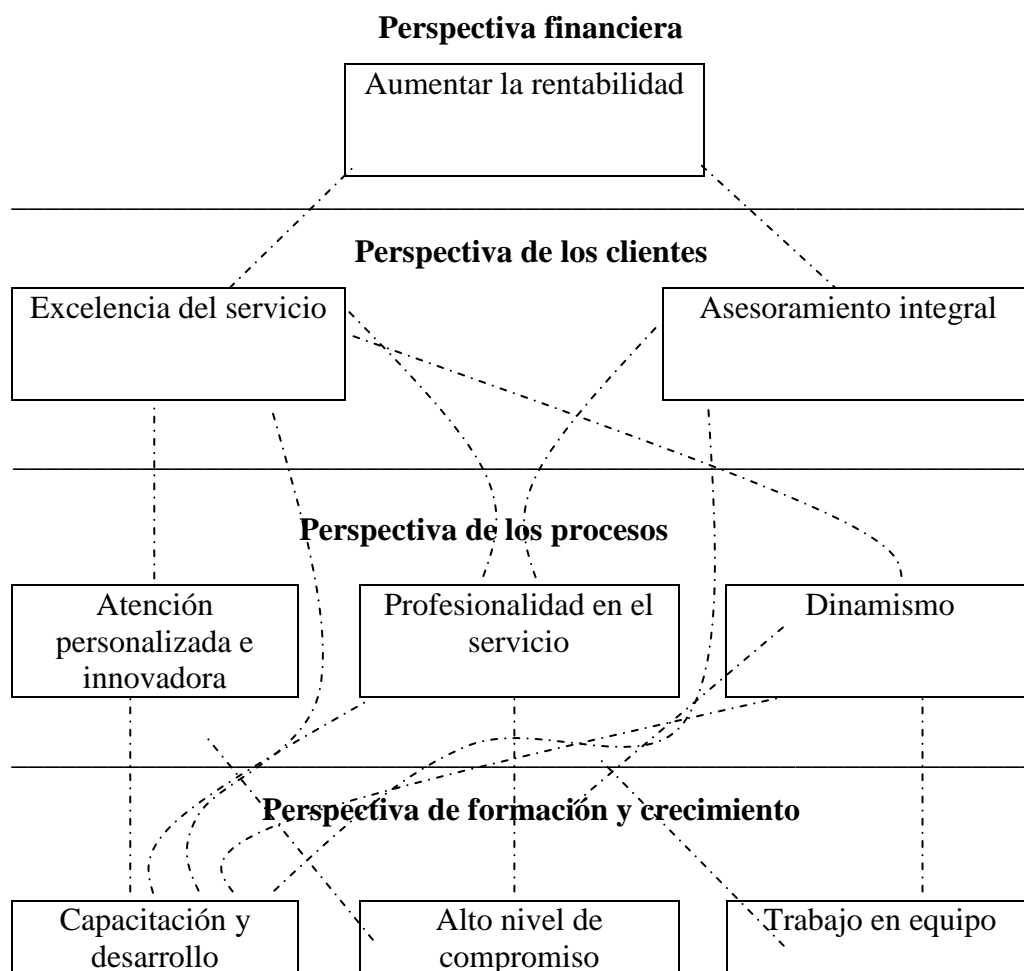
técnica) la importancia que le da al desarrollo de su equipo y a la cercanía que busca tener con el cliente.

Visto esto, y de forma de integrar la excelencia técnica, la excelencia en la calidad de las personas, la contribución al éxito de los clientes, y todo esto en un marco de alta calidad internacional, se propone reestructurar el objetivo estratégico de la organización de forma que quede redactado de la siguiente manera:

“Brindar un servicio de excelencia técnica y humana, alcanzando los más altos estándares internacionales y apoyando el éxito de nuestros clientes”.

Basados en este objetivo se confecciona el C.M.I. de la organización, para así determinar los objetivos de RR.HH. que contribuyen al cumplimiento del primero.

Gráfico 2.8-C.M.I. de la organización.



Fuente: elaboración propia.

Visto el mapa estratégico de la organización y teniendo presente el objetivo estratégico de la misma, se puede determinar el objetivo estratégico de RR.HH. que contribuya a éste.

Objetivo del área de RR.HH.:

“Transformar el Departamento de Recursos Humanos en socio estratégico de la organización”.

Teniendo en cuenta el mapa estratégico de la organización, el objetivo general de RR.HH. y el análisis F.O.D.A del área, se arriba a diferentes conclusiones que permiten determinar las acciones necesarias que contribuyan a lograr el objetivo de RR.HH.

Desde el punto de vista del C.M.I. de la organización se puede apreciar que en la perspectiva de formación y desarrollo de los colaboradores (perspectiva que incluye los aspectos de RR.HH.), los objetivos específicos del área son una eficiente “capacitación y desarrollo”, un alto nivel de “compromiso” de los empleados y promover el “trabajo en equipo”.

Para que RR.HH. se transforme en socio estratégico de la organización debe también tener en las nuevas formas estructurales que debe adoptar la organización (de forma que sea más ágil), la capacidad para cuantificar el efecto de los activos intangibles y su repercusión en el negocio, así como la habilidad y conocimiento de los líderes de gestionar el cambio necesario y conducir a los colaboradores hacia el cumplimiento de las metas planteadas, generando un buen ambiente de trabajo. Por otro lado, el hecho de que RR.HH. debe aportar valor se verá materializado por distintas actividades que se deben llevar a cabo. Analizando esto basados en lo mencionado por Ulrich (2010) quien considera factores y criterios para aportar valor, y en la estrategia organizacional, se puede determinar cuáles son las tareas que debe realizar el área de RR.HH. de esta organización para aportar valor y transformarse en socio estratégico:

Cuadro 2.13-Aporte de valor del área de RR.HH. de la organización.

FACTOR	TAREA DE RR.HH.
1. Conocer la realidad externa del negocio.	Interactuar de forma cercana con los socios para determinar cuáles son los activos intangibles de valor para ellos.
2. “Servir” a clientes externos e internos.	Interactuar con clientes a través de relaciones humanas, crear capacidades medibles en la organización desarrolladas por sus líderes (“ <i>managers</i> ”) que incluyen intangibles como colaboración y talento, y crear oportunidades de aprender y crecer para el empleado.
3. Prácticas de RR.HH.	Conocer claramente las políticas del área, dejando claro los efectos (positivos y negativos) de los rendimientos de los colaboradores, fomentando un trabajo de equipo eficiente en lugares adecuados de trabajo.
4. Construir los RR.HH.	Desarrollar objetivos de RR.HH., acciones y medidas de seguimiento para considerar al área como un negocio orientado a resultados, otorgando habilidades a los colaboradores, construyendo relaciones humanas con clientes y generando confianza en los socios, de forma de alinear las estrategias del área a la de la organización.
5. Asegurar la profesionalidad de RR.HH.	Formar y desarrollar colaboradores y asumir la responsabilidad de liderar para alcanzar el éxito de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Por último, del análisis F.O.D.A. de RR.HH. se concluyen cuáles son las acciones a realizar referente a las competencias “no técnicas” de RR.HH., referente a las

prácticas de RR.HH. que presentan debilidades y referente a la inversión a realizar en el área:

- Competencias de RR.HH.:
 - Liderazgo y trabajo en equipo.
 - Toma de decisiones.
 - Habilidades comunicativas.
 - *Auto-management*.
- Prácticas de RR.HH.:
 - Formalizar la selección interna.
 - Formalizar la inducción interna.
 - Formalizar evaluación de desempeño para los socios.
 - Comunicar el Plan de Carrera de la organización.
 - Capacitación en Habilidades de liderazgo en la organización.
 - Formalizar proceso de desvinculación.
- Inversión/Costo en RR.HH.:
 - Invertir en capacitación y desarrollo del personal.
 - Invertir en el Área de RR.HH.
 - Invertir en sistemas de soporte.

Cuadro 2.14-Objetivo estratégico de RR.HH. y acciones a realizar en los procesos de RR.HH.

Objetivo estratégico de RR.HH.	Transformarse en socio estratégico de la organización					
Acción	Formalizar la selección interna de personal	Formalizar el proceso de inducción	Formalizar evaluación de desempeño para los socios	Comunicar el Plan de Carrera de la organización	Desarrollo de habilidades de liderazgo	Formalizar proceso de desvinculación.
Objetivo de la Acción	Establecer el procedimiento para seleccionar a los colaboradores que cambian de puesto.	Establecer el procedimiento para socializar a los colaboradores que cambian de puesto.	Evaluar desempeño de los socios.	Difundir el Plan de Carrera.	Formar y desarrollar los líderes de la organización	Establecer procedimiento para el egreso de los colaboradores.
Actividades	-Incluir en el procedimiento de selección, el proceso a llevar a cabo con colaboradores que cambian de puesto.	-Incluir en el manual de inducción el proceso a realizar para los colaboradores que cambian de puesto. -Realizar seguimiento del procedimiento.	-Evaluación técnica de desempeño. -Evaluación de habilidades de liderazgo.	-Reuniones de comunicación del Plan de Carrera que se alinee con expectativas personales de los colaboradores. -Diseñar un Plan de "Mentoring"	-Diseñar Plan de capacitación de líderes. -Proponer medidas de evaluación de la capacitación. -Seleccionar personas externas para llevar a cabo la formación.	-Diseñar Plan de "outplacement"
Plazo	1 (un) mes	1 (un) mes	2 (tres) mes	6 (seis) meses	9 (nueve) meses	1 (un) mes
Responsable	Dpto. RR.HH. / Sup. inmediato del puesto a ser ocupado.	Dpto. RR.HH. / Sup. inmediato del puesto a ser ocupado.	Socio responsable por la capacitación / Dpto. RR.HH.	Dpto. de RR.HH.	Dpto. de RR.HH.	Dpto. de RR.HH.
Factor crítico de Éxito.	Apoyo de la dirección de la organización. Compromiso de los colaboradores					

Fuente: elaboración propia.

2.6.2. Acciones.

En este apartado se detallan específicamente cada una de las acciones a realizar por cada una de las políticas de RR.HH. que necesita intervención. A su vez, se determinan los indicadores de seguimiento para cada una de ellas, de forma de medir los resultados y poder determinar aquellos éxitos alcanzados como los aspectos a mejorar en el trabajo del área de RR.HH.

Formalizar a la selección interna del personal.

La política de selección, en términos generales, está establecida específicamente en la organización, con el aspecto a mejorar de explicitar los procedimientos para la selección interna. Para la formalización, se recomienda incluir en lo que ya está establecido referente a la selección, la mención a cuál es el procedimiento a realizar para elegir el candidato a ocupar la posición que se necesite, cuando es el caso de ascenso o promoción.

Formalizar la inducción.

Como se describió en las políticas de la organización, el proceso de inducción busca, básicamente, “poner al tanto” al colaborador de los procedimientos que debe realizar, detalles del puesto que ocupará y toda aquella información que necesite saber para un desempeño eficiente de su puesto.

En la organización existe un manual de inducción en el cual está especificado el procedimiento a realizar con los nuevos colaboradores de la organización, pero no se detalla el procedimiento de inducción interno. Para formalizar este procedimiento, se debe incluir en el procedimiento, las tareas a realizar con los colaboradores que cambian de puesto, así como implementar un seguimiento para el proceso, materializado por una encuesta o cuestionario trimestral, para de determinar el desarrollo o resultado de la inducción.

Formalizar evaluación de desempeño para los socios.

Teniendo en cuenta los factores claves para una evaluación de desempeño: descriptivos de cargos, sistema de evaluación y periodicidad de la misma (Fernández, 2010), se recomiendan las siguientes acciones para evaluar el desempeño de los socios.

Basándose en la descripción del cargo existente de los socios y en el sistema de evaluación previsto para los diferentes colaboradores, se recomienda que el socio encargado de evaluación de la organización confeccione una evaluación que incluya aspectos técnicos a ser evaluados, así como también habilidades para la dirección, basados en el plan de capacitación de líderes propuesto.

Esta evaluación será presentada a todos los socios los cuales ratificarán o rectificarán la propuesta, para luego consolidar una versión definitiva de la misma. Para que la evaluación sea congruente con los lineamientos generales que determina la casa matriz, se recomienda que sea una evaluación anual.

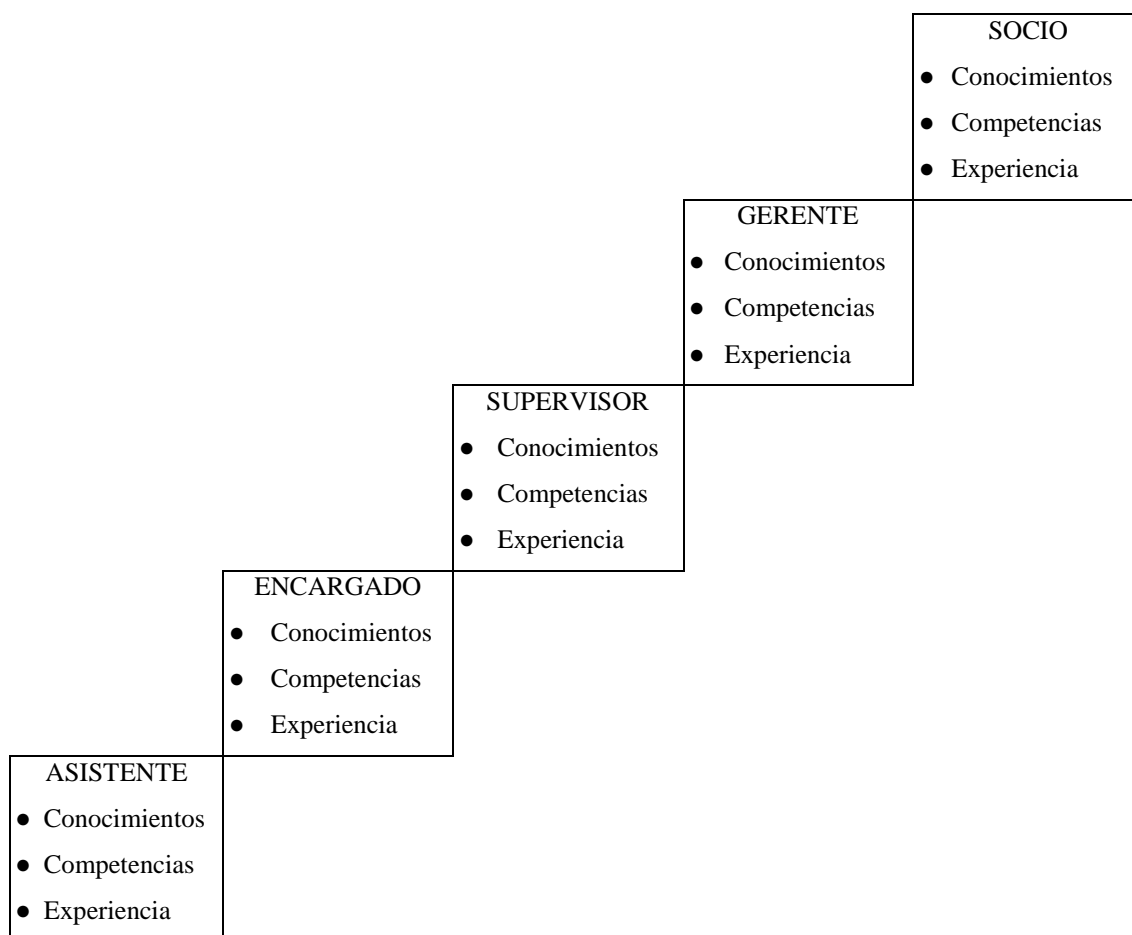
Comunicar el Plan de Carrera de la organización.

El plan de carrera es como se mencionó un “proyecto de formación individual”, y el que sea detallado contribuye a la certidumbre del colaborador en cuanto a su proyección en la firma, así como también fomenta el buen clima laboral y la motivación del mismo. Por esto, el poseer un plan de carrera detallada y específica que se alinee con las expectativas del empleado contribuye al cumplimiento de las metas mencionadas reduciendo incertidumbre y aumentando la satisfacción de los empleados y su productividad. El plan de carrera busca definir cuál es la “ruta” que puede seguir el empleado a través de la organización y dentro de los diferentes niveles de la misma. El propósito de este plan de carrera es contar con personas preparadas dentro de la organización para ocupar posiciones de mayor nivel en el futuro.

La organización cuenta con un plan de carrera, pero el mismo no se encuentra debidamente comunicado a los integrantes de la organización que necesitan de esa información para fijarse un camino a seguir para cumplir sus propósitos de crecimiento.

Para realizar una buena comunicación del plan de carrera en forma específica, se establece el siguiente esquema teórico, donde se incluye la información necesaria en cuanto a los conocimientos, competencias y experiencia necesarios para acceder al siguiente puesto. (Alles, 2015)

Gráfico 2.9.-Plan de carrera.



Fuente: Adaptación de Alles, M., Dirección estratégica de RR.HH., p. 395.

Vale agregar que conjuntamente con el plan de carrera, la organización debe determinar los procedimientos para la identificación del talento, los cuales buscan preparar a los colaboradores para ocupar las vacantes que se generen. Una vez identificada esa persona, lo que se recomienda es determinar un programa de *Mentoring*, a los efectos de terminar la preparación de la persona para ocupar la posición.

Este programa de *Mentoring* tiene como tiempo mínimo para su realización de tres años, necesitando un tiempo de seis meses para su planificación y preparación para poder iniciarse (etapas del 1. al 5.).

Las etapas del mismo son:

1. Determinar los objetivos.
2. Diseñar y planificar el programa.
3. Elección de los mentores y las personas que serán “tutoreadas”.
4. Reunión inicial entre involucrados.
5. Medición de conocimientos y competencias.
6. Comienzo del programa de *Mentoring* propiamente dicho.
7. Reuniones de seguimiento del programa.
8. Evaluación final.

Desarrollar habilidades de liderazgo en los puestos de mando.

Para cumplir con esta acción se propone el diseño de un programa de desarrollo de los líderes de la organización. Para la confección de éste se tuvieron en cuenta algunas consideraciones referentes a lo que implica el desarrollo de los líderes de una organización y los elementos para la confección de un programa.

[...] “hoy, el desafío que se presenta a las organizaciones es cómo implementar las medidas para seleccionar, entrenar y educar líderes”. Los atributos más resaltables a tener en cuenta para el desarrollo de éstos son la “*confianza, entusiasmo e integridad*” y se torna necesario conocer la “*estructura de la*

organización de interés, los grupos que la conforman y las necesidades que deben ser satisfechas” (Adair, 2009, p.4).

Basado en esto, el autor plantea algunos principios a tener en cuenta al momento de plantear un programa de formación y desarrollo para los líderes de una organización:

-Principio para entrenamiento del liderazgo: los líderes de una organización deben recibir una formación y entrenamiento adecuados para poder cumplir satisfactoriamente las funciones que les sean asignadas.

-Principio de selección de Líderes: existen “4 vías” por las cuales un individuo se convierte en líder de la organización: Emergente (la persona se transforma en líder en una situación de grupo carente de líder), Designación (en una situación de jerarquía, una persona puede ser designada para ejercer el rol de líder), Elección (el grupo puede ser invitado –o establecer él mismo su derecho- a elegir a su propio líder), y Hereditario (un individuo puede ostentar el derecho, por legado de nacimiento, a liderar una organización).

-Principio del mentor como “maestro” de líderes: se materializa la importancia de que un líder sea guiado por otro líder.

-Principio de educación para el Liderazgo: la concepción de educación a la que se refiere este principio se centra en resaltar el aspecto más amplio e integral de la misma, es decir, resaltar el *Management* como una serie de conocimientos generales que deben aprender los líderes, en cuanto a técnicas de administración, marketing, planificación, y todas aquellas que sean pertinentes a la organización y el nivel de liderazgo en el cual se evalúe.

A modo de complemento de los principios que se deben tener presentes para la confección de un programa de desarrollo de líderes, se deben considerar también, los errores más comunes que se cometen al momento de confeccionar estos programas (McKinsey, 2014).

-Descuidar el contexto: esto es un aspecto fundamental para el desarrollo del liderazgo de una organización, pues un líder puede desenvolverse muy bien en una determinada situación y no tan bien en otra. Existen muchas iniciativas de entrenamiento que desarrollan un procedimiento estándar para todas las situaciones que se puedan presentar sin importar la estrategia o cultura

organizacional. Focalizarse en el contexto, implica equipar a los líderes de la organización con un pequeño número de competencias (dos o tres) que marquen una diferencia sustancial en el desempeño, como por ejemplo, “capacidad de toma de decisiones”, “habilidades para el *coaching*” o “habilidad para motivar otras personas”.

-Desvincular el trabajo real del entrenamiento: por lo general al planificar un programa de desarrollo de líderes, se plantean dos etapas separadas, una de base teórica (impartida en salones de clases o similares) y otra de prácticas en situaciones diarias de trabajo con las presiones reales que esto conlleva. Entre los resultados se pudo concluir que las personas retienen un 10% de la información que se les brinda en un ambiente de salón de clase y casi 60% de ésta cuando reciben los conocimientos “haciéndolos”.

-Subestimar la mentalidad: transformarse en un líder eficiente, con frecuencia, requiere de cambios conductuales, por ende, es lógico asociar que aquellos líderes que buscan mejorar sientan cierta disconformidad cuando pretenden alcanzar nuevos niveles de rendimiento. Para lograr estos cambios de conducta se debe estar dispuesto a tener en cuenta sentimientos, pensamientos “*detrás de lo que se ve*” y buscar en lo que llamamos “*la parte de abajo del iceberg*”. Algunas de las virtudes a trabajar durante los programas es la delegación de tareas, el empoderamiento de las personas y la descentralización de determinadas actividades.

-No medir resultados: por lo general no se realiza un *feedback* a lo largo del trabajo de los líderes, recién se piensa en el tema cuando los resultados no son los esperados, esto genera que no haya margen de maniobra para poder solucionar el inconveniente.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se confeccionó un Plan de formación y desarrollo de líderes, que está constituido de la siguiente manera:

1. Objetivo del programa.
2. Desarrollo y programación del mismo:
 - a. programa con contenido y carga horaria.
 - b. cronograma.
 - c. público destinatario.

- d. recursos logísticos y costos.
 - e. tareas previas a coordinar.
3. Metodología.

A continuación se detallan cada una de las partes del plan de formación y desarrollo de líderes:

1. Objetivo del programa.

El objetivo del programa de desarrollo de los líderes de la organización es “Formar y desarrollar los líderes de la organización”. Vale aclarar que el objetivo se centra en el desarrollo de habilidades de liderazgo, ya que, por un lado, es una formación necesaria para los mandos de una organización actualmente, por otro lado, es una capacitación que nunca se realizó en la organización, y por último, busca cubrir una condición que regula la casa matriz de la firma y no está satisfecha.

2. Desarrollo y programación del mismo:

- a. programa con contenido y carga horaria.

Cuadro 2.15-Propuesta de programa de desarrollo de líderes.

MODULO	DENOMINACIÓN	OBJETIVO	CONTENIDOS	FRECUENCIA	DURACIÓN
1	Gestión Humana estratégica	Determinar cuáles son las características de la gestión estratégica de RR.HH.	-Aspectos de la gestión de RR.HH. en la actualidad. -Aporte de valor de RR.HH. -Medición de activos intangibles y su repercusión en los objetivos de la organización.	Quincenal	10 horas
2	Planificación Estratégica	Brindar las herramientas necesarias para realizar una planificación estratégica eficiente.	-Definición. -Importancia de la Planificación Estratégica. -Misión, Visión y Valores. -Objetivo y Propósito. -Matriz F.O.D.A. -Gestión del tiempo.		6 horas
3	Cultura y Cambio Organizacional	Entender viejos paradigmas y fomentar la predisposición al cambio.	-Definición y características de la Cultura. -Clima organizacional. -Integración generacional y Diversidad. -El cambio en las organizaciones (Proceso). -Visión del estado futuro. -Los equipos y el cambio. -Cambio de sistemas, procesos y estructuras como parte de un proceso de transformación organizacional. -Indagación apreciativa (enfoque de cambio basado en fortalezas). -Gestión del cambio como instrumento de la Dirección Estratégica.		10 horas
4	Comunicación	Brindar herramientas que permitan lograr una comunicación	-Comunicación efectiva y empática. -Barreras de la comunicación. -Efectos de una mala comunicación.		6 horas

		efectiva en la organización.	-Comportamiento no verbal. -Comunicación no violenta. -Tipo de conversaciones. -Impacto de una buena comunicación en la organización.		
5	Trabajo en Equipo	Brindar herramientas para la eficacia y eficiencia del trabajo en equipo.	-Contexto organizacional y los Grupos y equipos de trabajo. -Bases de un buen desempeño grupal. -Conflictos en el desarrollo de equipos. -Liderazgo de grupos y equipos de trabajo.		6 horas
6	Gestión de Conflictos	Brindar herramientas para resolver y prevenir conflictos.	-Negociación: planificación y dinámica. -Mediación: planificación y dinámica. -Conflicto y sus fuentes. -Situaciones “difíciles” o conflictivas más comunes. -Resolución de conflictos.		6 horas
7	Liderazgo inspiracional	Determinar el nuevo rol del liderazgo.	-Definición de Líder y de Liderazgo. -Características y competencias del Líder actual. -Talento y Gestión del talento. -Estilos de Liderazgo. -Liderar para el cambio.		4 horas
8	Inteligencia Emocional	Gestión de las emociones al ejercer el liderazgo.	-Inteligencia Emocional. -Inteligencia emocional en el trabajo. -Motivación. -Resiliencia.		5 horas
			TOTALES	9 meses.	53 horas

Frecuencia: cada 15 días y el taller de 3 hs. de duración (horario a determinar por la organización).

Fuente: elaboración propia.

b. cronograma.

Para de la confección del cronograma, se considera el tiempo que implica la ejecución del mismo (9 meses), colocando meses (M1, M2, etc.), quincenas (Q1, Q2, etc.) y horas (H1, H2, etc.) en forma general, para que una vez decidida la ejecución del mismo, se establezcan las fechas específicas. Es decir, el plan tiene una duración de nueve meses, donde las sesiones son cada quince días a partir del inicio del mismo, y una duración de tres horas cada una. La totalidad de horas del programa (cincuenta y tres), serán previstas de las horas que la organización posee para capacitar, según el siguiente detalle y previa coordinación y validación con la dirección de la organización: las cuarenta horas anuales del P.A.C. “no estructurado” y trece de las treinta horas anuales del P.A.C. “estructurado”.

Cuadro 2.16-Cronograma del Plan de formación.

MODULO	M1						M2						M3						M4						M5											
	Q1			Q2			Q3			Q4			Q5			Q6			Q7			Q8			Q9			Q10								
	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3						
G.H.E.																																				
P.E.																																				
C.y C.O.																																				
COM.																																				
T.E.																																				
G.E.																																				
L.I.																																				
I.E.																																				
MODULO	M6						M7						M8						M9																	
	Q11			Q12			Q13			Q14			Q15			Q16			Q17			Q18														
	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3	H1	H2	H3												
G.H.E.																																				
P.E.																																				
C.y C.O.																																				
COM.																																				
T.E.																																				
G.E.																																				
L.I.																																				
I.E.																																				

Fuente: elaboración propia.

c. público destinatario.

El programa está dirigido a Socios (8), Gerentes (9) y Supervisores (18), un total de 35 (treinta y cinco). En caso de que por razones de fuerza mayor no se puedan incluir los socios, se torna indispensable la concurrencia de Gerentes y Supervisores (total 27 personas).

d. recursos logísticos y costos.

Para las previsiones logísticas, como ser materiales didácticos, lugar de desarrollo del programa, etc., estará a cargo de la dirección, y específicamente a cargo del socio responsable por la capacitación de la organización y del responsable del área de RR.HH.

En lo que refiere a los costos de la capacitación, la cual se recomienda sea por personas externas a la organización, para que se logre objetividad y espíritu de unión en el desarrollo de la misma, se prevé un valor de \$1.500,00 (pesos uruguayos mil quinientos) por hora de capacitación. Esto hace un total (excluyendo costos de materiales de ayuda para el programa) de \$79.500,00 (pesos uruguayos setenta y nueve mil quinientos), lo que implicaría para la organización un costo en horas de capacitación únicamente, de \$2.271,00 (pesos uruguayos dos mil doscientos setenta y uno) por colaborador (incluidos los socios) o de \$2.944,00 (pesos uruguayos dos mil novecientos cuarenta y cuatro) por colaborador (excluidos los socios).

e. tareas previas a coordinar.

En este apartado se busca proponer una serie de tareas a coordinar previas al inicio del programa, a realizar por las personas encargados de llevar adelante el programa:

-Presentar el programa de formación a la dirección de la organización y al sector de contabilidad.

-Coordinar con el área de RR.HH. los detalles administrativos como ser: participantes, lugar de reunión, provisión de materiales.

3. Metodología.

Esta formación se basará en actividades mayormente prácticas, basados en los procedimientos de *design thinking* y *learning by doing*, utilizando el “taller” como forma de interacción entre los responsables de impartir la capacitación y los que la reciben.

Se utilizarán como recursos académicos:

- las dinámicas de grupo.
- análisis de casos.
- role-playing*.
- videos referentes a los temas que se trate.

Formalizar proceso de desvinculación.

Teniendo en cuenta las etapas mencionadas que se deben llevar a cabo para un proceso de desvinculación, se proponen las siguientes acciones.

1. Análisis situacional que incluya: -lista tentativa de candidatos a desvincular, basándose en la *performance* del colaborador. Para esto el responsable de RR.HH. debe coordinar con la dirección de la organización cuales son aquellas condiciones de rendimiento, que de ser alcanzadas por el colaborador, amerita la desvinculación (por ejemplo: cantidad de evaluaciones insatisfactorias).

2. Evaluación psicométrica de la persona a desvincular que permita determinar las competencias y habilidades del colaborador, para de esa forma identificar la parte del mercado laboral al cual se pretende ingresar.

3. Colaboración con el colaborador en la búsqueda del nuevo trabajo.

4. El responsable de RR.HH. debe confeccionar un informe a los socios de la firma, mencionando los resultados del proceso.

El tiempo de desarrollo del proceso de desvinculación será de tres meses de antelación a la fecha prevista de desvinculación, sujeto a la revisión de los socios de la organización.

Resumen de acciones.

Con el objetivo de centralizar en un solo cronograma las acciones a realizar, se presenta el siguiente cuadro detallando el momento en forma genérica, para que una vez decidida su implementación se fije la fecha exacta de inicio del mismo. El tiempo total de realización del plan es de veinte meses.

Para marcar un orden y prioridad para la ejecución de cada una de las acciones, se tuvo en cuenta la relación que existe entre los siguientes aspectos: tiempo (corto o largo plazo), recursos necesarios (materiales y humanos) y grado de impacto en el objetivo estratégico de RR.HH. El orden de prioridad determinado busca realizar primero aquellas actividades de pronta ejecución, bajos recursos y un alto impacto en el objetivo de RR.HH., para luego empeñarse en aquellas que impliquen mayor tiempo y recursos. Dentro de las acciones a realizar, se puede apreciar que de las seis propuestas cinco incluyen la formalización de diferentes procedimientos. Esto quiere decir que los procedimientos o políticas están establecidos y documentados y la formalización de los mismos implica una revisión y realización de algunos ajustes que no implican más de un mes de trabajo, por lo que éstas se ejecutan primero. En lo referente al plan de desarrollo de las habilidades de liderazgo, se prevé realizar antes que la evaluación de desempeño de los socios, debido a que si bien implica mayor tiempo y recursos, tiene un impacto mayor a la formalización de la evaluación de desempeño de los socios.

Cuadro 2.17-Cronograma implementación del Plan estratégico de RR.HH.

MOMENTO	A1												A2							
ACCIONES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8
Formalizar selección interna del personal	■																			
Formalizar proceso de inducción interno		■																		
Formalizar proceso de desvinculación			■																	
Formalizar Plan de Carrera				■	■	■	■	■	■											
Desarrollo de habilidades de liderazgo										■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Formalizar evaluación de desempeño de socios																			■	■

Fuente: elaboración propia.

2.6.3. Indicadores de seguimiento.

Para monitorear el desarrollo del plan estratégico de RR.HH. se confeccionó el C.M.I. de la función de RR.HH. En éste se determinaron los indicadores de seguimiento que permiten medir la ejecución del mismo, tomar medidas acordes a los resultados obtenidos, así como también integrarlo al C.M.I. de la organización que se realizó anteriormente. A los efectos prácticos se recomienda una medición mensual de estos indicadores y un análisis trimestral.

Del C.M.I. de la organización se “desprende” cuáles son los objetivos específicos de RR.HH. (perspectiva de formación y crecimiento) que impactan en los objetivos de la organización: Capacitación y Desarrollo, Compromiso del Personal y Trabajo en Equipo. Para cumplir con estos tres objetivos de RR.HH. se desarrolló el C.M. de la función RR.HH.

Los indicadores seleccionados para medir los RR.HH. de la organización buscaron determinar la eficiencia (dónde las mejoras específicas en la inversión en tiempo, dinero, etc., en RR.HH. potencian los procesos y prácticas), la efectividad (dónde las mejoras en los procesos potencian un mejor desempeño de las personas) y el impacto (dónde las mejoras específicas en la cantidad o calidad de las personas impactan más en el éxito organizacional) de los recursos humanos.

Cuadro 2.18.- Cuadro de Mando de la función de RR.HH.

Objetivo general de RR.HH.	Dimensiones	Acciones	Indicadores		Resultados			Actividades/Iniciativas
			Nombre	Fórmula	Óptimo	Aceptable	Crítico	
Socio estratégico de la organización	Competencias de RR.HH.	Liderazgo (L) y trabajo en equipo (TE)	Personal en puestos de mando con competencias de L y TE	$\frac{\text{Personal en puestos de mando con competencias de L y TE}}{\text{Personal en puestos de mando}} \times 100$	100%	99%-80%	<80%	Capacitación en L y TE
		Toma de decisiones (TD)	Personal en puestos de mando con competencias en TD	$\frac{\text{Personal en puestos de mando con competencias de TD}}{\text{Personal en puestos de mando}} \times 100$	100%	99%-80%	<80%	Capacitación en TD
		Habilidades comunicativas (HC)	Personal en puestos de mando con competencias en HC	$\frac{\text{Personal en puestos de mando con competencias de HC}}{\text{Personal en puestos de mando}} \times 100$	100%	99%-80%	<80%	Capacitación en HC
		"Automanagement" (AM)	Personal en puestos de mando con competencias en AM	$\frac{\text{Personal en puestos de mando con competencias de AM}}{\text{Personal en puestos de mando}} \times 100$	100%	99%-80%	<80%	Capacitación en AM
	Procesos de RR.HH.	Formalizar proceso de selección.	Efectividad del proceso de selección interna	Tiempo promedio (días) de realización del proceso de selección interna en el último año	<25	25-30	>30	Incluir en el proceso de selección establecido al cliente interno
		Formalizar la inducción.	Efectividad del proceso de inducción interna	Tiempo promedio (días) de preparación para ocupar una vacante por cambio de puesto	<25	25-30	>30	Incluir en el manual de inducción el proceso a realizar colaboradores que cambian de puesto.
		Formalizar proceso de desvinculación.	Efectividad del proceso de desvinculación	Tiempo promedio (días) de preparación para desvincular un colaborador	<25	25-30	>30	Diseñar Plan de "outplacement"
		Formalizar Plan de Carrera	Personal con planes de carrera desarrollados	$\frac{\text{Personal con planes de carrera desarrollados}}{\text{Personal total de la organización}} \times 100$	100%	99%-80%	<80%	Diseñar Plan de Carrera que se alinee con expectativas personales de los colaboradores.
		Fortalecer el liderazgo en la organización	Personal en puestos de mando con capacitación en liderazgo	$\frac{\text{Personal en puestos de mando con capacitación en L}}{\text{Personal en puestos de mando}} \times 100$	100%	99%-80%	<80%	Diseñar Plan de capacitación de líderes, proponer medidas de evaluación de la capacitación, seleccionar personas externas para llevar a cabo la formación.
		Evaluación de desempeño de socios	Socios evaluados con desempeño óptimo	$\frac{\text{Socios evaluados con desempeño óptimo}}{\text{Cantidad total de socios}} \times 100$	100%	99%-80%	<80%	Realizar evaluación técnica de desempeño y evaluación de habilidades de liderazgo
	Inversión / Costo	Invertir en capacitación y desarrollo del personal	Inversión en capacitación	$\frac{\text{Total(\$) de inversión en capacitación y desarrollo al personal}}{\text{Total (\$) de inversión anual}} \times 100$				
		Inversión en el Área de RR.HH.	Costo de RR.HH.	$\frac{\text{Costo de la función de RR.HH.}}{\text{Total de costos operativos}} \times 100$				

Fuente:

elaboración

propia.

3. Bibliografía

- Adair, J. (2009). *How to grow leaders. The seven key principles of effective leadership development*. London: Kogan Page.
- Aguilar, J.G. (2008). *Como hacer un Plan Estratégico de RRHH*. Accedido el 15 de Enero de 2017 desde <https://books.google.com.uy>.
- Alles, M. (2015). Dirección estratégica de Recursos Humanos. 3ª edición. Ciudad Autónoma de Bs. As.: Granica.
- Arbiza, R. (2015). Planificación estratégica de Recursos Humanos para una Consultora de Servicios. Montevideo: Universidad ORT Uruguay.
- Barcos, G. (2016). Master en Dirección de Recursos Humanos. Métodos de Investigación y Diagnóstico Organizacional. Montevideo: Universidad ORT Uruguay.
- Canós, L. (2005). Introducción a las políticas de gestión de recursos humanos. Revista de la Universidad Politécnica de Valencia, Vol. 6, núm.1, 2005, 29-60.
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. 8ª edición. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana editores S.A.
- De Benito, C. (2008). Diseño y aplicación de un Plan Estratégico de Recursos Humanos. La experiencia práctica de DHL. Revista Capital Humano, N° 162, 42-48.
- Deloitte (2015). Líderes para hoy – Líderes para mañana. Nueva York: Deloitte Development LLC.
- Deloitte Consulting (2009). Creating Value through HR (HR Strategy). Nueva York: Deloitte Development LLC.
- Deloitte University Press (2016). Tendencias Globales en Capital Humano 2016. La nueva organización: un diseño diferente. Nueva York: Deloitte Development LLC.
- Deloitte University Press (2017). Tendencias Globales en Capital Humano 2017. Reescribiendo las reglas para la era digital. Nueva York: Deloitte Development LLC.
- Faletta, S. V. (2005). *Organizational Diagnostic Models: A Review & Synthesis*. Revista Leadershpere, 10-11.

- Fasano V., Gómez C. (2009). El éxito de la Gestión Humana – Estudio de casos en Uruguay y estrategias para una efectiva implementación. Montevideo: Central de Impresiones.
- Fernández, A. (2010). Evaluación de desempeño. Revista Management estratégico, Julio 2010, 19-28.
- Gasca, J. (2015). *Design Thinking: Afrontar los retos con la actitud de un diseñador*. Revista *Leaners Magazine*, Num. 08, Diciembre 2015, 22-24.
- Gurdjian P, Halbeisen T. & Lane K. (2014). *Why leadership development programs fail*. Article-McKinsey Quarterly.
- Huselid, M. et al (2005). *The workforce scorecard: Managing Human Capital to Execute Strategy*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. y Norton D. (2002). Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Barcelona: Book Print Digital.
- Kaplan, R. y Norton D. (2004). Medir la disposición estratégica de los activos intangibles, Harvard Business Review, 25-28.
- Kotter, J. (2005). Lo que de verdad hacen los líderes. Revista Harvard Business Review, Noviembre 2005, 17-25.
- Maxwell, J. (2011). *“The 21 irrefutable laws of leadership: Follow them and the people will follow you”*. Nashville: Thomas Nelson, Inc.
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (2007). Planeación estratégica. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Nuño, J. (2013, Enero). Edad, antigüedad, y posición en la organización: Análisis de su relación con el compromiso organizacional, artículo presentado en XVII Congreso internacional en ciencias administrativas, Madrid, España.
- Peláez, A. (2009). Análisis estratégico basado en el método F.O.D.A., Revista del I.M.E.S., Diciembre 2009, 16-30.
- Peiró, J. (2004). Psicología de la organización. 5ª Ed. Madrid: UNED.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la Estrategia? Harvard Business Review, Diciembre 2011, 100-117.
- Raineri, A., & Martínez, A. (1997). Diagnóstico organizacional: un enfoque estratégico y práctico. Revista Academia, Universidad de Chile, (19), 1-32.
- Sabino, C. (1994). Cómo realizar una tesis. Caracas: Panapo.
- Sampieri, R.H. (1996). Metodología de la Investigación. México D.F.: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores S.A

-Ulrich, D. (2005).La propuesta de valor de Recursos Humanos: La próxima agenda de RR.HH. Dossier: Dave Ulrich, Revista Capital Humano, N° 193, Suplemento Selección de personal, p.60.

4. Anexos

Anexo N° 1

Cuadro de Mando Integral.

VISIÓN Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

PERSPECTIVA FINANCIERA			
¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas, para tener éxito financiero?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

PERSPECTIVA DEL CLIENTE			
¿Cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes para alcanzar nuestra visión?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS			
¿En qué procesos deberíamos ser excelentes para satisfacer a nuestros accionistas y clientes?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

PERSPECTIVA DE FORMACIÓN Y CRECIMIENTO			
¿Cómo mantendremos y sustentaremos nuestra capacidad de cambiar y mejorar, para conseguir alcanzar nuestra visión?			
Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas

Fuente: "The Balanced Scorecard" (2004), Kaplan y Norton.

Anexo N° 2

Factores y criterios de RR.HH. a tener en cuenta para aportar valor.

FACTOR	CRITERIO	SE APORTA VALOR CUANDO...
1. Conocer las realidades externas del negocio	1. ¿Hasta qué punto los profesionales de RR.HH. de mi Dpto. RR.HH. comprenden cómo las realidades externas- tecnológicas, económicas y demográficas- afectan a nuestras industrias y negocios en un contexto global?	El profesional de RR.HH. es capaz de debatir sobre la realidad externa que afecta el negocio más allá de simplemente notar los cambios.
	2. ¿En qué medida nuestro trabajo de RR.HH. se vincula a los intangibles que valoran los inversores?	El profesional de RR.HH. interactúa con el inversor e identifica el intangible que valora el inversor, por ejemplo, la reputación corporativa.
2. Servir a los grupos de interés internos y externos	3. ¿Hasta qué punto utilizamos las prácticas de RR.HH. para crear vínculos a largo plazo con los clientes claves?	El profesional de RR.HH. conecta a los clientes claves con el producto y/o servicio que brinda la organización a través de las relaciones humanas. Es decir, lo integra a decisiones internas, como ser, decisiones culturales (ambiente, cultura de la organización) y decisiones sobre las personas de la organización (a quien contrata, como se forman y como se comunica con ellas)
	4. ¿En qué medida creamos valor para los managers auditando y creando las capacidades de la organización que convertirán la estrategia en acción?	El profesional de RR.HH. crea capacidades en la organización. Éstas son los resultados o medición de las tareas que realiza, para que de esta forma la acción tenga sentido. Estas capacidades incluyen intangibles como ser velocidad, colaboración y talento.
	5. ¿Hasta qué punto tenemos una proposición de valor clara para el empleado, que	El colaborador que ofrece su trabajo obtiene algo a cambio que considera de

	establezca lo que se espera de su trabajo y lo que obtendrá a cambio?	valor, como ser, oportunidad de aprender y crecer, reconocimiento, dinero.
3. Definir las prácticas de RR.HH. (en cuanto a personas, rendimiento, información y trabajo)	6. ¿Hasta qué punto las prácticas de RR.HH. centradas en las personas (atracción, formación, desarrollo) aportan valor?	RR.HH. lidera la gestión del flujo de talento, atrayendo, reteniendo y finalizando a las personas que aportan el talento en la organización. Es decir, el profesional de RR.HH. debe conocer los procedimientos actuales de atracción, formación, desarrollo, retención, promoción y desvinculación.
	7. ¿En qué medida las prácticas de RR.HH. que se concentran en el rendimiento (establecer medidas estándar, otorgar recompensas, dar “feedback”) aportan valor?	RR.HH. lidera la gestión del flujo del rendimiento, cuando las personas se enfrentan a las consecuencias positivas y negativas de sus acciones y se responsabilizan por ellas.
	8. ¿Hasta qué punto las prácticas de RR.HH. centradas en la información aportan valor?	RR.HH. participa en convertir información externa en acciones internas, ayuda a los directivos a confeccionar y desarrollar mensajes que atraviesen todos los niveles organizativos, y cuando ayuda a compartir la información a través de toda la organización.
	9. ¿En qué medida las prácticas de RR.HH. que se centran en el flujo de trabajo (quién hace el trabajo, cómo y dónde se hace) aportan valor?	El profesional de RR.HH. aporta sus conocimientos para armar equipos de trabajo eficientes, se preocupa por los diseños organizativos y los espacios de trabajo.
4. Construir los recursos de RR.HH. (estrategia y estructura de RR.HH.)	10. ¿Hasta qué punto la estrategia de RR.HH. convierte los objetivos empresariales en prioridades de RR.HH?	El profesional de RR.HH. piensa el área como un negocio y para esto necesita una visión, objetivos, acciones y un seguimiento de sus funciones. Establece una estrategia de RR.HH. conformada por: una estrategia de negocio, capacidades de la organización y acciones de

		RR.HH. orientada a resultados.
	11. ¿En qué medida la organización de los RR.HH. se alinea con la estrategia empresarial?	RR.HH. posee procedimientos administrativos eficientes y por otro lado ayuda a los directores a materializar la estrategia a través de las capacidades de la organización, ayuda a los empleados a adquirir habilidades, ayuda a desarrollar relaciones estrechas con los clientes y ayuda a aumentar la confianza en los inversores.
5. Asegurar la profesionalidad de RR.HH. (roles y competencias de RR.HH.)	12. ¿Hasta qué punto los profesionales de RR.HH. desempeñan los roles de adalid de los empleados, potenciador del capital humano, experto funcional, “partner” estratégico y líder?	El profesional de RR.HH. es defensor de sus empleados, prevé las capacidades individuales que requiere la organización y encuentra la manera de obtenerlas, es un experto funcionalmente capaz de formar colaboradores, diseñar estructuras, etc. Es capaz de llevar la estrategia a la acción, identificar falencias y suplirlas, y asumir la responsabilidad de liderar para desarrollarse y alcanzar el éxito de la empresa.
	13. ¿En qué medida los profesionales de RR.HH. demuestran competencia en la contribución estratégica, gestión de RR.HH., conocimientos del negocio, credibilidad personal y tecnología de RR.HH.?	El profesional de RR.HH. posee Capacidad Estratégica (ayuda a materializar la estrategia de la empresa), Credibilidad Personal (se debe ganar la confianza de aquellos a los que sirve), Dominio de la Gestión Humana (ser expertos en el dominio elegido), Conocimiento del negocio (debe ser capaz de comunicarse en términos empresariales) y Capacidad para maximizar el uso de los sistemas de información de RR.HH. (aprende el uso de las tecnologías y maximiza

		su impacto).
	14. ¿Hasta qué punto invertimos en mejorar la calidad de los profesionales de RR.HH., a través de la formación y el desarrollo?	El profesional de RR.HH. lee, escucha, observa y practica como manera de constante formación.

Anexo N° 3

Inventario de puestos de trabajo.

Puestos	N° de personas	Moda sexo	Media edad (años)	Nivel de estudio	Media antigüedad (años)
Socio Director	4	F	45	P	10
Socio Junior	4	F	40	P	8
Gerente	9	F	37	P	7
Supervisor 1	9	F	35	P	5
Supervisor 2	9	F	33	P	5
Encargado 1	11	F	32	P	3
Encargado 2	11	F	31	P	3
Encargado 3	11	F	30	P	3
Asistente 1	16	F	28	P-D	2
Asistente 2	7	F	27	D	2
Asistente 3	11	F	26	D	2
Asistente 4	6	F	25	D	2
Asistente 5	14	F	24	D	2
Administrativo	8	F	22	D	2
Totales	130	F	31	70P-60D	4

Referencias: F: Femenino, P: Profesional, D: Dependiente

Anexo N° 4

Modelo Encuesta de Egreso

1. ¿Cuál sería el o los motivos principales por los cuales has decidido dejar de trabajar aquí?

€ Oportunidades de desarrollo profesional

€ Mejora salarial

€ Disconformidad con las tareas y responsabilidades

€ Desentendimiento con el equipo de trabajo

€ Desentendimiento con el/los jefe/s directo/s

€ Desacuerdo con la forma de trabajo

€ Motivos familiares

€ Estudio

€ Otro: _____

2. ¿Qué tan conforme te retiras en los siguientes aspectos?

	Muy conforme	Conforme	Nada conforme
La experiencia adquirida			
El ambiente de trabajo			
Las tareas desarrolladas			
El salario y beneficios			
Relacionamiento con el equipo			
Relacionamiento con tu jefe directo			
La capacitación que se te brindó			

3. ¿Piensas que volverías a trabajar en aquí en un futuro?

€ SI

€ NO

4. ¿Le recomendarías a un amigo trabajar en aquí?

€ SI

€ NO

¿Algún comentario o sugerencia que quieras hacernos?

Anexo N° 5

Entrevistas

Resumen entrevista Socio

Para iniciar la entrevista se le consulta al Socio, si considera al Departamento de RRHH un socio estratégico para la organización, y obtuvimos un no por respuesta. Considera que si debería serlo, que se está trabajando para ello, pero que de momento no sienten que este alienado con los socios ni que dé el respaldo que la organización necesita en este momento.

A su modo de ver, debería existir una comunicación interna mayor del plan de carrera. Los colaboradores deberían tener claras desde el primer momento las expectativas que la organización tiene sobre ellos, así como la forma en que puede llegar a desarrollar su carrera dentro de la misma.

Al consultarse con respecto a los estilos de liderazgo que identificaba en la organización, su respuesta fue que son muy diferentes. Al tratarse de una organización grande, depende de la persona que lo ejerce, ya que no se realizan capacitaciones para lograr un desarrollo de habilidades, surge de manera espontánea. Otra cosa que se resalta es que el estilo también va de la mano del área en la que se trabaja. En las áreas más técnicas, se tiende a ser más jerárquico, mientras que en áreas más blandas se tiende a ser más colaborativos. De la mano de esto, se ve que en cuanto a la delegación se encuentra el miedo a que mi trabajo deje de ser imprescindible, ya que más gente sabe hacerlo.

“Se trata de una empresa fusionada, donde cada uno venía con sus estilos y esto se mantuvo” A pesar de esto, se recalca que el ensamble fue bueno.

Se tiende a buscar una solución para el cliente, y que no llegue a ellos los posibles problemas internos que puedan existir. Diferencias que puedan existir entre departamentos deben mantenerse de forma interna. Es algo en lo que se trabaja día a día.

Cuando se consulta sobre las evaluaciones de desempeño, se encuentra conforme, ya que es la oportunidad de dar feedback y mostrarles lo que está bien y lo que está mal para la organización.

Al consultarse sobre los puestos críticos, la respuesta es que hoy en día las gerencias son donde más se tiene que trabajar, ya que es donde se notan más las carencias.

En cuanto a los procesos críticos, para esta persona no están identificados. Lo que si nota es que hay una falta de estandarización de los procesos.

Con respecto a la motivación de los colaboradores, nota que el clima de trabajo es de las cosas más valoradas, junto con la flexibilidad. Para ellos es muy importante el balance vida – trabajo, por lo que no se promueve que se realicen horas extras.

En cuanto a la comunicación entre las personas, su sensación es que es buena. Se trata de una oficina de puertas abiertas, donde se pueden sentir en libertad de hablar con cualquiera, sin respetar jerarquías. Los socios tratan de estar presentes para todos, conociendo a los integrantes de la organización, lo cual se cree que también es valorado por los colaboradores.

Resumen entrevista Encargado de Recursos Humanos

Se le consulta al encargado del departamento de RRHH sobre la estructura de depto. Y nos confirma que está confirmado por 2 personas, el encargado y un asistente. Ambos se encargan de todo lo relacionado a Recursos Humanos interno y externo. El departamento además de la parte blanda incluye la parte administrativa de RRHH, como ser la liquidación de sueldos, licencias, etc. A su vez, trabajan en conjunto en aspectos de comunicación interna y externa con otra persona que exclusivamente se encarga de temas de marketing y comunicación. Sostiene que la estructura actual satisface la demanda. A veces hay cosas que quedan “trancadas”, sobre todo cuando existen demandas de clientes externos, que son prioridad. Hay cosas como selección, inducción, todos los servicios más “urgentes”, capacitaciones fijadas, sueldos, honorarios, SV, etc. con los que siempre se cumple.

Con respecto a los objetivos del departamento, nos confirma que hay una parte registrada en documentos, que es lo relacionado con políticas generales, como ser de reclutamiento, capacitación, las cuales en su mayoría están dadas por la red global a la que la organización pertenece. Las reglas internas de funcionamiento están puestas en el manual de inducción y en el reglamento interno. A su vez, existen políticas de

independencia, anticorrupción que también son brindadas por la oficina ejecutiva de la red. No hay un documento madre, las políticas están dispersas en varios documentos.

En cuanto a las mediciones de los objetivos planteados, nos comenta que hay cosas que se miden por si solas, como las horas de capacitación por persona; las selecciones de personal, la persona se contrata o no.

En cuanto a satisfacción, se hizo una encuesta de clima, pero no se hacen muy seguido. No existen indicadores de eficiencia.

En cuanto a si ve el departamento de Recursos Humanos como socio estratégico, nos dice que cree que sí.

Con respecto a las cosas a mejorar, o cosas que se quisieran hacer, dado el crecimiento que ha tenido la organización, entiende que debe haber una mayor normativización, como ser descripciones de cargos, que están hechas, pero no en cuanto a objetivos claros, sino en cuanto a escalafones, los cuales son diferentes de acuerdo a cada departamento.

Al consultarse sobre la metodología utilizada para la atracción y selección, se utilizan principalmente 4 canales: Busco Jobs, LinkedIn y otras redes sociales. A veces se usan las universidades, pero sin tenerse muchos casos de éxito.

En cuanto a cubrir vacantes internas, se trata de que se dé crecimiento dentro de la organización, por lo que no suelen buscarse mandos medios fuera. Se reclutan estudiantes sin experiencia, algún administrativo y algún cargo eventual como puede ser para el área de tecnología.

En cuanto a los planes de carrera dentro de la organización, lo toman como decisiones estratégicas, de cuantas personas se va a necesitar, que va de la mano del crecimiento de la organización, así como el desarrollo de la persona. A los 2 años se suele ser encargado, pero de ahí en adelante, depende también de la estructura que la organización necesite.

Ante los cambios en el mercado, por el cambio de la carrera de contador público, se tiende a avisar de entrada a las personas que esto va de la mano de la formación y de experiencia. El nivel de desempleo ayuda a tener más donde seleccionar, pero también tiene como contra el que la gente no se va.

Se le consulta con respecto a la identificación de sucesión, y nos comenta que no está explícitamente escrito en ningún lado, pero se sabe, en función de las evaluaciones de desempeño. Los jefes piden a Recursos Humanos ayuda para el desarrollo de gente con potencial.

En la organización hubo movimientos en la estructura hace poco tiempo, debido al ingreso de nuevos socios y de la salida de gente, por lo que de a poco se están dando esos espacios.

Con respecto al liderazgo nos comenta que se siente orgulloso de la generación de la cultura que hay dentro del estudio. Cada área tiene perfiles diferentes. Hay áreas más competitivas y áreas más cooperativas, unas son las técnicas, otras de trabajo conjunto. Armar el mix es complicado. Para cada área se necesita diferentes tipos de líderes. Naturalmente dentro de un área técnica, tiene que ser un liderazgo técnico.

No existe desarrollo cruzado entre áreas. Puede pasar, pero son costosos para la organización, y no todas las experiencias han sido buenas.

Existen las colaboraciones cruzadas entre las áreas. Antes no era común, pero ahora si comenzó a hacerse. Hay áreas y equipos más colaborativos que otros, pero se trata de que sí suceda.

Con el tema de la baja rotación, existe como un envejecimiento de la dotación, lo que genera una estructura pesada.

Se consultó con respecto a los puestos críticos, los cuales para él son los gerentes y supervisores de área. Se hace el ejercicio para ver quién puede remplazar con la misma estructura a los puestos claves, a quienes se está formando para lograr ese puesto. No les es fácil hacerlo, pero lo hacen.

En cuanto a los beneficios extra que tienen los colaboradores, nos confirma que no hay bonos ni similares. Hay beneficios no materiales, como flexibilidad horaria.

Existe la etapa de evaluación de desempeño. Asistentes y encargados en forma semestral, supervisores y gerentes de forma anual. Es una evaluación general de diferentes aspectos, se marcan objetivos y expectativas. Ahora existe una autoevaluación, que el jefe puede ver una vez que entrega su propia evaluación, para que no haya sesgo. Se quiere llegar que haya una evaluación de abajo para arriba. Existe un formulario estipulado para ambas instancias.

Existe formación continua, los profesionales pueden hacer 2 cursos cortos anuales, a su vez que se puede llegar a financiar hasta el 50% de valor del postgrado. Para otorgar este beneficio se evalúa la experiencia, y la relación que tiene con el plan de carrera marcado. Deben quedarse 2 años luego de terminado.

Las capacitaciones internas, se dan por área de trabajo, sobre todo, cada vez que se deben hacer actualizaciones.

No existe un programa de tutores o mentores. Se hizo algo en el departamento de auditoría y no funcionó, ya que cada uno elige su referente.

La comunicación se cree que es buena, de puertas abiertas, saben que todos tienen la posibilidad de hablar con cualquiera.

Resumen entrevista Gerente de Área

Al consultársele con respecto a si ve al departamento de Recursos Humanos como socio estratégico, nos dice que desde su punto de vista contribuye, aunque tiene cosas a mejorar, pero si es visto como un socio estratégico.

En cuanto a identificar los talentos, nos comenta que se ve en el día a día, mediante la percepción, sin utilizarse ningún tipo de estrategia.

Con respecto al estilo de liderazgo, no identifica uno en particular. En su caso, es participativo, pero dándoles libertad. Se acude a él cuando lo necesitan, dependiendo del trabajo, o del momento que se esté pasando. En la situación ideal, es de apoyo, haciendo seguimiento, pero puede pasar que determinadas tareas sean realizadas de forma 100% independiente.

En cuanto a los ascensos y aumentos, más allá de las evaluaciones, puede ser evaluado en otro momento, si es que la situación lo amerita.

En su caso, siente que las necesidades de formación son detectadas. Que se trata de un ambiente inclusivo. Son muy valorados los cursos internos.

Resumen entrevista Supervisor de Área

Al igual que al resto de los mandos gerenciales y medios, se le consulta si considera al departamento de Recursos Humanos como un socio estratégico. En este caso, nos responden que de acuerdo a su percepción si lo es. Que se nota un crecimiento en el área, la cual antes solo era integrada por el Encargado de Recursos Humanos y por lo tanto todo se centralizaba en él, mientras que ahora ya dispone de otra persona que colabora con él y con quien pueden interactuar.

Con respecto a cómo identifican a los talentos que pueden llegar a determinadas posiciones, nos informa que se basan en la percepción de cada uno, por trabajar

directamente con las personas. En su caso particular, ella puede hablar por su equipo, el cual consta de 7 personas.

En cuanto al estilo de liderazgo, esta persona se describe como alguien que apoya al asistente, debido a lo técnico de la tarea. Se trabaja en retroalimentación, lo cual a su entender es parte de la filosofía de la empresa. Cada uno tiene la libertad de consultar al resto de los compañeros, inclusive de otras áreas.

Al consultarle sobre las evaluaciones de desempeño, nos comenta que las mismas son realizadas por el supervisor del área, y luego son validadas con el encargado, para no tener solo la visión de una persona. Luego esto es revisado por los gerentes.

En cuanto a la formación, cree conveniente que exista una capacitación motivacional, de cómo encarar el trabajo. Hay en la organización capacitaciones técnicas, pero más que nada se prioriza la formación curricular.

Su visión es que se trata de una organización que observa el esfuerzo y lo valora. No hay competencia desleal entre los compañeros. Existe un buen ambiente laboral y es muy valorado (esta persona viene de otra consultora, en la cual no estaba conforme con este aspecto).

Otro comentario realizado es que el departamento de Recursos Humanos no participa de los ascensos, sino que estos son definidos exclusivamente por los gerentes. No se habla con RRHH desde este puesto para los ascensos, ya que los definen los gerentes. Esta persona se mantiene comunicada con los gerentes, para que estos estén al tanto del desempeño de los asistentes a su cargo.

Con respecto a la comunicación, la nota fluida por trabajarse con equipos chicos.

Resumen entrevista Asistente (I)

Al consultarse sobre cómo sentía la comunicación dentro de la organización, la describe como fluida, hay flexibilidad. El organigrama está determinado, pero hay libertad de ir a hablar con cualquiera.

En cuanto al conocimiento de la misión y los valores de la organización, nos comenta que estos son hablados en las jornadas que se realizan en la empresa, donde se trata de transmitir cómo va la empresa y los objetivos planteados. Los valores saben que están en la intranet, donde están descriptos de forma clara.

En referencia a las oportunidades de crecimiento y formación para esta persona son notorias. Se realizan evaluaciones cada 6 meses, donde se marcan los puntos a mejorar, también hacia arriba, de decir lo que les gusta y lo que no. También se tiene el apoyo de los compañeros. No siente la existencia de un techo, sino que depende de uno hasta dónde puede llegar, no nota que la empresa te ponga trabas al respecto.

En cuanto al liderazgo, siente que su jefe es súper accesible, aunque igual siente la existencia de una estructura, lo cual califica como bueno. El trato con sus superiores es informal y ameno. Se busca el apoyo entre los compañeros y los encargados, y no tanto en los supervisores.

Resumen entrevista Asistente (II)

Se le consulta sobre su conocimiento de la misión y valores de la organización lo cual tiene claro que le son informados en la inducción a la firma, pero no está al tanto de si existe un documento que los contenga. Por otro lado, al igual que el otro asistente entrevistado, nos habla del día anual en el que la organización, los pone al tanto de los objetivos marcados, así como se recalcan la misión y los valores.

Su percepción es que el estilo de liderazgo que predomina por parte de sus jefes es amigable, siempre preguntando que opción te parece mejor. “Te dan la opción de participar la resolución de los problemas y del trabajo final, te va guiando, no quedas solo, pudiendo plantear ideas.”

Siente que la comunicación dentro de la organización es fluida.

En referencia a las evaluaciones, se encuentra conforme con el sistema de autoevaluación y feedback, ya que allí se plantea que esperan de vos y los aspectos a mejorar. Siente que se valora el esfuerzo que hace mediante los ascensos.

Encuestas

Se realizaron 2 modelos de encuestas al total de la población, utilizando un modelo para los Asistentes y Encargados y otro modelo para Gerentes y Supervisores.

La tasa de respuesta fue del 58% en Asistentes y Encargados y del 77% en Gerentes y Supervisores.

Asistentes y Encargados

Referencia de Frecuencia: 1-Nunca; 2-De vez en cuando; 3-Con frecuencia; 4-Siempre	
1	Mi jefe me apoya a cambio de los esfuerzos que yo realizo?
2	Mi jefe evita involucrarse cuando surge alguna cuestión importante?
3	Mi jefe habla de los valores y creencias que son más importantes para él?
4	Mi jefe dedica tiempo a enseñar y formar?
5	Mi jefe demuestra que cree firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”?
6	Mi jefe actúa de forma que se gana mi respeto?
7	Mi jefe concentra toda su atención en los errores, quejas y fallos?
8	El jefe que tengo expresa confianza en que se alcanzarán los objetivos?
9	Mi jefe trabaja conmigo de forma satisfactoria?
10	Mi jefe es efectivo a la hora de cumplir los requerimientos de la organización?

Gerentes y Supervisores

Referencia de Frecuencia: 1-Nunca; 2-De vez en cuando; 3-Con frecuencia; 4-Siempre	
1	Como jefe apoyo a cambio de los esfuerzos que realizan mis colaboradores?
2	Como jefe prefiero evitar involucrarme cuando surge alguna cuestión importante?
3	Como jefe hablo de los valores y creencias que son más importantes para mí?
4	Como jefe dedico tiempo a enseñar y formar?
5	Como jefe creo firmemente en el dicho “si no está roto no lo arregles”?
6	Como jefe actúo de forma que gane el respeto de mis colaboradores?
7	Como jefe concentro mi atención en los errores, quejas y fallos?
8	Como jefe expreso confianza en que se alcanzarán los objetivos?
9	Como jefe considero que mis colaboradores trabajan de forma satisfactoria?
10	Como jefe me considero efectivo a la hora de cumplir los requerimientos de la organización?

Anexo N° 6

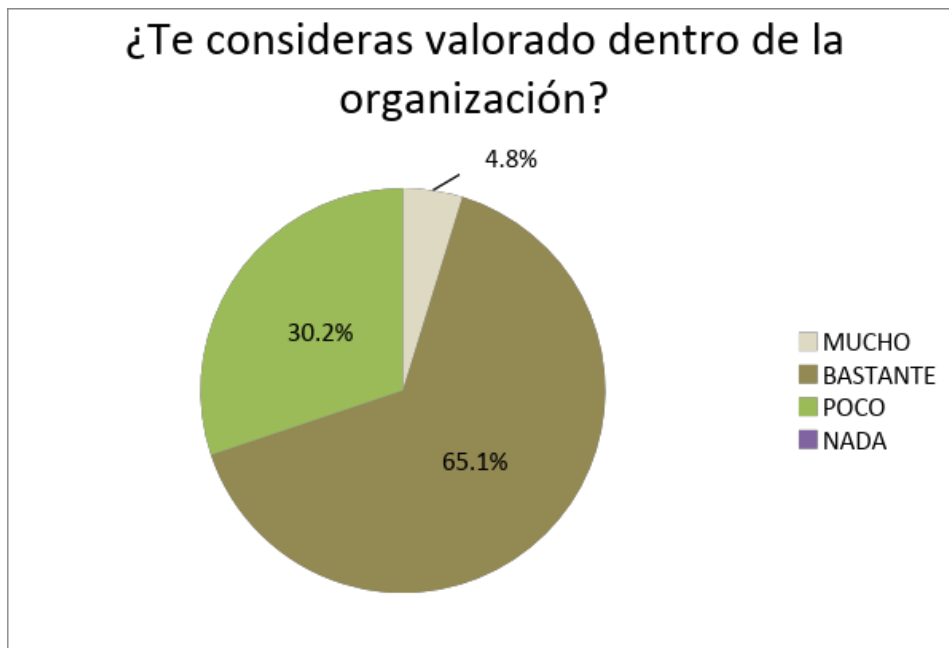
Cultura organizacional

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL (CAMERON & QUINN)	
1. Características dominantes	
La organización A brinda un contexto personal, afectivo. Es como una gran familia. La gente comparte mucho de si mismo.	60
La organización B es muy dinámica e incentiva el emprendimiento. La gente está dispuesta a perseverar para el logro de objetivos y asumir riesgos.	20
La organización C es muy estructurada y formalizada. Los procedimientos burocráticos generalmente gobiernan lo que hace la gente.	0
La organización D esta orientada a la competencia. Se pone un mayor interés en lograr que el trabajo sea hecho. La conducta de la gente se orienta hacia la producción y el logro de objetivos.	20
TOTAL	100
2. Lider Organizacional	
El conductor de la organización A es generalmente considerado como un mentor, un facilitador o una figura paternal.	60
El conductor de la organización B es generalmente considerado como un entrepreneur, un innovador o tomador de riesgo.	10
El conductor de la organización C es generalmente considerado como un coordinador, un organizador o un experto eficiente.	20
El conductor de la organización D es generalmente considerado como un duro dirigente, un productor o un competidor.	10
TOTAL	100
3. Factor de cohesión	
El factor de cohesión de la organización A es la lealtad y el compromiso. La cohesión y el trabajo en equipo son característicos de la organización	50
El factor de cohesión de la organización B se focaliza en la innovación y el desarrollo	10
El factor de cohesión de la organización C esta constituido por procedimientos formales, reglas o políticas. Mantener una organización uniforme es importante.	10
El factor de cohesión de la organización D está dado por el énfasis puesto en la producción y el logro de objetivos. La agresividad en el Mercado es un tema común.	30
TOTAL	100
4. Clima organizacional	
El clima dentro de la organización A es participativo y confortable. Existe una gran confianza mutua. Los miembros son abiertos entre sí.	70
El clima dentro de la organización B enfatiza el dinamismo y el encontrarse dispuesto a enfrentar nuevos desafíos. El tratar nuevas cosas y el aprendizaje por "prueba error" son comunes.	15
El clima dentro de la organización C enfatiza la permanencia y la estabilidad. Las expectativas con respecto a los procedimientos son claras y deben ser cumplidas.	10
El clima dentro de la organización D es competitivo y de confrontación. El énfasis esta puesto en la derrota de la competencia.	5
TOTAL	100
5. Criterio de éxito	
La organización A define el éxito sobre la base de su desarrollo de los recursos humanos, trabajo en equipo e interés por la gente.	50
La organización B define el éxito sobre la base de la tenencia del producto único y más reciente. Es líder en cuanto a producto e innovación.	10
La organización C define el éxito sobre la base de la eficiencia. Entrega confiable, parejo inventario y producción a bajo costo son críticos.	30
La organización D define el éxito sobre la base de la penetración en el mercado y el market share. Ser el número uno en lo que atañe a la competencia es un objetivo fundamental.	10
TOTAL	100
6. Estilo de management	
El estilo de management de la organización A esta caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	50
El estilo de management de la organización B esta caracterizado por la iniciativa individual, la innovación, la libertad y la originalidad.	20
El estilo de management de la organización C esta caracterizado por la seguridad en el empleo, permanencia en el puesto y predictibilidad.	20
El estilo de management de la organización D esta caracterizado por una fuerte conducción de la competitividad, la producción y el logro de objetivos.	10
TOTAL	100

Anexo N° 7

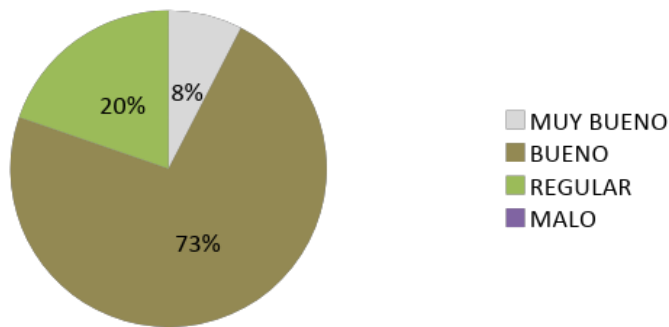
Encuesta de Clima

La primera pregunta se refiere a cuan valorados se consideran dentro de la organización, más de la mitad de las personas se sienten valoradas, sin embargo, cabe destacar alguna de las respuestas otorgadas.



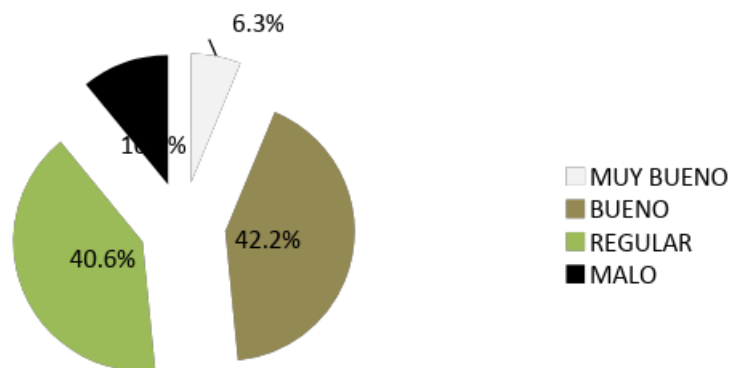
La segunda pregunta hace referencia al buen ambiente de trabajo y en este caso fue considerado como *bastante* y *mucho*, aunque en algunos casos plantean diferencias entre los de departamentos o sector.

Consideras que en general el funcionamiento del Estudio es



El funcionamiento es *bueno* pero se pueden señalar algunas consideraciones que se repitieron varias veces en las respuestas abiertas, como la comunicación y coordinación entre áreas.

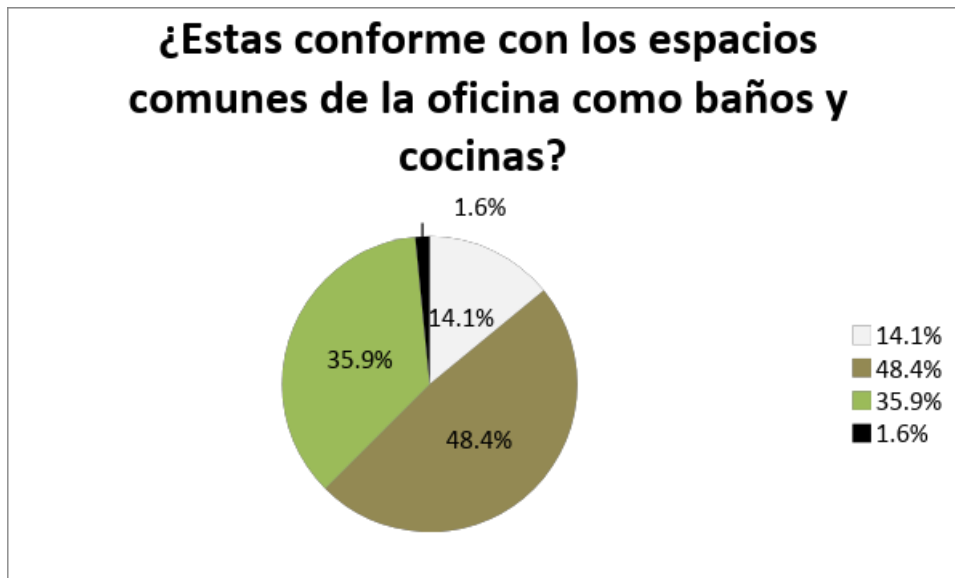
¿Cómo consideras a los métodos de evaluación de desempeño y ascensos?



Como muestra el gráfico los métodos de evaluación se consideran como *buenos* y *regulares*, hay algunos aspectos a destacar dentro de las respuestas abiertas, algunas son propuestas de mejora y otras plantean distintos métodos de evaluación e incentivos.

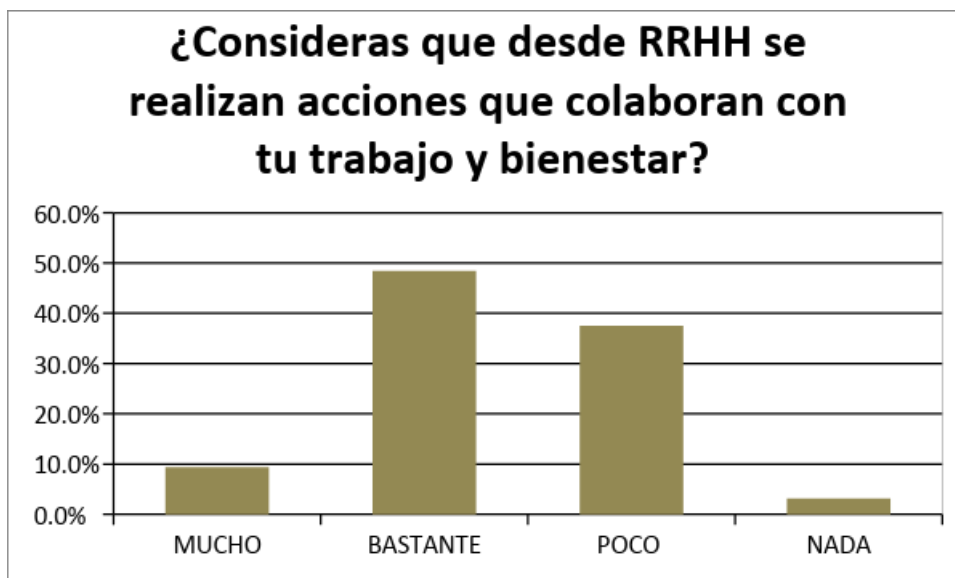
En las preguntas referidas a si se sienten cómodos con su equipo de trabajo y si se sienten cómodos trabajando con sus superiores las respuestas fueron muy positivas en ambos casos, se destaca la solidaridad, la calidez de las personas y la ayuda mutua. En

el caso de cómo se organiza el trabajo del equipo existen algunas respuestas que expresan la sobrecarga de tareas y las empresas repartidas entre los equipos de manera poco equitativa.



En este caso se encuentran varias disconformidades en cuanto a baños y cocinas, en reiteradas veces se nombra la falta de higiene y limpieza de ambos espacios públicos así como el problema del tamaño y falta de elementos en las cocinas. También se repite varias veces el tema de los horarios de los almuerzos porque se hace muy difícil la organización de los lugares.

Luego se consultó sobre el funcionamiento y los servicios que brindan las distintas áreas de soporte de la organización. En primer lugar, sobre las acciones de RRHH y como colaboran con el bienestar de los funcionarios, en este caso se encuentran algunos aspectos positivos y otros a mejorar.



Se destacan las acciones realizadas en cuanto a los beneficios de frutas, charlas, gimnasia laboral, etc. Como aspecto de mejora puede destacarse la rapidez de respuesta, directrices y políticas claras así como aumentar las charlas con el personal y planificación de capacitaciones.

Igualmente se destaca la predisposición que existe a la hora de escuchar a las personas.

En el caso del área de Sistemas las respuestas se concentran en *bastante* y en general las respuestas obtenidas fueron de un servicio de rápida respuesta. Lo mismo ocurre para los servicios de Recepción, la mayoría de las respuestas se encuentran dentro de *bastante* aunque con algunas repuestas que marcan la demora en las llamadas. Para el caso de administración las respuestas también fueron muy positivas y consideran que cuando se pide soporte es bueno y rápido.

Por último, se preguntó sobre posibles cambios en las tareas y sugerencias que pudieran realizarnos. En las respuestas se volvió a plantear la coordinación y comunicación entre áreas y la unificación de criterios al momento de tomar decisiones, departamentos que funcionen más unidos como equipo y no de manera independiente. También es recurrente la manera en que se reparte las empresas y por ende el trabajo y las tareas. Se plantea también la generación de nuevos desafíos y generar equipos más sólidos así como una descripción de cargos que ayudaría a saber qué se espera de cada uno y acotar las tareas a realizar.

Otro punto a destacar es la organización y plazos en los que se recibe la información por parte de los clientes, se plantea la necesidad de educar al cliente en este punto.

Consideraciones finales

- Algunos de los aspectos mencionados se han venido mejorando en el correr del año, como fue la limpieza de los baños y cocinas con el aumento de las horas de la persona que se encarga de estas tareas logrando así que en las horas de la tarde los lugares se usó público se encuentren en buenas condiciones. En esta misma línea se armaron los turnos para los horarios del almuerzo para que sea más fácil la organización. También se está trabajando en la comunicación y reafirmación de reglas de convivencia básicas.
- Evaluaciones: Se trabajará para realizar un nuevo sistema de evaluación y se capacitará a los gerentes y supervisores para que hagan efectivas las evaluaciones con feedback y en privado.
- La Comunicación y coordinación entre áreas se comenzó a trabajar con las reuniones de gerentes y supervisores.
- En cuanto a la capacitación de inglés se pretende consultar con los superiores de cada área para evaluar quienes realmente necesitan ser capacitados.
- Integración: Actualmente hay 2 instancias de integración que son el world day y la fiesta de fin de año. En algunas consultoras se realiza en el mes de mayo un evento referido al final de la zafra de impuestos y auditoría.
- En lo que respecta a los beneficios como fueron las frutas, se está tratando dentro del Comité de RSE para que sean practicas relacionadas con los stakeholder internos enfocados a fomentar la buena salud de las personas de la organización. Se propone volver a contratar la fruta una vez por semana.