



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

DIAGNÓSTICO Y DIFERENCIACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS ENTRE UNA EMPRESA MULTINACIONAL Y UNA PROVINCIAL

Autores: Kasem Alderete, Oscar Nicolás
Rodríguez Robledo, Agustina María
Soria, Rosario María

Director: D'Arterio, Humberto

2012

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

RESUMEN

En el presente trabajo buscamos demostrar la importancia que tiene el departamento de Recursos Humanos dentro de una organización. La administración de recursos humanos, procura tratar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con una tradición de tratarlas como simples medios de producción.

Realizamos una comparación entre dos empresas: una multinacional, Standard Bank, y otra provincial, Agro Lajitas (agroquímica), basándonos en un marco teórico.

Para esto, llevamos a cabo un trabajo de campo, con el fin de analizar la estrategia de cada empresa, para poder así alinear los procesos de recursos humanos con la misma. El sentido común nos dice que desde las prácticas de dicho departamento, podemos colaborar para alinear la organización, convirtiéndolas en pilares del modelo organizacional. En el mismo debe prevalecer la consistencia de las prácticas de recursos humanos entre sí (consistencia interna) y alineación entre las prácticas y las estrategias de negocios, lo que llamamos coherencia interna.

Para finalizar el trabajo, en base a los resultados obtenidos, propusimos soluciones en los aspectos en los cuales dichas empresas presentaban ciertas carencias.

PROLOGO

Esta monografía se realizó como trabajo final para la materia Seminario de la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Aceptando que los recursos humanos no pueden o no deben separarse del conjunto de la organización y considerarse como “algo aparte”, podemos establecer que entendemos por la estrategia de recursos humanos: un modelo de decisión referente al área de persona.

Agradecemos de manera especial la colaboración del Profesor Humberto D'Arterio, jefe de cátedra de la materia Administración de Personal de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán quién, generosamente, nos brindó información sobre el tema en cuestión y puso a nuestra disposición sus conocimientos al respecto.

Capítulo I

Variables del ambiente externo que afectan las organizaciones y características de la misma

Sumario:1.- El concepto de ambiente; 2.- Niveles y sectores ambientales; 3.- Dimensiones del ambiente, 4 Las organizaciones como sistemas, 5 Visión misión y valores, 6- Diseño organizacional

1-El concepto de ambiente

El ambiente, como variable contextual de las organizaciones, ha sido profundamente estudiado por la literatura especializada y existe una gran cantidad de definiciones. Ente ellas, vamos a destacar la que formulan Brown y Moberg, para quienes el ambiente consiste en: *Los objetos, personas y demás organizaciones que rodean a un sistema organizativo específico, incluyendo las fuentes de insumos que utiliza la empresa y los consumidores de los bienes producidos.*¹

El problema en el análisis y diagnóstico ambiental proviene no de su concepción teórica sino de su delimitación, es decir, cuando se quieren establecer los límites o fronteras entre ambientes y organización.

¹ Consulta en Internet: <http://www.wikipedia.com/ambienteorganizacional>.

El límite de una organización empieza allí donde el grado de discrecionalidad del sistema para controlar las actividades es menos que la de otra organización o individuo para controlar esa misma actividad. Así, una buena forma de identificar los límites organizativos es mediante la detección de las unidades límite del sistema a través de las funciones que desarrollan: representación de la organización en el exterior, examen y control del entorno, protección de la organización, interpretación y traslado de la información externa, función de transacción y función de enlace y coordinación con el entorno; y mediante el estudio de la posición de las personas que ocupan esas unidades límite.

Pero el análisis del ambiente y su diagnóstico exigen reducir el grado de abstracción con el que se define y concretarlo para que de esa forma su estudio pueda ser operativo. Una manera de alcanzar esta operatividad del estudio del ambiente es mediante la identificación de sus niveles y sectores.

2- Niveles y sectores ambientales

En el ambiente organizativo se pueden identificar dos niveles. El primero recibe la denominación de “ambiente general” o macroambiente y el segundo el de “ambiente específico” o ambiente de la actividad (task environment).

El ambiente general está formado por el conjunto de condiciones que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes para la organización focal u el objeto de estudio.

El ambiente específico se caracteriza por su gran incidencia sobre la organización focal ya que lo componen aquellas organizaciones e individuos que interactúan directamente con nuestro sistema. Este nivel ambiente puede plantear un mayor grado de restricciones y oportunidades para la organización, siendo el que más puede afectar el grado de discrecionalidad en toma de decisiones. Por tanto, será este también el nivel ambiental que desde un punto de vista estratégico adquiera una mayor consistencia.

En cada uno de los niveles ambientales señalados, pueden identificarse unos sectores o componentes del mismo. En cuanto a los sectores constitutivos del ambiente general existe un fuerte consenso a la hora de su determinación:

1. ***El ambiente económico y de mercado***: La situación económica por la que atraviesa una determinada área geográfica constituye un factor de importante incidencia sobre las actividades que las organizaciones desarrollan en ella. Pensemos, por ejemplo, en los niveles de inflación, el nivel de crecimiento de la economía, etcétera. De igual forma, las condiciones que regulan el mercado, la existencia o no de recursos, bien sean materiales o humanos (mercado de trabajo), también pueden suponer restricciones/ amenazas para las organizaciones.

Los distintos acontecimientos que ocurren en la economía pueden afectar significativamente al empresa, de ese modo el crecimiento de la economía, la situación fiscal, las variaciones en los precios, la evolución de las tasas de interés, la tasa de cambio, las distintas políticas fiscales y monetarias, etcétera, son variables que repercuten sobre la actividad empresarial fuertemente, a pesar de hacer componentes de acción indirecta del ambiente externo.

2. ***Los valores socioculturales del entorno***: Los valores socioculturales propios de una zona caracterizan el ambiente de las organizaciones. Las costumbres, formas de vida, gustos, valores, entre otros, no solo inciden desde el exterior, delimitando el comportamiento de la organización, sino también lo hacen desde el interior ya que las personas que comparten la organización son portadoras de esos rasgos culturales. Las normas y valores imperantes en la sociedad pueden igualmente convertirse en una restricción/oportunidad y por ello deben ser tenidos en consideración.

Los puntos de vistas sobre las relaciones de autoridad, esquemas de liderazgo, relaciones interpersonales, razonamiento, ciencia y tecnología definen la naturaleza de las instituciones sociales. Los distintos valores de la sociedad, la idiosincrasia nacional y en términos

generales las costumbres y hábitos de una cierta comunidad determinan, en buena medida, de qué modo debe operar una organización, ya que tienen una fuerte influencia sobre las relaciones personales, la estructura organizacional, la actitud ante el trabajo, etcétera.

3. **La situación político-legal:** el contexto político y legal, mediante las regulaciones y el intervencionismo de los poderes públicos es otro factor ambiental que debe incluirse en el análisis y diagnóstico del mismo.

El clima político general de la sociedad. El grado de concentración de poder político. La naturaleza de la organización política (grado de descentralización, diversidad de funciones, etc.). El sistema de partidos políticos. Los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, en algunos casos las incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben. Así el ambiente político y legal incide de distintos modos sobre la empresa, puede crear un ambiente de confianza o lo contrario, según establezca reglas claras o no. Del contexto legal las consideraciones constitucionales, naturaleza del sistema legal, jurisdicciones de las distintas unidades gubernamentales. Leyes específicas acerca de la formación, tasa impositiva y control de las organizaciones.

4. **El entorno ecológico.** Entendido en el sentido amplio del término, es decir, las condiciones físico ambientales, influyen en las organizaciones. Aspecto como el clima o los recursos naturales pueden condicionar determinadas actuaciones organizativas.

5. **El ambiente tecnológico.** Este es uno de los sectores ambientales al que mayor relieve y atención se le viene prestando en los últimos años. Presenta una doble dimensión. Una externa, caracterizadora de la capacidad científica y técnica de un área, y una dimensión interna, en cuanto que la organización es usuaria de conocimientos científicos y técnicos. En cualquier de sus dos dimensiones afecta los planteamientos de la empresa.

La tecnología juega un papel importante en la determinación de qué productos y servicios serán ofrecidos, qué equipo se utilizará y cómo se administran las operaciones. Sobre todo lo referente al uso de la computadora permite a las empresas conseguir nuevas posiciones competitivas en su respectiva industria.

6. ***Un último sector ambiental de gran importancia es el entorno sindical.*** La capacidad de incidencia en la vida política, social, económica, etcétera, de los movimientos sindicales hace que se conviertan en una variable de obligado estudio y análisis. En muchos casos llega a ser para las empresas un sector ambiental de primer orden y al que dedican una gran cantidad de esfuerzo y tiempo. Hay organizaciones que deciden su implantación o no en determinadas áreas tras una valoración del grado de conflictividad sindical existente en ellas. Un rasgo distintivo de este sector ambiental, al igual que ocurría con el tecnológico, es que también adquiere una dimensión interna, incidiendo en las organizaciones desde su seno.

Estos seis sectores ambientales que acabamos de señalar no son compartimentos estancos sino que interactúan unos con otros, configuran el denominado ambiente general y deben ser objeto de análisis a la hora de la formulación e implantación de las estrategias sociales.²

Respecto al ambiente específico, los sectores ambientales más relevantes por su incidencia directa sobre la organización son aquellos que a su vez conforman el análisis de la ventaja competitiva de la empresa: los proveedores, competidores, distribuidores y clientes. Estos cuatro sectores ambientales, precisamente por su fuerte impacto sobre las actividades organizativas, deben ser diagnosticados y confrontados con las capacidades de nuestra organización o nuestros recursos humanos.

² CHIAVENATTO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, trad. por Thomson. 1ra Edición. (s.f.) (s.d).

Es necesario tener en cuenta que los sectores del ambiente general no solo afectan nuestra organización sino también todas aquellas instituciones que componen el sector específico. Es decir, una demanda sindical de incrementos retributivos incidirá tanto en nuestra organización como en nuestros competidores, clientes, proveedores, y distribuidores. Por ello, la congruencia de las estrategias sociales debe establecer con ambos niveles ambientales.

3- Dimensiones del Ambiente

Las dimensiones del ambiente hacen referencia a aquellos atributos que nos permiten caracterizarlo.

- La simplicidad-complejidad
- El estatismo-dinamismo
- La rutina- no rutina

La simplicidad-complejidad ambiental hace referencia al grado de heterogeneidad u homogeneidad que presenta respecto a la organización o a su actividad, entendiéndose por heterogeneidad: *Mezcla de partes de diversa naturaleza en un todo.* y por homogeneidad, que viene de vocablo homogéneo: *Perteneciente o relativo a un mismo género, poseedor de iguales caracteres.* La mayor o menor homogeneidad se traduce en cómo está diferenciado el ambiente en cuanto al número de sectores ambientales que son relevantes para la organización. Esta dimensión puede aplicarse no solo al ambiente en general sino también a cada uno de los sectores ambientales.

La segunda dimensión se fija por el grado de estatismo o dinamismo del ambiente o, lo que es lo mismo, por su variabilidad. El grado de variabilidad ambiental puede determinarse por la frecuencia de los cambios. Cuando estos son impredecibles estaremos ante ambientes inciertos. Así, podemos encontrarnos en ambientes dinámicos,

cambiantes pero predecibles o en ambientes poco dinámicos pero difíciles en cuantos a determinar cuándo se producirá el cambio.

La tercera y última dimensión ambiental viene establecida por el grado de formalización de las relaciones organización-ambiente o sectores ambientales. Cuando las acciones por emprender hace referencia a programas ya establecidos diremos que estamos en presencia de un ambiente rutinario; donde el trabajo suele ser monótono y repetitivo sin grandes desafíos generando un ambiente poco propicio para el desarrollo profesional o personal de las personas, cuando; exige acciones nuevas, diremos que el ambiente es no rutinario.

Mediante el desarrollo de este punto hemos intentado proporcionar unas herramientas que nos ayude a caracterizar el ambiente o sectores ambientales a los que se enfrenta la organización. Ello nos situara en condiciones de realizar un diagnostico externo, de sus amenazas y oportunidades.

4-Las organizaciones como sistemas

Un sistema es un todo organizado y unitario compuesto de dos o más partes independientes, componentes o subsistemas y delineado por límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiental.

Es necesario elaborar una definición general y un modelo conceptual de las organizaciones que sea adecuado a todo los tipos; pequeñas y grandes, informales y formales, simples y complejas, y que cumplan una amplia variedad de actividades y funciones. En este contexto, definimos las organizaciones como sigue:

- Un sistema inserto en su medio.
- Orientado a ciertas metas.
- Un sistema técnico (individuos que utilizan conocimientos, técnicas, equipo e instalaciones.

- Un sistema estructural (individuos que trabajan juntos en actividades integradas).
- Un sistema psicosocial (individuos que se interrelacionan socialmente).
- Un sistema administrativo (que planea y controla el esfuerzo global).

La organización como subsistema de la sociedad debe alcanzar sus objetivos dentro de las limitaciones que son parte integrante del supra sistema ambiental. La organización desempeña una función para la sociedad; para poder recibir insumos debe adaptarse a las limitaciones y los requerimientos sociales. Al mismo tiempo, la organización influye sobre su supra sistema ambiental.

La organización interna está compuesta por varios subsistemas principales. Las metas y los valores son dos de los más importantes subsistemas. La organización toma mucho de sus valores del amplio medio sociocultural y también ejerce su influencia en los valores de la sociedad.

El subsistema técnico se refiere a los conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas. La tecnología organizacional incluye técnicas, equipo, procesos e instalaciones utilizados en la transformación de los insumos en productos. Este está determinado por los propósitos de la organización y varía conforme a los requerimientos de la tarea. Con frecuencia, la tecnología prescribe el tipo de estructura organizacional y afecta el sistema psicosocial.

Toda organización posee un sistema psicosocial, que implica el comportamiento individual y la motivación, relaciones de rol y status, dinámica de grupos y redes de influencia. Este subsistema es, por supuesto, afectado por las fuerzas del ambiente externo y también por la tecnología, tareas y estructura interna de la organización.

Relacionada con los subsistemas técnicos y psicosocial está la estructura de la organización. La estructura se refiere a las formas en que se dividen las tareas de la organización (diferenciación) y a la coordinación de estas actividades (integración).

En un sentido formal, la estructura se determina mediante organigramas, descripción de puestos, reglas y procedimientos. Se relaciona con las formas de autoridad, comunicación y flujo de trabajo.

El subsistema administrativo juega un papel central en la determinación de objetivos, planeación, diseño de la organización y control de actividades, y también en la relación de la organización con su medio ambiente. Las funciones y prácticas administrativas son vitales para la integración de actividades en todo los demás subsistemas.

Los individuos en las relaciones sociales constituyen el sistema psicosocial de las organizaciones. La “atmosfera” general resulta afectada por muchas variables, algunas integrales y otras específicas. La cultura social establece un marco de referencia global; las costumbres y prácticas de la industria tienen un impacto, y muchas variables son peculiares a organizaciones específicas. La tecnología y la estructura afectan la atmosfera organizacional de la misma manera que lo hacen las actitudes y moral de los empleados.

5- Visión, Misión y Valores

La visión traduce lo que quiere ser la empresa y eso predetermina la elección de la estrategia, mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión. De esta manera la misión forma parte del proceso de dirección y planificación estratégica de la empresa.

La visión es un modelo mental producto de los conocimientos e imaginación de un individuo o un reducido grupo de personas que desean convertir su sueño de empresa en realidad. Es una consideración a futuro,

y debería definirse antes que la misión aunque no sea siempre de este modo en la práctica.

La misión es un objetivo compartido por un conjunto de miembros de una organización lo cual implica el consenso y compromiso de todos.

La visión traduce lo que la empresa quiere ser lo que predetermina la elección de la estrategia a seguir, mientras que la misión establece lo que se quiere conseguir dentro del marco previamente definido por la visión.

Los mensajes contenidos en las visiones y misiones indican cuales son los ejes estratégicos y las líneas de negocio que las empresas quieren impulsar en el futuro.

Los diferentes componentes que forman la visión y misión están muy relacionados, y resulta muy difícil distinguir la frontera que los separa. Generalmente la coincidencia entre la visión y misión de la empresa se da cuando el proyecto está en marcha y no se divisa ningún cambio radical en el horizonte.

La visión está más relacionada con los valores que quedan recogidos en la cultura corporativa y con el futuro vislumbrado (define por una parte para que estamos y porque existimos, y por otra lo que aspiramos ser, crear, lo cual implica cambios y progresos significativos para obtener logros) mientras que la misión se asocia a realidades o concreciones que tiene que ver con el destino de la compañía en términos claros y subjetivos, aptos para estimular el progreso.

6-Diseño organizacional

La estructura de una organización se fundamenta en distintas decisiones tomadas por la dirección en base a cuatro importantes atributos presentes en todas las organizaciones:

1. **División del trabajo:** se define como un proceso de distribución de los trabajadores a puestos de trabajo relativamente especializados con objeto de alcanzar las ventajas que supone la especialización. La división de mano de obra afecta a la especialización de los puestos de trabajo. Se asignan a los trabajadores de la organización trabajos concretos y actividades concretas.

2. **Formas de agrupamiento (departamentalización):** se refiere al proceso por el cual se divide estructuralmente a una organización, combinando los puestos de trabajo en departamentos según cierta base o características común. A través de este proceso se aumenta la eficiencia administrativa, agrupando los puestos en unidades homogéneas y coordinadas entre sí. «El diseño departamental (o departamentalización) es consecuencia de la diferenciación de actividades en la empresa. A medida que ocurre la especialización en el trabajo y que aparecen funciones especializadas, la empresa necesita coordinar estas diversas actividades agrupándolas en unidades mayores. De ahí deriva el principio de homogeneidad: las funciones deben asignarse a unidades organizacionales teniendo en cuenta la homogeneidad de contenido para lograr operaciones más eficientes y económicas. Las funciones son homogéneas en la medida en que su contenido presente semejanzas entre sí.»

3. **Intervalos de control:** «La amplitud de control se refiere al número de subordinados que cada órgano o cargo puede supervisar de manera adecuada. Cuanto mayor sea la amplitud, mayor será el número de subordinados y, en consecuencia, menor el grado de atención y control que el superior puede prestarles.» El intervalo o amplitud de control influye en la estructura organizacional. En este sentido, una organización que tiene una gran amplitud de control tendrá una estructura típicamente plana, caracterizada por tener pocos niveles jerárquicos y grandes grupos de trabajo en cada nivel. Por otro lado, las que tienen pequeña amplitud de control poseen una estructura típicamente alta, con muchos niveles jerárquicos y pocos grupos de trabajo en cada uno de ellos. En este caso,

la comunicación vertical se congestiona y retarda, y se filtra distorsionada por diferentes interpretaciones, complicaciones o generalizaciones durante el camino. Las decisiones que vienen desde el nivel institucional hacia el nivel operacional avanzan lentamente y los canales de comunicación conducen información inadecuada o inexacta a los niveles siguientes.

4. **Delegación de autoridad:** «La autoridad es el derecho que permite que una persona tome decisiones sin necesidad de contar con la aprobación de un superior, así como el derecho de exigir ser obedecido por otras personas. La delegación de autoridad se refiere de forma concreta a la toma de decisiones y no a la realización de un trabajo.» Se puede definir a la delegación de autoridad como el proceso de conferir a otra persona la realización de una tarea, concediéndole la autoridad y la libertad necesarias para la toma de decisiones, pero conservando siempre la responsabilidad final en el resultado.

La delegación es indispensable para que una organización pueda existir, ya que es imposible que a medida que una empresa u organización crece, una sola persona ejerza en su totalidad la autoridad de tomar decisiones. Hay un límite al número de personas que las personas pueden supervisar eficazmente y respecto de las cuales pueden tomar decisiones. En cuanto se rebasa este límite, la autoridad debe delegarse a los subordinados, quienes en consecuencia habrán de tomar decisiones en el área de los deberes que les han asignado.

«Las decisiones que toman los dirigentes se ven afectadas por factores relacionados con el diseño de los puestos de trabajo y con el diseño de la propia organización.»

Los atributos de la estructura determinan hasta qué punto la organización refleja aspectos relativos a cuatro dimensiones: su complejidad o diferenciación, formalización, centralización e integración. La estructura de la organización aporta mucho a la eficacia de la misma y es precisamente esta relación lo que justifica nuestro interés.

«Cada una de estas características varían enormemente originando diseños heterogéneos. Estas características interactúan entre sí, pero a su vez son interdependientes. Deben sintonizarse y dimensionarse de manera adecuada para que el sistema sea coherente e integrado.»

Capítulo II

El concepto de estrategia y dirección estratégica de los Recursos Humanos

Sumario: 1- Alinear la organización, 2- Alinear las practicas de recursos humanos, 3- Los objetivos estratégicos de recursos humanos.

1- Alinear la organización

Aceptando que los recursos humanos no pueden o no deben separarse del conjunto de la organización y considerarse como “algo aparte”, podemos establecer que entendemos por la estrategia de recursos humanos: un modelo de decisión referente al área de persona, que se plasma en una de las estrategias realizadas en el ámbito social, del que se derivan unos objetivos y metas de forma que se produzca el ajuste entre la organización y el ambiente, formulándose para ello las correspondientes políticas y prácticas de RR HH.

Para comenzar, concretemos: ¿Qué entendemos por alineación?

Por un lado, alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistemáticas y coordinadas con las necesidades del negocio. También implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que pueden colaborar con las capacidades necesarias. Esto requiere que los

directivos piensen en el corto, mediano y largo plazo con una visión integral de los temas y de los efectos que tendrán.

Al menos dos preguntas podríamos hacernos: ¿Qué debemos alinear?, ¿Cómo lograrlo?. Existe un modelo de alineación muy conocido, el de las 7-S. el mismo incluye las siguientes áreas de análisis: estrategia (strategy), estructura (structure), sistemas (systems), personas (staffing), capacidades (skills), estilo (style) y valores compartidos (shared values). Todos estos aspectos son importantes a la hora de generar alineación organizacional. El modelo establece que para ser efectivo, una organización debe tener un alto grado de alineamiento interno entre los siete elementos. En definitiva cada S alimenta y refuerza las otras.

2.- Alinear las prácticas de recursos humanos

El sentido común nos dice que desde las prácticas de recursos humanos podemos colaborar para la alinear la organización, convirtiéndolas en pilares del modelo organizacional. En el mismo debe prevalecer la consistencia de las practicas de recursos humanos entre si (consistencia interna) y alineación entre las practicas y las estrategias de negocios, lo que llamamos coherencia interna.

Imaginemos una empresa petrolera que requiere geólogos para el área de Exploración y Producción. Estos profesionales serán indispensables para cumplir con el propósito de la estrategia de la compañía de duplicar la producción en los próximos 5 años. Pensemos por el momento lo difícil que es conseguir esos profesionales en el mercado, sobre todo cuando muchas compañías están en la búsqueda de perfiles similares. Una vez reclutados, el tiempo que puede llevar al joven geólogo comenzar a comprender no solo la cultura en que se ha inmerso, sino también los aspectos técnicos del trabajo. Esa empresa querrá que el geólogo se quede mucho tiempo para capitalizar sus capacidades. Serra clave entonces la aplicación de recursos que valoren y recompensen el *seniority* y la experiencia.

El alineamiento de las practicas de recursos humanos se logra a partir de: 1) generar prácticas consistentes con el modelo de organización a que se aspire y se necesite; 2) lograr consistencia entre las practicas de recursos humanos; 3) mantener la coherencia a lo largo del tiempo.

Generar prácticas consistentes con el modelo de organización es una de las primeras claves. La empresa petrolera del ejemplo deberá establecer una política agresiva de selección de personal para reclutar la suficiente cantidad de profesionales idóneos que incluya, probablemente, acudir a mas Fuentes de reclutamiento que de costumbre, incluso fuera del país. El sistema de compensaciones debería considerar la necesidad de retener todo ese talento, así como de avanzar en un sistema de inducción para que las personas se incorporen a la cultura del lugar.

Un segundo paso es lograr consistencia entre las prácticas de recursos humanos. Si continuamos con el ejemplo anterior, parecería que la situación queda resuelta si cada experto hace lo suyo. Sin embargo, también es necesario, y más difícil, que los músicos individuales funcionen como orquesta. Así, la incorporación de gran cantidad de personal requerirá generar consistencia entre los sistemas de compensación preexistentes y los paquetes compensatorios de los nuevos profesionales, para evitar problemas de inequidad interna. La inducción deberá tomar en cuenta el impacto cultural de un *recruiting* tan grande entre los nuevos profesionales y los ya existentes, por lo que el proceso de *recruiting* e inducción deberá acompañarse para no generar quiebres internos. El sistema de formación deberá adaptarse a las nuevas realidades de la organización, velando por un plan sustentable de largo plazo para que el capital humano incorporado encuentre viable realizar una carrera profesional en la empresa y la organización pueda aprovechar sus capacidades.

Finalmente, debería existir cierta coherencia a lo largo del tiempo. Esto no significa que nada pueda cambiarse, al contrario, el cambio es necesario para la adaptación. Lo que se pretende es que la gente, los empleados, los colaboradores, sientan que existe un sentido,

un hilo conductor. Las prácticas pueden cambiar, pero es indispensable mantener la sensación de continuidad.

3- Los objetivos estratégicos en el área de los RRHH

P. Evans identificaba 3 objetivos estratégicos en la gestión de los RRHH que siguen gozando de actualidad, estos son:

a) *equidad, integración y participación de los RR HH*: la equidad, que junto con la integración y la participación, adquiere básicamente una dimensión interna, considerando la equidad como concepto que se establece en términos relativos y que significa un tratamiento justo a los ojos de las personas.

b) *rendimiento operativo*: a través del rendimiento operativo, se busca que las personas alcancen mediante sus conductas los resultados esperados. Ello requiere la fijación de unos objetivos operativos claros, factibles y estimulantes, como así también el establecimiento de un sistema de recompensas que este ligado a los rendimientos de las personas o algún otro tipo de resultados de la organización.

c) *innovación y flexibilidad*: como tercer gran objetivo estratégico planteamos la innovación y flexibilidad de los recursos humanos, requisitos necesarios para desenvolverse en forma eficaz en un ambiente cambiante y dinámico, que exige continuamente respuestas nuevas y la creación de nuevo productos, servicios y procesos como mecanismos de adaptación a su entorno.

La formalización de las estrategias

La estrategia inferida del comportamiento, o flujo de acciones organizativas, es decir, la estrategia realizada (lo que realmente hace la organización), no siempre coincide o responde a la estrategia intentada, la establecida en unos planes, sino que puede tener su origen en una estrategia emergente, esto es, realizada pero carente de intención.

Por tanto las estrategias, en cuanto a su grado de formalización en su formulación, pueden encontrarse en algún punto de la línea

marcada por los dos polos que representan las estrategias deliberadas, aquellas que han sido intentadas y realizadas, y las estrategias emergentes, aquellas que han sido realizadas pero en ausencia de intención.

Se pueden identificar distintas estrategias según su grado de formalización;

Estrategia deliberada pura: para que una estrategia pueda calificarse como perfectamente deliberada, es decir realizada tal y como se intento llevar a cabo, es necesario que se satisfagan

Condiciones:

1- debe haber existido una intención precisa en la organización y estar articulada con un alto grado de detalle, con objeto que no quede duda de lo que se desea antes de emprender cualquier acción.

2- debe responder a intenciones colectivas de la organización, como un todo, y por tanto, debe ser conocida por los actores implicados

3- las intenciones colectivas deben haberse desarrollado exactamente como se intentaron, lo que significa que no ha habido interferencias externas ni internas

Estrategias emergentes puras: constituyen el modelo opuesto al señalado anteriormente. son estrategias realizadas en ausencia total de intenciones. Son posibles en aquellos casos en el que el ambiente por su alto grado de dinamismo, incertidumbre impone a la organización las acciones que se van a emprender.

Estrategias planificadas: planificación significa articulación de intenciones, sustentadas por un control formal que asegure su desarrollo y consecución. En estas estrategias planificadas es donde mejor pueden apreciarse la diferencia entre la formulación y la implantación.

Estrategias emprendedoras: en estas estrategias la condición de la precisión y articulación de las intenciones decrece. La consistencia de las acciones responde a una visión individual, mas que colectiva, y va acompañada de la habilidad de componer esa visión a la organización a través de un control personal.

Las estrategias emprendedoras son típicas de organizaciones jóvenes y pequeñas, que encuentran un ambiente externo que facilita dicho tipo de decisiones. No obstante, también están presentes en grandes organizaciones con crisis, donde se sigue la dirección marcada por un único líder, que es el que tiene la visión de la salida a dicha crisis.

Estrategias ideológicas: la estrategia recibe esta denominación cuando los miembros de la organización participan y se identifican fuertemente para una visión. Se manifiestan a través de modelos de comportamientos que pueden ser reconocidos.

Estas estrategias suelen sustentarse en el pasado y en tradiciones lo que vuelve complicado su cambio ya que representan un acuerdo colectivo. Intentan marcar el ambiente o en su defecto la organización busca aislarse de él.

Estrategias paraguas: establecen unas líneas generales de comportamiento, dentro de las cuales pueden maniobrar los distintos actores, a quienes se les concede un elevado grado de discrecionalidad. Ellos hace que el control que ejerce el líder decrezca y sea solo parcial. Este tipo de estrategias permiten que emerjan otras dentro de los límites marcados, si bien esas estrategias emergentes pueden ser deliberadas, cuando se crean las condiciones para que ello ocurra.

Estrategias de proceso: en este caso sigue existiendo discrecionalidad, pero el control que se ejerce sobre ella, no es sobre su contenido sino sobre su desarrollo. Así, el comportamiento resultante será emergente y deliberado en otros.

Estrategias inconexas: cuando en distintas unidades de la organización surgen distintos modelos de comportamiento y acciones, decimos que estamos ante estrategias inconexas, en la medida en que no respondan a una medida de la organización, pueden ser consideradas como emergentes, pero desde la perspectiva de la unidad que la realizan pueden ser deliberadas o emergentes dependiendo en la existencia o no de intencionalidad.

Estrategia consenso: el consenso al que se llega de forma natural, en convergencia hacia el mismo tema, da contenido a la estrategia, en ella intervienen actores que tienen las mismas creencia (cultura organizativa común) y cuyas acciones colectivas, mas que las intenciones, configuran las estrategias.

Estrategias impuestas: en último lugar tenemos las estrategias impuestas, que no se derivan de la intención ni de la voluntad, sino cuyas acciones vienen forzadas por el ambiente³.

³ PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Trad.por. The Free Press, vigésima quinta reimpresión, México 1998.

Capítulo III

Las personas

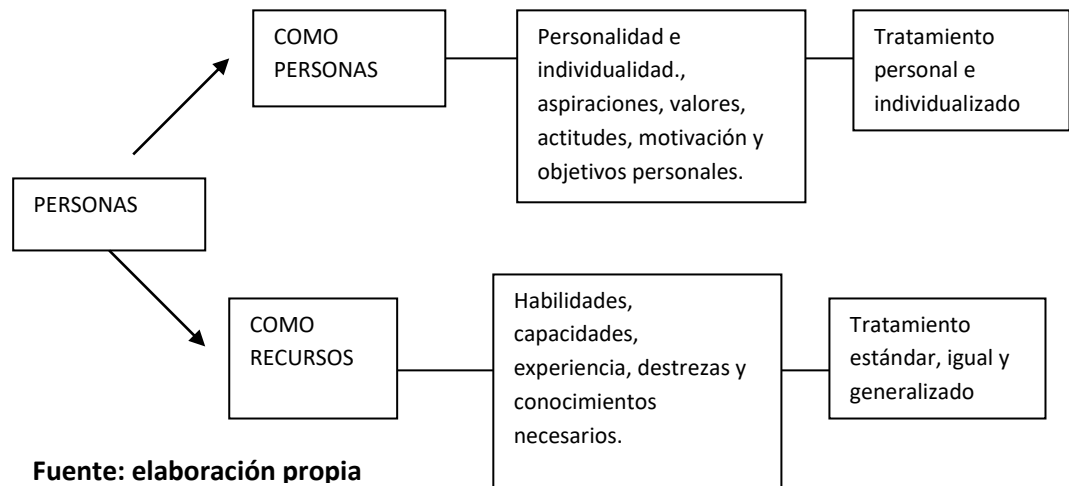
Sumario: 1.-Introducción, 2- Motivación humana, 3- La comunicación, 4- El comportamiento humano en las organizaciones, 5- Capital humano.

1.- Introducción

Hay dos vertientes diferentes al considerar a las personas: las personas en cuanto a totales (dotadas de características propias de personalidad e individualidad) y las personas como recursos (dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para la tarea organizacional).

La administración de recursos humanos, procura tratar a las personas como tales y no solo como recursos organizacionales importantes, de esta forma rompe con una tradición de tratarlas como simples medios de producción. ⁴

⁴ Ibidem.



2- La motivación Humana

De los factores internos que influyen en la conducta humana, daremos especial atención a la motivación.

Para conocer la conducta humana es necesario un mínimo conocimiento de la motivación. De manera general, motivo es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento. Ese impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo (proveniente del ambiente) y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo. La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo.

Existen tres premisas que explican la conducta humana:

1. La conducta es causada por estímulos externos o internos.
2. La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad.
3. La conducta está orientada hacia objetivos.

Si las suposiciones anteriores son correctas, la conducta no es espontánea ni está exenta de finalidad: siempre hay un objetivo explícito o implícito que la explica.

Ciclo motivacional: El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrara la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella. Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación al ambiente.

En este ciclo motivacional, la necesidad es satisfecha. A medida que se repite el ciclo, debido al aprendizaje y la repetición (refuerzo), los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento, ya que no ocasiona tensión ni incomodidad.

Sin embargo, en el ciclo motivacional, no siempre puede satisfacerse la necesidad. Esta también puede frustrarse o puede compensarse. En el caso de frustración de la necesidad, encuentra una barrera o un obstáculo para su liberación. Al no encontrar una barrera de salida normal, la tensión acumulada en el organismo busca un medio indirecto de salida, ya sea por vía psicológica o por vía fisiológica.

3- La comunicación

Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras o con su ambiente por medio de la comunicación. La comunicación es la transferencia de información o de significado de una persona a otra. Dicho de otra manera, es el proceso por el cual se transmite información y significados de una persona a otra. Asimismo, es la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos, pensamientos y valores. La comunicación es el proceso que une a las personas para que compartan

sentimientos y conocimientos, y que comprende transacciones entre ellas. En toda comunicación existen por lo menos dos personas: la que envía un mensaje y la que lo recibe. Una persona sola no podrá comunicarse, el acto de comunicación solo se puede realizar si existe otra persona receptora. Las organizaciones no puede existir ni operar sin comunicación, esta es la red que integra y coordina todas sus partes.

La comunicación constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos:

1. emisor o fuente: es la persona, cosa o proceso que emite un mensaje para alguien
2. Transmisor o codificador: es el equipo que une la fuente al canal
3. Canal: es la parte del sistema que enlaza la fuente con el destino
4. Receptor o decodificador: es el equipo situado entre el canal y el destino.
5. Destino: es la persona, cosa o procedimiento al que se le envía el mensaje.

Comunicación humana: El concepto de comunicación está sujeto a complicaciones adicionales cuando se trata de la comunicación humana. Esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores personales y sus motivaciones, que constituyen patrón personal de referencia, el cual hace interpretación de las cosas muy personal y singular. Este patrón personal de referencia actúa como un filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda información, y que selecciona y rechaza toda información que no se ajuste a ese sistema o que pueda amenazarlo. Existe una codificación perceptiva que actúa como defensa, al bloquear la información no deseada o no relevante. Este mecanismo de defensa puede perjudicar tanto al envío como a la recepción de información y hasta anular la retroalimentación. Son los lentes a través de los cuales las personas

vemos nuestro mundo exterior y lo interpretamos a nuestro modo. De esta manera, existe una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación. Aquello que dos personas se comunican entre sí, está determinado por la percepción de cada una. Dentro de determinado contexto situacional, la idea comunicada está íntimamente relacionada con las percepciones y motivaciones tanto de la fuente como del destinatario⁵.

4- El comportamiento humano en las organizaciones

Aunque a las personas se puede visualizar como recursos, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, competencias, motivación para el trabajo, etc., nunca se debe olvidar que las personas son personas, esto es, portadoras de características de personalidad, expectativas, objetivos personales, historias particulares, etc. Por esto, conviene destacar algunas de las características generales de las personas como personas, ya que esto mejorara la comprensión de la conducta humana en las organizaciones.

La conducta de las personas presenta algunas características:

1. El hombre es proactivo: la conducta en las organizaciones está determinada tanto por la práctica organizacional como por el comportamiento proactivo de los que intervienen en la organización.
2. El hombre es social: en los grupos o en las organizaciones los individuos tratan de mantener su identidad y su bienestar psicológico y emplean sus relaciones con las demás personas para obtener información sobre si mismos y sobre el ambiente en el que viven.
3. El hombre tiene diferentes necesidades: la conducta de las personas se ve influenciada simultáneamente por un gran número de necesidades que presentan valores y cantidades diferentes.
4. El hombre percibe y evalúa: la experiencia de la persona en su ambiente es un proceso activo porque selecciona los datos de los distintos aspectos del ambiente, los evalúa en términos de sus

⁵ Ibidem, Pág. 6

experiencias pasadas y en función de lo que, actualmente, experimenta en términos de sus necesidades y valores.

5. El hombre piensa y escoge: la conducta es intencionada, proactiva y cognitivamente activa.

6. El hombre tiene una limitada capacidad de respuesta: el mismo tiene capacidad limitada para desempeñarse de acuerdo con lo que pretende o ambiciona. Las personas no pueden desempeñarse de cualquier forma ya que sus características personales son restringidas.

5- Capital Humano

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital puede valer más o menos en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de agregar valor a la organización, además hacerla más ágil y competitiva. Por lo tanto, ese capital vale más en la medida que tenga influencia en las acciones y destinos de la organización. Para ello, la organización debe utilizar intensamente cuatro detonadores indispensables:

1. Autoridad: conferir poder a las personas para que puedan tomar decisiones independientemente sobre acciones y recursos.

2. Información: fomentar el acceso a la información a lo largo de las fronteras. Crear condiciones para difundir información, además hacerla útil y productiva para las personas en el sentido de facilitar la toma de decisiones y la búsqueda de caminos nuevos y diferentes.

3. Recompensas: proporcionar incentivos compartidos que promuevan los objetivos organizacionales. Uno de los motivadores más poderosos es la recompensa por el trabajo bien hecho.

4. Competencias: ayudar a las personas a desarrollar habilidades y competencias para utilizar ampliamente información y ejercer autonomía. Así es como se crean talentos en la organización: al definir las competencias que ella necesita para alcanzar sus objetivos, así como al crear condiciones internas para que las personas adquieran y desarrollen tales competencias de la mejor manera posible.

Capítulo IV

El sistema de Recursos Humanos

Sumario: 1-Recursos Humanos, 2- Carácter multivariado de la administración de Recursos Humanos, 3- La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff, 4- Políticas de Recursos humanos, 5- Objetivos de la ARH, 6- Dificultades básicas de la administración de recursos humanos

1- Recursos Humanos

Recursos humanos son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, sea cual sea su nivel jerárquico o su tarea. Los recursos humanos se distribuyen en niveles distintos: en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, empleados y obreros junto con los supervisores de primera línea). Constituyen el único recurso vivo y dinámico de la organización, además de ser el que decide manipular los demás recursos que son de por sí inertes y estáticos. Además, conforman un tipo de recurso dotado de una vocación encaminada al crecimiento y al desarrollo.

Las personas aportan a las organizaciones sus habilidades, conocimientos, actitudes, conducta, percepciones, etc. Ya sean directores, gerentes, empleados, obreros o técnicos, las personas desempeñan papeles muy distintos dentro de la jerarquía de autoridad y

responsabilidad que existe en la organización. Además, las personas son extremadamente distintas entre si, por lo que constituyen un recurso muy diversificado debido a las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.⁶

2- Carácter multivariado de la Administración de Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos es un área interdisciplinaria: comprende necesariamente conceptos de psicología industrial y organizacional, de sociología organizacional, de ingeniería industrial, etc. Los asuntos que suele tratar en la administración de recursos humanos se relacionan con una multiplicidad enorme de campos del conocimiento: se habla de la aplicación e interpretación de pruebas psicológicas y de entrevistas, de tecnología de aprendizaje, nutrición y alimentación, medicina, entre otros.

Los asuntos tratados por la administración de recursos humanos (ARH) se refieren tanto a aspectos internos de la organización (enfoque introvertido de la ARH), como aspectos externos o ambientales (enfoque extrovertido de la ARH).

Algunas de las técnicas de la administración de recursos humanos se aplican directamente a las personas que constituyen los sujetos de su aplicación. Otras, se aplican indirectamente a las personas, ya sea por medio de los puestos que desempeñan, mediante los planes o programas globales o específicos.

Algunas de las técnicas de la ARH apuntan a la obtención y suministro de datos, mientras que otras son básicamente decisiones que se toman sobre datos.

3- La ARH como responsabilidad de línea y función de staff

La responsabilidad básica de la ARH en el nivel institucional le corresponde al ejecutivo máximo de la organización: al presidente. Desde un punto de vista más amplio, el presidente es el responsable de toda la

⁶ Consultas en Internet: http://es.wikipedia.org/wiki/Recursos_humanos (15/07/2012)

organización. A él le corresponden las decisiones sobre la dinámica y los destinos de la organización y sobre los recursos disponibles o necesarios. A nivel departamental o por división, el responsable de la ARH es el ejecutivo de línea, por ejemplo, el jefe o el gerente responsable del departamento. De esta manera, cada jefe o gerente es responsable de un departamento. Cada jefe o gerente es responsable de los recursos humanos destinados a su departamento, cualquiera que este sea, de línea o asesoría, de producción o de ventas, etc. En suma, la responsabilidad de la ARH comparte toda la organización. Tanto el presidente como cada uno de los jefes o gerentes deben tener conocimientos esenciales sobre recursos humanos.

El presidente debe compartir con su equipo las decisiones relativas a la organización y a sus recursos. Lo mismo ocurre con la ARH: esta es una responsabilidad de línea y una función de staff. Esto significa que quien administra el personal es cada gerente o jefe dentro de su área de acción. El jefe debe ser quien tome las decisiones respecto a sus subordinados. El mismo también debe transmitir a sus subordinados las expectativas y planes de la organización y el que recoja las expectativas el sentir de los subordinados. Además, el principio de unidad de mando, hace necesario que no se divida la autoridad de cada uno de los jefes. De esta manera, cada jefe tiene autoridad de línea sobre sus subordinados, es decir, autoridad para decidir, actuar y mandar. En consecuencia, también tiene la responsabilidad de línea sobre sus subordinados.

Sin embargo, para que las jefaturas actúen relativamente de manera uniforme y coherente en relación con sus subordinados, es necesario un departamento de staff, de asesoría y consultaría que proporcione a las jefaturas la orientación, las normas y los procedimientos sobre cómo administrar a sus subordinados. Además, el departamento de staff también debe prestar servicios especializados para aportar propuestas y recomendaciones a las jefaturas para que estas puedan tomar decisiones adecuadas.

En estas condiciones, la ARH es una responsabilidad de línea (de cada jefe) y una función de staff (asesoría que el departamento de RH presta a cada jefe). La posición del departamento de ARH es de staff. El jefe de línea considerara al especialista en RH como una fuente de ayuda y no como un intruso que interfiere en sus responsabilidades. Las fricciones entre línea y staff no desaparecerán jamás, pero se minimizaran cuando los jefes de línea y los especialistas de staff consideren la división de responsabilidades y de funciones como un esfuerzo conjunto para el logro de lo mejor para la organización.

4- Políticas de recursos humanos

Las políticas surgen en función de la racionalidad organizacional, de la filosofía y cultura organizacional. Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones y garantizar que estas se desempeñen de acuerdo con los objetivos deseados. Constituyen una orientación administrativa para evitar que las personas desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el éxito de sus funciones específicas. De este modo, las políticas son guías de acción.

Las políticas de recursos humanos se refieren a la manera en que las organizaciones desean tratar a sus miembros para lograr por medio de ellos los objetivos organizacionales, al proporcionar condiciones para el logro de los objetivos individuales. Varían enormemente una organización a otra.

En sentido estricto, una política de recursos humanos debe abarcar que objetivos tiene la organización respecto de los siguientes aspectos principales:

1. Políticas de integración de recursos humanos
2. Políticas de organización de recursos humanos
3. Políticas de retención de los recursos humanos
4. Políticas de desarrollo de recursos humanos
5. Políticas de auditoría de recursos humanos

5- Objetivos de la ARH

La ARH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a las personas lograr sus objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. La ARH trata de conquistar y de retener a las personas en la organización, para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable.

Los objetivos de la ARH son:

1. Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
2. Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
3. Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas

6- Dificultades básicas de la ARH

Lo que distingue la ARH de otras áreas de la organización es su singular ambiente de operaciones. Administrar recursos humanos es diferente a la administración de cualquier otro recurso organizacional, ya que implica algunas dificultades. Las mismas son:

1. La ARH trata con medios, con recursos intermedios y no con fines.
2. La ARH trata con esos recursos vivos, extraordinariamente complejos, diversos y variables que son las personas
3. Los recursos humanos no se encuentran solo dentro del área de la ARH, sino que se ubican principalmente en los diversos departamentos de la organización y bajo la autoridad de diversos jefes o gerentes.

4. La ARH se preocupa principalmente de la eficiencia y eficacia. Sin embargo, el hecho más importante es que no puede controlar los eventos o condiciones que los producen.

5. La ARH trabaja en ambientes y condiciones que ella no determina y sobre los cuales posee un grado de poder o de control muy pequeño.

6. Los estándares de desempeño y de calidad de los recursos humanos son complejos y diversos, varían de acuerdo con el nivel jerárquico, con el área de actividad, con la tecnología empleada y con el tipo de tarea u obligación.

7. La ARH no trata directamente con las fuentes de ingreso económico.

8. Unos de los aspectos más críticos de la ARH estriba en la dificultad para saber si hace o no un buen trabajo. ⁷

⁷ CHIAVENATTO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, trad. por. Thomson. 1ra Edición. (s.f.) (s.d).

Capítulo V

De una Dirección de Personal a una Dirección de Recursos Humanos

Sumario: 1.- La gestión de los RR HH y su evolución; 2.- De dirección de personal = coste a dirección de personal = recurso; 3.- De un enfoque reactivo a un enfoque proactivo; 4.- De funciones aisladas a gestión integrada; 5.- De nivel funcional a nivel estratégico; 6.- Enfoque de los Rasgos – Enfoque de las Competencias; 7.- Los objetivos de una buena gestión de recursos humanos.

1.- La gestión de los RR HH y su evolución

Solo en fechas muy recientes se puede hablar de una autentica gestión de RR HH y ello, en parte, como consecuencia de la interdependencia que se pone de manifiesto entre ambos conceptos (gestión y RR HH) y del desarrollo de las ciencias de la administración y del comportamiento.

Esto ha permitido que la gestión de los RRHH sea mas sensible a las necesidades y aspiraciones del personal, pero este también más integrada a la dirección de la empresa, por lo que ha llegado a adquirir una posición estratégica.

Según Bosquet, ⁸se distinguen 3 fases en la evolución:

⁸ Psicólogo francés.

a) una fase administrativa que responde a una orientación organizativa exclusivamente productivista, con una abundante mano de obra y en la que los problemas de fabricación o producción reclaman una atención prioritaria. Así, la gestión de los RRHH se orienta hacia el control y el estímulo de los rendimientos, para lo cual los 2 ejes en los que se apoya son la remuneración, desarrollándose las formulas salariales sobre la base de los rendimientos y las acciones disciplinarias. Se entiende que no hay demandas de tipo psicológico y la situación social del personal no resulta relevante desde el punto de vista de su gestión.

b) La fase denominada de gestión, en la que se empiezan a considerar las necesidades de tipo social y psicológicas de las personas, buscando la adaptación del hombre a la organización. Se adquiere la conciencia de que los comportamientos no responden a formas racionales y que están condicionados por sentimientos colectivos y por los grupos a los que se pertenece. La relación contractual se extiende no solo a los aspectos retributivos, sino también a factores de tipo psicológico. Sigue prevaleciendo, no obstante, la consideración de recurso humano como un coste que hay q minimizar, pero las acciones que se emprenden tienen un carácter proactivo.

c) Un último estadio de la gestión de personal es la denominada fase de desarrollo, que se apoya en lo siguiente. 1) la búsqueda de una conciliación entre las necesidades económicas de la empresa y las necesidades de los hombres que trabajan en ella. 2) la consideración de las personas como un elemento determinante del desarrollo de la empresa. 3) la motivación y eficiencia del personal, dependiendo esencialmente de la manera en que es empleado el individuo, de su organización y funcionamiento.

Así, a las 3 fases por las que ha pasado la gestión de los RRHH hay que añadir, en la actualidad, la denominada gestión estratégica, en la cual se trata de incorporar el método de análisis que implica dicho paradigma.

2.- De dirección de personal = coste a personal = recurso

Las personas dejan de ser consideradas un coste, para convertirse en el principal recurso competitivo de las mismas, por lo que es preciso darles la oportunidad y libertad necesaria para poder aportar todo su potencial al desarrollo de la empresa.

3- De un enfoque reactivo a un enfoque proactivo

Desde el punto de vista de personal las acciones son por lo general de tipo reactivo; esto es, tratando de solucionar los problemas que ya se plantearon. Por el contrario el planeamiento que preside las acciones dentro de lo que es la dirección de recursos humanos es el pro activo; esto es, anticiparse a los problemas y dificultades que se prevé pueden seguir en el futuro y planificar las acciones precisas para evitarlos o minimizarlos.

4- De funciones aisladas a gestión integrada

Se podría hablar de una diferencia global en el planeamiento de las direcciones de personal y recursos humanos. Así, cuando se trabaja desde el primero de dicho enfoque es habitual hablar de “funciones de personal”, citando, principalmente, dentro de las mismas, las de empleo, formación, administración, recursos laborales y redistribución. Estas funciones suelen corresponderse con departamentos independientes y han ido surgiendo aisladamente a medida que la evolución lógica de la empresa.

Por el contrario, la dirección de recursos humanos parte del principio de que la gestión dentro del área debe ser integrada. Este término tiene tres acepciones:

- Todas las acciones y decisiones del área están íntimamente relacionadas entre sí, mediante la definición de unos objetivos y la elaboración de un plan.
- Los objetivos y la planificación de recursos humanos, se elaboran dentro del marco definido por los objetivos y planes estratégicos de la empresa.
- La gestión de Recurso humanos está formada, siempre, por tres fases íntimamente relacionadas entre si: planificación, implantación y evaluación.

5- De nivel funcional a nivel estratégico.

Cuando se observa la posición que tiene la dirección de personal en el organigrama empresarial, se comprueba que ocupa el escalón correspondiente a las funciones, por lo que no participa en la elaboración de los objetivos y planes estratégicos empresariales. No se considera que el responsable de personal pueda aportar algo a dicha planificación, puesto que los temas de su competencia “no son importantes” para la competitividad de la organización, lo único que se precisa es reducir al máximo los costos de personal.

Sin embargo, para llevar a cabo una verdadera gestión, es preciso que la dirección de recursos humanos cambie su posición en el organigrama empresarial, con respecto al que tiene la dirección de personal. Así el director de recursos humanos pasa a formar parte de un nivel de dirección más alto, con voz y voto.

6- Enfoque de los Rasgos – Enfoques de las Competencias

Cuando trabajamos en temas habituales en el área, tales como la selección de personal, planificación de recursos humanos, formación, etc, por lo general estamos llevando a cabo predicciones a futuros,

apoyándonos en el uso de técnicas e instrumentos más o menos científicos, trabajando clásicamente de la siguiente manera:

- Tras definir el contenido de los puestos de trabajo de la organización, se elabora el Perfil de los mismos, es decir las características que deberán reunir las personas que los ocupen, partan de que puedan desempeñar eficaz y eficientemente las funciones y tareas incluidas en los mismos. Esta es una primera “adivinación”, ya que no existe ninguna técnica que permita definir de una manera objetiva cuales son los rasgos que debe reunir el personal. El perfil del puesto indicará los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo, para poder responder con éxito a sus exigencias.

- Posteriormente, se entrevista y examina a los candidatos a ocupar determinado puesto de trabajo. El objetivo es determinar hasta qué punto los candidatos poseen las características exigidas por el perfil del puesto.

Tanto en las entrevistas como las pruebas psicológicas, se están haciendo predicciones, en función de datos no completamente exactos. Ambas pueden ser útiles o inútiles, en función de quien las emplea y cómo lo hace.

La mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de recursos humanos, tiene como objetivo predecir que personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, será preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más segura. Así es como llegamos a adoptar el enfoque de “competencias”.

En el enfoque de competencias, por lo tanto, se produce un cambio radical con respecto al planeamiento anterior. Se parte del estudio de las conductas de las personas que realizan su trabajo con eficacia y se define el puesto en función de la misma. De esta manera el perfil del puesto está formado por un conjunto de comportamientos perfectamente observables.⁹

⁹ CHIAVENATTO, Idalberto, *op cit* , Pág 33.

Entendemos por competencia: “Una característica subyacente en una persona, que esta casualmente relacionada con un desempeño bueno o excelente, en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” según Boyatzis.¹⁰ De esta definición podemos sacar dos cosas: La competencia es una descripción clara y operativa de una característica personal, y esta siempre ligada a una organización.

7- Los objetivos de una buena gestión de recursos humanos

Los objetivos de una buena gestión de recursos humanos es conseguir:

- Compromiso: desarrollar políticas que permitan la implicación de las personas con su trabajo y la organización, incrementando su nivel de autoestima, dignidad y rendimiento.
- Competencia: fomentar una actitud positiva hacia el aprendizaje y el desarrollo que permita atraer, motivar y desarrollar a las personas con los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por la organización en el presente y en el futuro.
- Eficacia en costes: que los costos de los recursos humanos (salarios, beneficios y costos indirectos, tales como rotación, huelgas) se mantengan iguales, o incluso inferiores a los competidores.

Así una organización que cuente con un conjunto de empleados muy comprometidos con su trabajo y la organización, que sientan los objetivos de la empresa como objetivos propios, muy formados y capaces, y que se encuentre adecuadamente retribuidos, poseerá una mayor eficiencia económica, un mejor funcionamiento y mas adecuado clima laboral que aquellas otras empresas caracterizadas por ejercer políticas de recursos humanos que conducen a bajos niveles en cada uno de los objetivos enunciados.¹¹

¹⁰ Profesor Universitario

¹¹ CHIAVENATTO, Idalberto, op cit , Pág 33

Capítulo VI

Introducción a las empresas Agro Lajitas y Standard Bank

Sumario: 1.- Introducción; 2.- Agro Lajitas 3.- Standard Bank.

1- Introducción:

En este capítulo presentaremos brevemente a las empresas haciendo énfasis en su historia, las causales que las llevaron a situarse en el lugar que ocupan hoy; desarrollando su misión, visión y mostrando la incidencia de los Recursos Humanos dentro de las mismas.

2- Agro Lajitas

a- Historia de la empresa

Nació en el año 2002 bajo la figura de una sociedad anónima de carácter cerrado y en la actualidad cuenta con un paquete accionario en manos de cinco socios de los cuales tres forman parte del directorio.

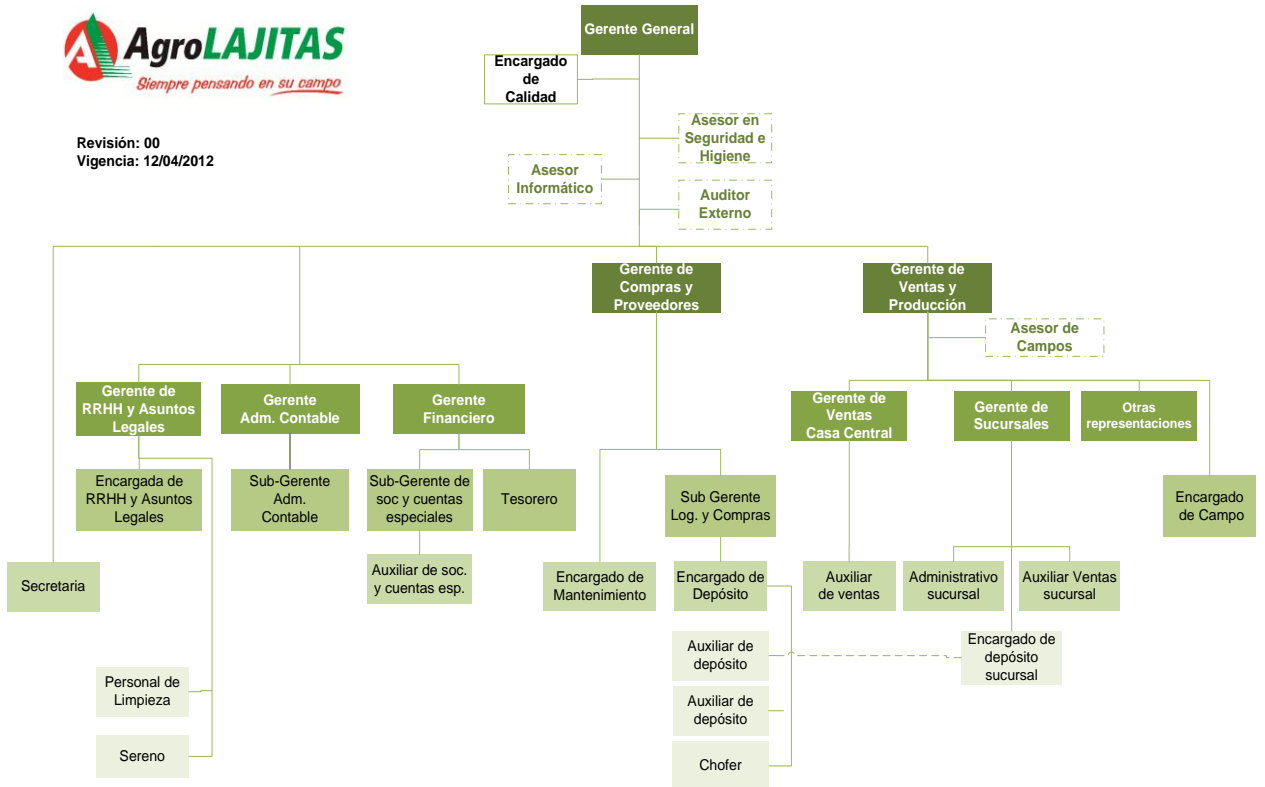
Tuvo sus orígenes en la localidad de Las Lajitas, provincia de Salta y fue este lugar el que le dio su nombre, iniciándose como una empresa proyectada a la expansión comercial en el noroeste del país,

proporcionando un servicio de excelencia atendiendo a las necesidades y expectativas de sus clientes, apoyándose en los valores competitivos, buena calidad y atención personalizada que le brindan un valor agregado diferenciándola de sus competidores.

La empresa es una sociedad anónima de carácter cerrada. Su capital está dividido en acciones que fueron adquiridas por cinco socios.

Los socios de esta empresa participan activamente en su administración ya que tres de sus socios pertenecen al miembro directivo y tienen las gerencias a su cargo. Gerardo Anadón es presidente de la firma y gerente general de administración y finanzas; Gonzalo Costal representa el cargo de vicepresidente, y gerente de compras; y Julio Pedraza, es director y gerente de ventas.

b- Organigrama



Fuente: Manual de calidad empresa Agro Lajitas SA

La empresa cuenta con un organigrama clásico, básicamente compuesto por rectángulos, que representan los cargos u órganos unidos entre sí por líneas, que trazan las relaciones de comunicación entre ellos.

De carácter estructural, presentando los cargos que tiene cada integrante del organismo social.

La empresa cuenta con un Gerente General del que luego se continúan las Gerencias Administrativas y de finanzas (en la misma persona del Gerente General); Gerencia de Compras y proveedores; y Gerencia de Ventas y producción. Estas gerencias son ejercidas por tres de los accionistas de la empresa.

A continuación, se desprenden las gerencias de mandos medios:

-Administrativa- contable: Es llevada a cabo por una contadora que se encarga de monitorear las tareas administrativas, contabilidad e impuestos de la empresa. A su cargo se encuentra, un subgerente de Administrativo contable que efectúa un importante soporte al área.

-Finanzas: El área de finanzas maneja principalmente, todo ingreso y egreso de dinero el cuál es apoyado por un tesorero y un subgerente de campo y sociedades. Se encargan estos de efectuar las liquidaciones para pago de comisiones a los gerentes de sucursales, conciliar cuentas corrientes de pago a proveedores y obtener los recursos necesarios para cancelación de las obligaciones de la empresa, administrar los fondos fijos, etc.

-Ventas de casa central y Ventas de sucursales: Estos gerentes tienen la responsabilidad de manejar las ventas de la empresa en cada región. A su vez los gerentes de sucursales no solo se ocupan de esto sino también del mantenimiento y necesidades de la empresa.

-Gerente de campos: Es el encargado de efectuar la visita a los campos, coordinar la aplicación de productos a los campos, efectuar las tareas de siembra, monitoreo, cosecha, la logística de la producción.

-Gerencia de compras y proveedores: Este gerente se encarga de efectuar el contacto con los proveedores, negociar plazos, coordinar la logística de los productos, abastecer a las depósitos de las sucursales, auditar inventarios, etc. Por otro lado, es responsable de efectuar las compras y mantenimientos que la empresa necesita en lo referido a otras

cosas distintas de mercadería. Para ellos cuenta con el apoyo del Subgerente de Compras y Logística, Encargado de mantenimiento, y un encargado de depósito.

c- Actualidad

La actividad principal de Agro Lajitas, como se mencionó con anterioridad, es la venta al por mayor de Agroquímicos, abonos y semillas. La mercadería es provista por grandes laboratorios radicados mayormente en Buenos Aires y Santa Fe. En muchos casos Agro Lajitas reviste el carácter de principal o exclusivo distribuidor de agroquímicos del noroeste del país, de importantes firmas tales como Dow Agrosiences, Magan Argentina y Nova entre otros.

Como actividad secundaria, se puede mencionar, la producción de legumbres secas tales como soja, poroto, maíz y trigo, aunque es a menor escala ya que la empresa focaliza su esfuerzo en la venta de agroquímicos, tomando la producción como una inversión secundaria y de apoyo para potenciar el resultado de los productos que comercializa y lograr una utilidad complementaria. La producción de la empresa, se emplea también como herramienta de financiación, ya que a través de contratos forward puede obtenerse créditos a bajo costo en los bancos, y en los laboratorios, también, garantizar pagos a cosecha y así, obtener un margen de financiación más amplio.

La empresa tuvo un crecimiento sostenido durante sus años de vida, con un aumento importante de su facturación anual. Es así como, en la actualidad, Agro Lajitas cuenta con su casa central en la localidad de Alderetes, Provincia de Tucumán y ocho sucursales en el país: Pichanal, Metán, Las Lajitas, y Rosario de la Frontera en la provincia de Salta; San Fernando del Valle de Catamarca en la provincia de Catamarca; Quimilí y Fernández en Santiago del Estero, y Juan Bautista Alberdi en la provincia de Tucumán.

d- Misión - Visión:

Misión: “Agro Lajitas S.A. es una empresa líder en la comercialización de agroquímicos en el Norte de Argentina, proporcionando un servicio de excelencia cumpliendo con las necesidades y expectativas de sus clientes”.

Visión: “Es nuestra visión el consolidarnos financieramente a través de una cartera afianzada y sólida de clientes; con bajo endeudamiento; reservas realizables, un complemento de producción propia y una estructura organizacional con alta capacitación en los recursos humanos”.

Esta excelencia se basa en el desarrollo de un ciclo virtuoso de mejoramiento de los procesos como en las competencias del personal.

El prestigio de nuestra empresa se basa en: valores competitivos, buena calidad y atención personalizada que brinda un valor agregado al cliente.

Como productores buscamos en la producción primaria, potenciar el resultado de los productos que comercializamos y lograr una utilidad complementaria”.

e- Recursos Humanos

La casa central tiene concentrada la administración general por lo que es en Alderetes donde se encuentran la mayor cantidad de empleados. A su vez, cada sucursal está a cargo de un gerente de sucursal quien se apoya en auxiliares administrativos en el área de ventas y facturación; y personal de Depósito dependiendo de la necesidad de cada zona según el volumen de operaciones.

La empresa cuenta con 21 empleados en relación de dependencia y 9 profesionales independientes que forman parte del equipo de trabajo de Agro Lajitas tanto en casa central como en las sucursales.

Del total de empleados en relación de dependencia, solo unos cuantos están graduados con título de grado. A pesar de ello, la empresa

apuesta a la capacitación del personal, poniéndoles al alcance cursos de idiomas, apoyo económico en posgrados, cursos, e incluso apoyo para la finalización de carreras universitarias y terciarias.

La empresa al momento de reclutar el personal se basa en seleccionar primero a personas recomendadas por los mismos empleados y luego busca a través de avisos. De este modo intenta asegurar el buen ambiente laboral con gente de confianza y una buena y fácil integración al grupo de trabajo.

Esta considera que son los empleados quienes con su trabajo construyen día a día la excelencia del servicio al cliente, y el trato personalizado. En este sentido, busca continuamente constituir un ambiente agradable para el trabajador, donde se favorezca el desarrollo de valores éticos y buenas prácticas, honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad, los que se transmiten y evidencian en la relación con los distintos clientes y proveedores internos y externos. Para conseguir este objetivo la empresa utiliza distintos métodos de motivación, tales como almuerzos semanales, festejos de cumpleaños y eventos especiales, reuniones anuales a las que se invita tanto al personal como a los principales proveedores y clientes; premios anuales basados en una evaluación de desempeño; fácil acceso a los dueños. El trato con sus empleados es flexible, intentando atender las necesidades de cada caso particular, pero a la vez buscando crear un espíritu de responsabilidad y compromiso hacia la empresa. Asimismo, Agro Lajitas busca promover tanto el crecimiento profesional como personal mediante capacitación permanente ya sea en el ámbito interno o externo; en este sentido ayuda a afrontar los costos de capacitación a aquellos empleados que optan por realizarla fuera de la empresa. Y actualmente, también ofrece a sus empleados una capacitación dentro de la empresa, tal como cursos de Inglés y Excel, los cuales son brindados sin costo alguno para los empleados y dentro de las instalaciones de la empresa.

El trabajo en equipo en la empresa es algo característico. Agro Lajitas se constituye como una gran familia, donde el trabajo, la

colaboración y la solidaridad se hacen presentes en el quehacer diario. Esto no sólo se ve reflejado en los empleados sino también en el modo de operar de los mismos dueños de la empresa, proporcionando un ambiente humano cálido y agradable para el trabajo.

3- Standard Bank

a- Historia:

El grupo financiero conducido por John Paterson creó el "*Standard Bank of British South Africa*" en 1862. Las operaciones comenzaron en 1863 en Puerto Elizabeth, Sudáfrica, y poco después de su inauguración se unió con otros bancos de relevancia, incluyendo el Banco Comercial de Puerto Elisabeth, el Banco de Colesberg, el Banco Británico de Kaffrarian y el Banco de Fauresmith.

Standard Bank es el Banco Internacional con trayectoria de 145 años de historia y conocimiento financiero. En Argentina opera desde el año 1998 ofreciendo servicios para personas (Individuos), empresas (Pequeñas y Medianas) y obviamente grandes Corporaciones.

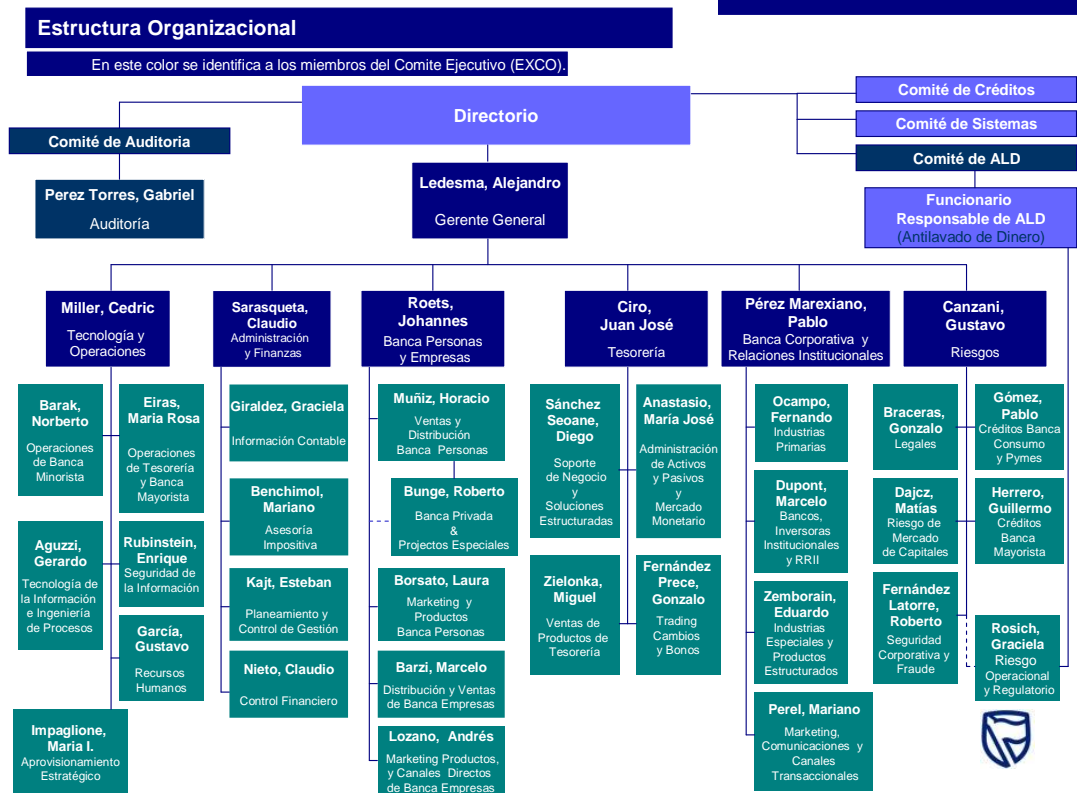
Actualmente cuenta con 98 sucursales en todo el país con presencia en 17 Provincias.

Standard Bank Group se encuentra radicado en Johannesburgo y la base de operaciones matriz internacionales en Londres con alcance en 33 Países del Mundo.

Los servicios más destacados de Standard Bank son las transacciones, préstamos, créditos prendarios, banco de Inversión (entre otros Plazos Fijos) y fondos comunes de inversión.

Actualmente Standard Bank sumo a su cartera de servicios, los seguros de vida, accidentes personales, hogar, automóvil, seguros de viaje, tecnología protegida y en cajeros.

b- Organigrama



Fuente: www.Standardbank.com.ar

c- Visión-Misión

Visión: “Nuestra visión es ser el mejor banco universal, comprometido en ofrecer una diferencia real en los servicios financieros en Argentina”

Misión: “Aseguramos una estrategia sustentable en el largo plazo armonizando las necesidades de nuestros clientes, nuestra gente y nuestros accionistas, y siendo relevantes para las comunidades donde operamos”.

d- Introducción a los Recursos humanos

Durante años, Standard Bank Argentina desarrollo una estrategia de Recursos Humanos en línea con los objetivos de la compañía. En este sentido, se siguió adelante con la implementación de un plan de valor tendiente a retener y atraer los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos planteados. Asimismo, Standard Bank tiene un proceso de evaluación del desempeño que comprende a la

totalidad de su dotación por medio del cual se mide el logro de los objetivos y se evalúan las competencias necesarias para su consecución, con el objetivo de fomentar una cultura de diferenciación por “performance”.

La sucursal Standard Bank Tucumán cuenta con 27 empleados en sus diferentes áreas (en la parte comercial, operativa y empresa). De los 27 empleados solamente 4 tienen nivel de grado, los demás cuentan con secundario completo y alto nivel de experiencia en el rubro bancario. La falta de capacitación a nivel de grado es debido a las cantidad de horas necesarias para desempeñar las tareas.

Standard Bank Argentina, tiene sociedad con diversas instituciones en Capital Federal para lograr que sus empleados se capaciten con cursos y posgrados en los rubros necesarios para el área bancaria. También tiene un programa de jóvenes profesionales, con el fin de aumentar la cantidad de empleados con títulos de grado, lograr la capacitación de los mismos dentro del banco, y retenerlos para puestos jerárquicos que necesitan mayor especialización y capacitación.

Capítulo VII

Análisis del ambiente FODA de Agro Lajitas y Standard Bank

Sumario: 1.- Análisis FODA de Agro Lajitas; 2.- Estrategia de Agro Lajitas 3-Objetivos de Agro Lajitas 4- Análisis FODA de Standard Bank; 5.-Estrategia de Standard Bank; 6.- Objetivos de Standard Bank.

1- Análisis FODA de Agro Lajitas.

Oportunidades

- La lealtad a la marca Dow Agrosiences está fuertemente presente y representa una ventaja competitiva muy marcada para la empresa.
- La reciente creación de una cámara de vendedores de insumos agrícolas genera una oportunidad de compartir con las diferentes empresas competidoras, información útil para el negocio y la unión de fuerzas de un mismo rubro.
- La venta de agroquímicos está sujeta a los cambios de clima y a las diversas variables que afectan el mercado. Esto puede ser planteado tanto como Oportunidad y como Amenaza.
- Los productos denominados comunes, tienen precios de mercado conocidos. El tener esta información en forma oportuna da la

posibilidad de negociar precios, condiciones de pago, y condiciones de entrega.

- Existen productos específicos, cuyo sustituto, en muchos casos, no resulta ser de la misma calidad y rendimiento.

Amenazas

- La posibilidad que los ingenios, refinerías, y molinos ingresen en el mercado representa una amenaza potencial de la empresa ya que podrían quitar una porción del mercado.

- La demanda de agroquímicos está sujeta a la cantidad de hectáreas disponibles en la región para sembrar por lo que la forma de crecer, es robando cuota de mercado a los competidores.

- La venta de agroquímicos está sujeta a los cambios de clima y a las diversas variables que afectan el mercado. Esto puede ser planteado tanto como Oportunidad y como Amenaza.

- Actualmente, la competencia de los acopiadores es muy fuerte ya que intentan captar la producción de granos, mediante la venta de productos agroquímicos a su costo de adquisición.

- El mercado bajo análisis es un mercado consolidado, en el cual un grupo de empresas domina el mercado de agroquímicos y esto hace que la actuación de una afecte a las otras inmediatamente.

- Los compradores están representados en su gran mayoría por productores de grandes hectáreas, por lo cual, su poder de negociación en cuando a servicio, precio y calidad es, en ocasiones muy fuerte.

- Los laboratorios pueden influir en los precios de los productos especiales.

- La comercialización de agroquímicos se efectúa en dólares por lo que la gran volatilidad de esta moneda con respecto a la moneda nacional afecta directamente al negocio en su conjunto.

- Los productos comunes son ofrecidos por casi todos los laboratorios presentes en la región. Aquí, se produce una guerra de precio.
- La inflación e inestabilidad económica del país repercutió ampliamente en la actividad.
- La creciente presión fiscal y los grandes controles que existen en la actualidad, obligaron a los productores a contratar recursos humanos especializados para cumplir con las normativas actuales.
- Por todo lo anteriormente señalado y analizado, la empresa desarrolla sus actividades en un ambiente favorable en donde las posibilidades de crecimiento y de aumento progresivo de rentabilidad son factibles y resulta atractivo el negocio.

Fortalezas:

- La empresa se centra en la atención personalizada al cliente y de esta forma, busca su diferenciación en el mercado.
- El contacto con los dueños de la empresa es directo y algunos de ellos tienen a cargo gerencia dentro de las mismas.
- Agro Lajitas cuenta con una amplia variedad de productos de marcas reconocidas.
- Es distribuidor exclusivo de Dow Agrosiences pero además cuenta con marcas reconocidas del medio.
- La empresa cuenta con un grupo de recursos humanos que constituyen un gran capital de trabajo.
- El ambiente laboral creado en la empresa es agradable y constituye un gran soporte para la actividad de la empresa.
- La empresa tiene la posibilidad de tener un trato personalizado con el cliente a través de sus nueve puntos de venta, ubicados en los distintos puntos estratégicos en el norte del país.
- La fuerza de ventas, es muy competitiva y esto se ve reflejado ampliamente, en el crecimiento de su rentabilidad a lo largo del año.

- La flexibilidad en los medios de cobro, le proporciona al cliente, una oportunidad de pago más ventajosa que las que proporciona el mercado.
- El sistema de información contable es actualizado continuamente, y está diseñado a medida ajustado a las necesidades del rubro que precisa manejar la compañía.

Debilidades:

- Las diferencias societarias entre los socios accionistas generó acciones judiciales que afectan la disposición de los bienes de uso de la empresa.
- El crecimiento vertiginoso de la empresa hizo que la misma se desenvuelva en forma desorganizada.
- Los canales de comunicación interna se encuentran poco formalizados y existen problemas de comunicación entre los distintos miembros del equipo.
- La fuerza de ventas es flexible al momento de efectuar cobranzas.
- Las compras y ventas de la empresa se ven afectadas ampliamente por las diferencias de cambio generadas por las variaciones en la cotización de dólar.
- La empresa cuenta con un sistema de información informatizado pero aún no se encuentra en línea con las diferentes sucursales. Esto se debe a que en casi la mayoría de las sucursales el acceso a internet banda ancha, es limitado.
- Agro Lajitas no tiene un plan de marketing diseñado. Utiliza la publicidad de sus proveedores para posicionar los productos que vende. No cuenta con una política de marketing estructurada.

2- Estrategia Agro lajitas

Agro Lajitas, si bien es una empresa mediana que ha crecido ampliamente, no tiene definida su estrategia. Paralelamente, la empresa

cuenta con un sistema de objetivos informal y poco claro entre las diferentes gerencias. A raíz de esto comenzamos a realizar una investigación para poder definirla formalmente.

Proponemos que la empresa debe seguir una estrategia de expansión. A continuación explicamos el porque de nuestra decisión:

- El negocio de Agro Lajitas apunta a atender los productores de la zona noroeste, en su mayoría, del país a través de sus nueve puntos de venta. Su mercado objetivo son los grandes productores y pequeñas agroquímicas revendedoras cuyos cultivos y actividad se desarrolla en las provincias de Salta, Tucumán, Santiago del Estero y Catamarca. La empresa busca expandirse cada vez más abarcando nuevos territorios y aumentar sus cuotas de mercado año tras año.

3- Objetivos Agro Lajitas

A continuación enumeraremos los objetivos propuestos para Agro lajitas:

1- Lograr una mayor *autonomía* en lo que se refiere a:

- Utilización de los recursos económicos: mejorar el sistema de cobranzas a clientes, y la financiación de los proveedores.
- Gestión de los recursos humanos: sistemas de incentivos y recompensas, capacitación del personal, y selección del personal, etc.

1. *Gestionar el riesgo de la cartera de clientes*, incrementando las garantías solicitadas a los clientes ante una financiación. Esto es un contrato Forward, un cheque, o un documento firmado.

2. *Lograr el uso eficiente de los recursos.*

3. *Mejorar las ventas anuales* a través de objetivos definidos a los vendedores.

4. *Reducción de stock inmovilizado* al 50% a través de control de stock sin movimiento mayor a 365 días.

5. *Disminuir los deudores de más de 365 días*, y disminuir la deuda vencida.

6. *Poder cubrir las deudas con proveedores con las deudas por ventas a crédito o al contado sin necesidad de solicitar otra financiación.*

7. Eficientizar los procesos internos.

8. Mantener el ambiente agradable de trabajo y al motivación del personal, mediante incentivo anual, reuniones fuera de oficina, almuerzos de trabajo.

9. Manutención edilicia.

- El ambiente de trabajo.
- La imagen en la sociedad.

10. *Potencializar las ventajas competitivas* – desarrollo de las marcas comercializadas, mejorar los servicios para lograr esa penetración en el mercado de la agroquímicos.

11. Lograr una *participación mayor en el mercado en la región de influencia.*

4- Análisis FODA de Standard Bank

Oportunidades

- Diversificación de los servicios logrando lealtad de los clientes potenciales.
- Fusión con el Banco más grande el mundo (ICBC), permitiendo llegar a lugares inalcanzables anteriormente.
- Expansión total, con aperturas de nuevas sucursales, logrando estar más cerca de nuestros clientes para su comodidad.
- Generación de descuentos masivos en los diversos comercios de la zona, logrando lealtad y diferenciación en el mercado con respecto a los demás bancos.
- Lanzamiento de una tarjeta de crédito dedicada a los jóvenes estudiantes, lo que permite llegar a un segmento discriminado de la sociedad, aumentando y fomentando el consumo con la misma para todo tipo de operaciones, aprovechando el auge del uso de las tarjetas.

Amenazas

- La creciente expansión de diversos bancos, lo que genera una quita importante de porción de mercado a la cual apunta Standard Bank.
- El auge de las financieras, creando un grave problema a la hora de comercializar productos crediticios.
- Contexto político y económico inestable, tendiendo que adaptarse continuamente a nuevas disposiciones dictadas por el Estado y el BCRA.
- Incertidumbre y falta de credibilidad por parte de nuestros clientes debido al continuo cambio en las políticas crediticias bancarias.

Fortalezas

- Es considerado el mejor banco con respecto a la calidad en la atención y el servicio que se le ofrece a los clientes
 - Es el banco que mejor paga en la plaza.
 - La gerencia siempre esta disponible para el contacto con los clientes, logrando la resolución instantánea de problemas emergentes.
 - Con la fusión con el banco ICBC se convierte en el banco más grande del mundo, teniendo una fuerza y credibilidad distinta a otros bancos existentes.
 - Es el banco privado con tasas de interés en préstamos personales más baja del mercado.
 - Dicho banco tiene gente especializada en asesoramiento para inversiones, y da la posibilidad no solo de invertir en plazos fijos, sino también en fondos común de inversiones.
 - Los empleados están siempre dispuestos a satisfacer a los clientes, brindando continua ayuda y resolución de conflictos.
 - El banco tiene un trato directo y cercano con cada uno de sus clientes.

- Se brinda el servicio de ayuda y atención telefónica para evitar la incomodidad del cliente en llegarse a la sucursal, y poder realizar todos sus trámites desde su hogar.

Debilidades

- La falta de contestación inmediata de los canales alternativos
 - El gran crecimiento en la cantidad de clientes genera una falta en la recursos humanos para poder satisfacer a todos ellos en sus requerimientos.
 - Gran burocratización en los procesos
 - Demoras en la resolución de conflictos
 - Falta de un plan de marketing diseñado exclusivamente para la sucursal de Tucumán. Todos estos planes vienen con publicidad nacional y en muchos casos no tienen nada que ver con la situación en donde esta inmersa la sucursal Tucumán.
 - Problemas de comunicación entre los distintos sectores de la entidad financiera.

5- Estrategia en Standard Bank

Standard Bank es un banco que opera hace más de 145 años, y el mismo tiene definido estrategias que estableceremos a continuación:

- Standard Bank apunta a la armonización de las necesidades de sus clientes, su gente y sus accionistas, a través de sus diversas actividades crediticias destinadas a la satisfacción de dichos grupos.
- Tiene una estrategia clara de captación y fidelización de clientes, ya que su objetivo es la expansión masiva del banco, siguiendo el modelo del Santander Río.
- En Standard Bank se considera que un negocio sustentable requiere de un balance entre los resultados de corto plazo con los

objetivos de largo plazo y sus impactos en la sociedad, el medio ambiente y la economía. En este sentido, tiene un plan de responsabilidad social empresarial, en donde se promueve la capacitación en diversas áreas como ser Comercio Exterior, por medio de la Fundación Standard Bank.

6- Objetivos Standard Bank:

Los objetivos en Standard Bank se dividen en dos sectores: los operativos y los comerciales.

Los objetivos operativos se determinan con respecto:

Eficiencia en la calidad de atención a los clientes: disminución constante en el tiempo de espera de los mismos, como así también a la resolución de conflictos.

Fallas de caja: disminución de problemas con faltas y/o sobranes de caja por parte de los empleados operativos.

Los objetivos comerciales se refieren a la cantidad de productos crediticios vendidos o las inversiones generadas dentro del banco.

En cuanto a los productos crediticios vendidos se define una cantidad mensual a la cual se debe llegar como equipo. La misma va variando mes a mes, sin un porcentaje constante de crecimiento estipulado. En los meses de alta suben (como se dijo antes no se define un porcentaje de crecimiento fijo, porque se evalúa la actividad de la sucursal, el crecimiento de mercado posible, como así también las actividades de las demás sucursales de la región), y en los meses de baja, como ser vacaciones, bajan dichos montos a cumplir.

Los objetivos de inversiones también van variando con respecto a la situación del ambiente político-económico, debido a que estos dependen mucho de la situación macro ambiental en donde está inmersa la entidad financiera. Se sigue el mismo criterio que en la parte comercial a la hora de establecer los objetivos.

Cabe resaltar que los objetivos están formalizados y son de público conocimiento por parte de todos los empleados.

Capítulo VIII

Diagnóstico de las funciones del departamento de Recursos Humanos de Standard Bank y Agro Lajitas

Sumario: 1.- Reclutamiento de personal; 2.- Proceso de selección; 3.- Modalidad de contrataciones; 4.- Desarrollo de carreras; 5.- Remuneración; 6.- Calidad de vida en el trabajo; 7.- Evaluación de desempeño; 8.- Capacitación

1- El Reclutamiento de Personal:

Standard Bank

En Standard Bank Argentina el reclutamiento del personal se produce cuando se genera una vacante en algún puesto debido a algún despido o a la necesidad de ampliar la cantidad de recursos humanos del mismo.

Dentro de las técnicas de reclutamiento, las más utilizadas en el mismo son:

- a) Recomendación por medio de los empleados.
- b) Selección de Curriculum Vitae que diariamente se dejan en Internet o en las sucursales.
- c) Evaluación de empleados de otros bancos.

Los puestos jerárquicos generalmente son cubiertos por empleados actuales del banco, ya que es política del mismo promover constantemente a los recursos humanos en sus puestos, para lograr

motivarlos y otorgar posibilidades de crecimientos a los miembros internos del banco.

Agro Lajitas

El principal método de reclutamiento en Agro Lajitas es a través de las recomendaciones realizadas por los empleados de la empresa. Si entre las personas recomendadas no se logra cubrir el puesto, se procede a publicar un aviso en la sección "clasificados". De esta manera, lo que intenta generar la organización es un buen ambiente laboral, con gente de confianza, y una buena y fácil integración al grupo de trabajo.

Agro Lajitas considera que son los empleados quienes con su trabajo construyen día a día la excelencia del servicio al cliente, y el trato personalizado. En este sentido, busca continuamente constituir un ambiente agradable para el trabajador, donde se favorezca el desarrollo de valores éticos y buenas prácticas, honestidad, lealtad, iniciativa y creatividad, los que se transmiten y evidencian en la relación con los distintos clientes y proveedores internos y externos.

2- El Proceso de Selección:

Standard Bank

El proceso de selección es largo y exhaustivo, debido a que una vez que los postulantes para los puestos fueron reclutados, se los somete a largas entrevistas para analizar su perfil y de acuerdo a estos ubicarlos en el puesto en que más se adecue a su personalidad. Cabe destacar que gran parte de la selección se realiza por medio de las referencias que puedan tener los postulantes, ya que el trabajo bancario es cargado de mucha responsabilidad.

En la sucursal de Tucumán no se siguen técnicas de selección como podrían ser test psicotécnicos o entrevistas grupales. Solo bastan

una serie de entrevistas en profundidad entre el gerente y los postulantes para los puestos, y luego de las mismas se toman las decisiones.

Agro Lajitas

Una vez reclutados los posibles ingresantes, el subgerente de RRHH procede a realizar un preselección de los CV que cumplan el perfil deseado. Luego el Gerente realiza una entrevista intensiva a los que pasaron la preselección y elige a aquel que cumple con todos los requisitos para el puesto deseado.

3- Modalidades de contrataciones:

En Standard Bank son las siguientes:

- a) Contratos eventuales por medio de consultoras, en los casos que el empleado sea llamado para un reemplazo temporario.
- b) Contratos a plazos fijos, en los cuales se realizan primero un contrato por 3 meses con el fin de analizar si el empleado esta apto para desempeñarse en dicho puesto y ponerlo a prueba. Luego sigue un contrato a plazo fijo por 6 meses.
- c) Contratos a tiempo indeterminado (empleados en situación de efectivización)

En Agro Lajitas:

- a) Personal en relación de dependencia
- b) Contrato de pasantía, estos contratos pueden ser semestrales o anuales y generalmente son para estudiantes
- c) Staff de profesionales independientes, como ser contadores, abogados e ingenieros.

4- Desarrollo de carreras:

En **Standard Bank Argentina**, se acostumbra a motivar al empleado para que siga una carrera bancaria y logren llegar a los puestos jerárquicos. Para el sector comercial, se empieza con un puesto de greeter o front, el puesto más bajo en dicha línea. Se sigue como oficial de negocios auxiliar, oficial de negocios junior, oficial de negocios senior, back up del gerente, gerente de sucursal, gerente zonal, y gerente general. En la línea operativa el orden ascendente de los puestos es el siguiente: cajero poli funcional, tesorero, jefe de áreas, contador de sucursal, y por ultimo auditor zonal. Recursos Humanos constantemente trata de motivar para que la auto superación logre mejorar el trabajo diario y genere la necesidad en los empleados de llegar a puestos más altos.

En **Agro Lajitas** no hay desarrollado un plan de carrera y las posibilidades de ascenso son escasas ya que hay pocos puestos de trabajo en la actualidad debido a los pocos años de vida en la empresa, pero la misma, va en vías de crecimiento y con la premisa de generar mayores puestos, mayor división de trabajo y una gestión de carrera.

5- Remuneración:

En empresas multinacionales como ser en este caso el **Standard Bank** los salarios y beneficios para empleados son altos en comparación con otras empresas del rubro. Los salarios se establecen por rangos, es decir por puestos de trabajo, no por formación del empleado. Se otorgan premios trimestrales y semestrales en base a los objetivos alcanzados.

En **Agro Lajitas** la remuneración es en base al puesto que ocupa la persona en la empresa. Algunos puestos reciben remuneración variable en base a las ventas. También se realizan premios anuales en

relación a las ventas generales y se dividen por igual entre todos los miembros del mismo nivel jerárquico.

6- Calidad de vida en el trabajo

En el **Standard Bank** hay una gran cantidad de beneficios. Un ejemplo de esto es cuando una empleada es madre se le otorga hasta dos meses más de los que les corresponden por ley de maternidad; a la mujer se le da un día femenino libre al mes; se tienen en cuenta a aquellas personas que estudian y necesitan días libres para exámenes, etc. Además, los empleados gozan de ciertas facilidades a la hora de adquirir préstamos, ya que se les concede una tasa especial por pertenecer a la organización.

Agro Lajitas, es muy flexible para las oportunidades que se les presentan a los empleados, ya sean viajes, capacitaciones, acontecimientos especiales, etc.

También, al trabajar con diversos laboratorios de venta exclusiva a través de Agro Lajitas, los mismos les regalan anualmente a la organización diversos viajes al exterior, los cuales son entregados como premios al desempeño entre los empleados.

7- Evaluación de desempeño:

Standard Bank

Anualmente se realiza lo que se llama GDD (gestión de desempeño). La misma consiste en tres conversaciones:

a)- Primera conversación (Establecimiento y consenso de objetivos (QUE) y competencias (COMO)): Colaborador y supervisor acuerdan los objetivos a lograr en el año en base a las Estrategias de Negocios y las competencias necesarias para alcanzarlos según los modelos disponibles.

b)- Segunda conversación (Revisión de objetivos y competencias): Colaborador y supervisor revisan los objetivos y competencias establecidos para analizar el grado de cumplimiento y corregir los desvíos que puedan existir.

c)- Tercera conversación (Nueva revisión y evaluación de resultados): Colaborador y supervisor analizan el cumplimiento de los objetivos establecidos y el logro de las competencias definidas para ellos. El supervisor mide los objetivos y asigna una calificación para ellos.

La evaluación de desempeño en Standard Bank sirve como un gran indicador de las competencias que posee cada empleado y ganas de crecer de los mismos dentro de la institución bancaria.

Agro lajitas actualmente no realiza evaluación del desempeño del personal. A continuación proponemos un modelo para realizar dicha evaluación (Ver Anexo)

Se debería realizar una evaluación anual, la cual comprenda un análisis de habilidades y competencias como así también una valoración del grado de cumplimiento de los objetivos fijados y las causales de desvíos con respecto de los mismos, en caso de que las hubiera.

El proceso de evaluación debe constar de las siguientes etapas:

1. Evaluación del personal, por parte de su jefe directo.
2. Presentación de la evaluación al Gerente que corresponde.
3. El jefe directo, debe comunicarle al evaluado los resultados.
4. A partir de esta charla se debe definir en forma conjunta con

el evaluado las acciones, capacitaciones u otra actividad que resultaría beneficiosa para el evaluado.

El Gerente de Recursos Humanos es el encargado de aglutinar todas las evaluaciones realizadas y efectuar un análisis.

Las evaluaciones deben quedar archivada por el Gerente Administrativo Contable en el legajo del Personal.

8- Capacitación:

El área bancaria es un sector que está sometido a constantes cambios debido a las leyes que se van actualizando y cambios en el Banco central de la República Argentina. Debido a esto se deben dar constantes capacitaciones a los empleados de los mismos.

También, el banco financia estudios a de postgrados a sus empleados efectivos. Les otorga el 50% del monto total del curso, siempre y cuando sea acorde al cargo que desempeña.

Todos los empleados, tienen la obligación de realizar el curso de anti lavado de dinero y antiterrorismo una vez por año, con el fin de prevenir a la sociedad de cualquier actividad fraudulenta.

Agro Lajitas, para elevar las competencias del personal mediante una planificación y coordinación efectiva de las capacitaciones, define la siguiente metodología:

Cada Gerencia deberá definir el Plan Anual de capacitación y seguimiento del mismo, utilizando la planilla definida para este fin "Plan de capacitación".

También se tendrá en consideración la información brindada por el Encargado de Calidad quien debe detectar las necesidades de capacitación y/o concientización hacia la calidad de todo el personal de la Organización. Este Plan Anual de capacitación debe ser aprobado por el Gerente General, quien debe asegurar la asignación de recursos necesarios para su ejecución.

En el caso de las capacitaciones internas, el responsable registrará los datos de los participantes y el disertante.

También, ofrece cursos optativos en ingles y Excel para mejorar las competencias del personal.

Toda ésta documentación debe ser archivada por el Encargado de Calidad como soporte del cumplimiento del Programa de Capacitación.

En el caso de la capacitación externa, quien asista será responsable de entregar una copia del certificado recibido al Gerente Administrativo contable, quien la adjuntara a su Legajo. También debe realizar un resumen de la misma para ser transmitida a su equipo de trabajo.

CONCLUSIÓN

Una vez finalizada la investigación teórica y realizado el relevamiento de ambas empresas, podemos concluir que el Standard Bank, tiene desarrollado un programa íntegro y formalizado de recursos humanos, mientras que Agro Lajitas, si bien es una empresa nueva y pretende desarrollar un programa de RRHH, aun tiene ciertas carencias. Es por ello que nosotros proponemos una estrategia para ser el hilo conductor de este programa y luego ciertas métodos para eficientizar dichos procesos.

La estrategia propuesta en Agro Lajitas, es de expansión, ya que consideramos que tiene un gran potencial y además un mercado en vías de crecimiento. A partir de esta definición, proponemos alinear dicha estrategia a todos los procesos de RRHH.

También propusimos un modelo de evaluación del desempeño, ya que Agro Lajitas no lo tenía definido, y consideramos que es una herramienta fundamental para medir el rendimiento del personal y a través del mismo realizar las correcciones necesarias y evitar cualquier desvío de los resultados propuestos. Además, es un método que motiva al personal y le permite conocer su evolución y los aspectos a mejorar las funciones que realizan en su puesto.

Anexo

NOMBRE Y APELLIDO	PUESTO FUNCIONAL
Fecha de la evaluación	

ESCALA DE EVALUACIÓN	1. No cumple con los requisitos	3. Cumple con los requisitos
	2. Necesita mejorar	4. Supera los requisitos
		5. Excelente

1.- HABILIDADES		CALIFICACIÓN				
		1	2	3	4	5
1	Aprendizaje y Asimilación de tareas					
2	Análisis y Resolución de Problemas					
3	Liderazgo					
4	Flexibilidad y adaptabilidad					
5	Responsabilidad y confiabilidad					
6	Trabajo en equipo					
7	Creatividad e innovación					
8	Productividad					
9	Compromiso con la calidad y la mejora continua					
10	Cumplimiento de normas (disciplina, horarios, inasistencias, faltas, uso de equipo de trabajo, etc.)					
CALIFICACIÓN GLOBAL						

1- FORTALEZAS

2- OBJETIVOS (En función de perfil de puesto)	EVALUACION DE CUMPLIMIENTO

3.- PLANES DE ACCION <i>(para todas las actividades que se encuentren por debajo del estándar)</i>	
OPORTUNIDAD DE MEJORA	PLAN DE ACCION

4.- COMENTARIOS DEL JEFE DIRECTO/CAPACITACIONES SUGERIDAS

5- COMENTARIO EVALUADO

FIRMA DEL EVALUADO		FECHA
FIRMA DEL JEFE DIRECTO		FECHA

INDICE BIBLIOGRAFICO

a) General:

CHIAVENATTO, Idalberto. Comportamiento Organizacional, trad. por. Thomson. 1ra Edición

CHIAVENATTO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, trad. por. Thomson. 1ra Edición (México 2007)

HATUM, Andrés. Alineando la Organización 1ra Edición, (Buenos Aires 2009)

b) Especial

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva. Trad.por. The Free Press, vigésima quinta reimpresión, (México 1998).

MORCILLO, Patricio, Dirección Estratégica, 1ra Edición , (Madrid 2002)

MORCILLO, Patricio, Cultura E Innovación Empresarial , 1ra Edición , (Madrid 2000)

c) Otras Publicaciones

Consultas a base de información, en Internet:

<http://www.wikipedia.com/recursoshumanos>

<http://www.wikipedia.com/ambienteorganizacional>

INDICE ANALÍTICO

	Pág
Prólogo -----	1

CAPÍTULO I

Variables del ambiente externo

1- El concepto de ambiente -----	2
2- Niveles y sectores ambientales -----	3
3- Dimensiones del ambiente -----	7
4- Las organizaciones como sistemas -----	8
5- Visión, misión y valores-----	10
6- Diseño organizacional-----	11

CAPÍTULO II

El concepto de estrategia y dirección estratégica de los Recursos Humanos

1- Alinear la organización -----	15
2- Alinear las practicas de recursos humanos -----	16
3- Los objetivos estratégicos de recursos humanos -----	18

CAPÍTULO III

Las personas

1- Introducción -----	22
2- Motivación humana -----	15
3- La comunicación -----	24
4- El comportamiento humano en las organizaciones -----	26
5- Capital humano-----	27

CAPÍTULO IV

El sistema de Recursos Humanos

1.- Recursos Humanos -----	28
2.- Carácter multivariado de la administración de Recursos Humanos -----	29
3.- La administración de recursos humanos como responsabilidad de línea y función de staff -----	29
4- Políticas de Recursos humanos -----	31
5- Objetivos de la ARH-----	32
6- Dificultades básicas de la administración de recursos humanos -----	33

CAPÍTULO V

De una Dirección de Personal a una Dirección de Recursos Humanos

1- La gestión de los RR HH y su evolución -----	34
2- De dirección de personal = coste a dirección de personal = recurso -----	36
3- De un enfoque reactivo a un enfoque proactivo -----	36
4- De funciones aisladas a gestión integrada -----	36
5- De nivel funcional a nivel estratégico -----	37
-	
6- Enfoque de los Rasgos – Enfoque de las Competencias --	37
7- Los objetivos de una buena gestión de recursos humanos	39

CAPÍTULO VI

Introducción a las empresas Agro Lajitas y Standard Bank

1- Introducción -----	40
2- Ago Lajitas-----	40
3- Standard Bank -----	46

CAPÍTULO VII

Análisis del ambiente FODA de Agro Lajitas y Standard Bank

1- Análisis FODA de Agro Lajitas-----	49
2- Estrategia de Agro Lajitas-----	52
3- Objetivos de Agro Lajitas-----	53
4- FODA Standard Bank -----	54
5- Estrategia Standard Bank-----	56
6- Objetivos Standard Bank-----	57

CAPÍTULO VIII

Diagnostico de las funciones del departamento de Recursos Humanos de Standard Bank y Agro Lajitas

1- Reclutacion de personal-----	59
2- Proceso de seleccion-----	60
3- Modalidad de contrataciones-----	61
4- Desarrollo de carreras-----	62
5- Remuneracion-----	62
6- Calidad de vida en el trabajo-----	63
7- Evaluacion de desempeño-----	63
8- Capacitacion-----	65
Conclusion-----	67
Anexo-----	68