

Universidad ORT Uruguay
Facultad de Administración y Ciencias Sociales

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS PARA UNA EMPRESA DEL RUBRO
CONSULTORÍA**

Entregado como requisito para la obtención del título

Máster en Dirección de Recursos Humanos

VALERIA GRASSO MORALES - 206755

KARINA WURZEL HERSZKOWICZ - 133464

Tutor: ALINA BIDEGAIN

2018

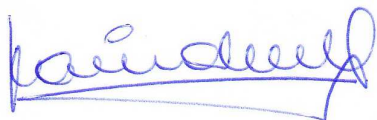
DECLARACIÓN DE AUTORÍA

Nosotras, Karina Wurzel y Valeria Grasso declaramos que el trabajo que se presenta en esta obra es de nuestra propia mano.


Podemos asegurar que:

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

Montevideo, 04 de junio de 2018



Karina Wurzel Herszkowicz



Valeria Grasso Morales

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, gracias a nuestros familiares y amigos que nos acompañaron en todo el proceso, alentándonos y dando fuerzas para continuar con la culminación de este proyecto.

Agradecemos especialmente, a nuestra tutora Alina Bidegain, por su dedicación y por compartir su conocimiento y experiencia. Asimismo, recibimos muy buenas sugerencias que fueron de gran apoyo y guía para desarrollar este trabajo.

Por otro lado, agradecemos a la coordinadora Ximena Fernández, por el apoyo brindado y acompañamiento en toda la maestría cursada.

Por último, queremos realizar un especial agradecimiento a la consultora por permitirnos realizar la tesis y brindar toda la información necesaria para llevar adelante dicho proyecto.

ABSTRACT

El presente trabajo tiene como objetivo realizar una Planificación Estratégica del departamento de Recursos Humanos de la Consultora KAV, en el cual se investigará sobre “Clima Organizacional”. Dado que la organización ha transitado por un proceso de fusión con un estudio contable de forma reciente, se propone analizar dicho tema, con el fin de tener un diagnóstico actual de la organización, en el cual se detecten fortalezas y oportunidades de mejora que permitan diseñar un plan de acción.

En primera instancia, se desarrolla el Marco teórico, que dará un sustento conceptual al trabajo abordando diversos temas, tales como, el Rol de Recursos Humanos, la Planificación Estratégica y Diagnóstico Organizacional. Luego, se describe la organización, desde su estructura, misión, visión y valores, para abordar con mayor énfasis, las principales características y prácticas que gestiona el departamento de Recursos Humanos. Asimismo, se esbozan los principales aspectos a mejorar en cada una de las prácticas que luego serán consideradas para la elaboración de una matriz FODA del departamento.

Por otra parte, en el capítulo III, se plantea la instancia de investigación, para la cual se aplica una encuesta a toda la organización y luego se analizan los resultados obtenidos, presentando las dimensiones más relevantes mediante gráficas por tipo de respuesta y categoría. Para el análisis de los resultados, se consideran en primer lugar, las dimensiones centrales para el negocio (Satisfacción laboral, Desarrollo y Capacitación, Participación e Innovación y Flexibilidad) y aquellas dimensiones que obtuvieron un porcentaje por debajo de 50 (Claridad en los objetivos, Feedback e Introspección) y por encima de 75 (Calidad, Esfuerzo, Visión al exterior y Apoyo del supervisor).

Por último, se elabora la Planificación estratégica del departamento de recursos humanos de la organización a través de la información recabada mediante el diagnóstico de los procesos del área y de los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional. Asimismo, se propone el mapa estratégico de la firma y se define como principal objetivo para el departamento de recursos humanos “Convertirse en un socio de negocios”. A partir del mismo y de los objetivos específicos, se realiza el cronograma de actividades que serán monitoreadas a través de los indicadores planteados en el tablero de gestión. Como cierre, para poder presentar a los socios y evaluar el plan estratégico en su totalidad, se realiza un presupuesto tentativo de las actividades propuestas.

Palabras claves: Clima organizacional, planificación estratégica y rol de recursos humanos.

ÍNDICE

DECLARACIÓN DE AUTORÍA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
ABSTRACT.....	4
1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	7
1.1. Rol de Recursos Humanos	7
1.2. Planificación Estratégica	12
1.2.1. Cuadro de Mando Integral	13
1.2.2. Mapa Estratégico	16
1.2.3. Cuadro de Mando integral de Recursos Humanos	19
1.2.4. Planificación Estratégica de Recursos Humanos	21
1.3. Diagnóstico Organizacional	28
1.3.1. Pasos del diagnóstico organizacional	28
1.3.2. Perspectivas del diagnóstico organizacional.....	30
1.3.3. Modelos de diagnóstico	31
1.4. Guía de este trabajo.....	40
2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO.....	42
2.1. Descripción de la Organización	42
2.1.1. Estructura.....	44
2.1.2. Otras características de la Organización.....	50
2.1.3. Estrategia Organizacional:.....	53
2.1.4. Liderazgo y comunicación	54
2.2. Departamento de Recursos Humanos.....	56
2.2.1. Servicios de recursos humanos a nivel de Consultoría externa.....	57
2.2.2. Procesos de recursos humanos	60
2.2.2.1. Reclutamiento y Selección:.....	60
2.2.2.2. Inducción:	64
2.2.2.3. Organización del Trabajo:	69
2.2.2.4. Gestión del Desempeño:.....	71
2.2.2.5. Sistema de Remuneración:.....	75
2.2.2.6. Plan de Capacitación:	77
2.2.2.7. Plan de Desarrollo:.....	79
2.2.2.8. Desarrollo Organizacional:	80
2.2.2.9. Sistemas:.....	84
2.2.2.10. Comunicación:.....	85
2.2.3. Síntesis del diagnóstico de los Procesos de Recursos Humanos.....	87
2.2.3.1. Cuadro de síntesis de los procesos de Recursos Humanos.....	88
2.2.3.2. Foda de departamento de Recursos Humanos.....	90

3. CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN – ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	92
3.1. Marco conceptual sobre Clima Organizacional	92
3.1.1. Clima Organizacional.....	92
3.1.2. Comportamiento Organizacional	94
3.1.3. Cultura Organizacional	97
3.1.4. Satisfacción laboral.....	99
3.2. Implementación Encuesta de Clima Organizacional	100
3.3. Análisis de Resultados obtenidos	102
3.3.1. Dimensiones centrales para KAV	103
3.3.2. Dimensiones con un puntaje mayor a 75	112
3.3.3. Dimensiones con un puntaje menor a 50	117
4. CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS.....	123
4.1. Estrategia de KAV	123
4.2. Mapa Estratégico de KAV.....	124
4.3. Objetivos específicos de recursos humanos	129
4.4. Cronograma de Implementación.....	136
4.5. Monitoreo	139
4.6. Presupuesto	141
5. CAPÍTULO V: BIBLIOGRAFÍA.....	143
6. CAPÍTULO VI: ANEXOS.....	145
6.1. Encuesta de Clima Organizacional aplicada en KAV	145
6.2. Cuestionario de Clima Organizacional original	159
6.3. Resultados de la encuesta Clima Organizacional original.....	163

1. CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se busca arribar a un fundamento teórico abordando diversos autores que sustenten nuestro trabajo.

Se comenzará por conceptualizar el Rol que debe tener el departamento de recursos humanos en las organizaciones, partiendo históricamente de un rol más operativo hacia ser un Socio estratégico que conozca del negocio y participe de las decisiones estratégicas.

Luego, se abordará la Planificación Estratégica, tema que abarca la estrategia que debe ser elaborada por el departamento de recursos humanos contribuyendo al logro de los objetivos a nivel organizacional y el cuadro de mando integral desarrollando las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y formación y crecimiento).

Seguidamente, se planteará el tema Diagnóstico Organizacional, a partir de sus diversos modelos, con el propósito de conocer y obtener información acerca del estado en el que se encuentra la organización para poder desarrollar e implementar posteriormente un plan de mejora.

Por último, se realiza el marco conceptual guía de este trabajo partiendo de los conceptos que han sido desarrollados, con el fin de establecer cuáles serán los pasos que se tomarán para llevar adelante el diagnóstico organizacional en la empresa que ha sido seleccionada para realizar dicho trabajo.

1.1. Rol de Recursos Humanos

Dada la celeridad de los cambios tecnológicos, económicos y sociales, las organizaciones deben prepararse constantemente para lograr ser cada vez más competitivas. Para ello, las mismas necesitan agregar valor a sus clientes, inversionistas y a sus empleados. En este punto es donde los profesionales de Recursos humanos (RH) deben tener un gran protagonismo.

Dave Ulrich (2003) hace referencia a 8 desafíos que debe enfrentar RH.

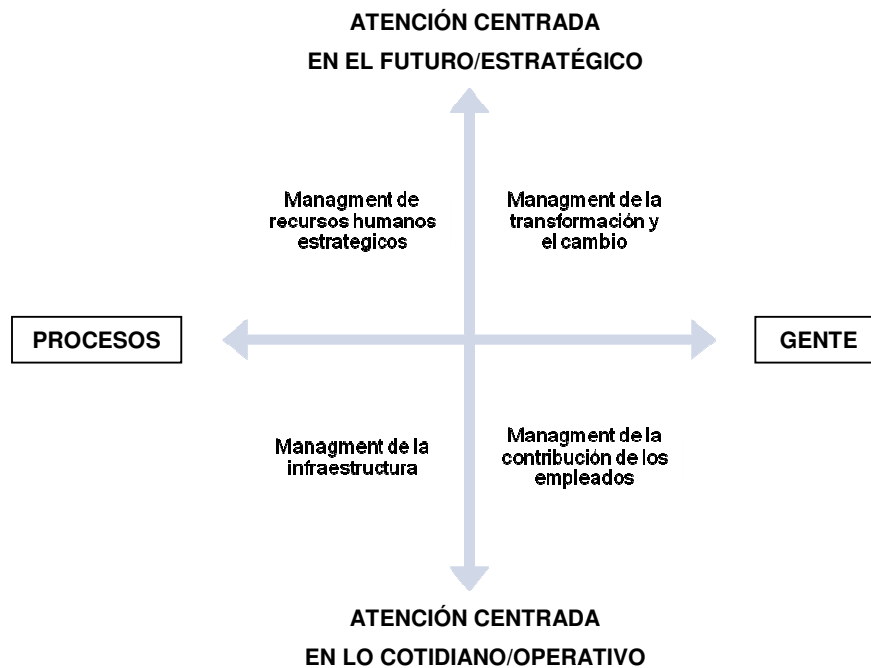
- 1. La Globalización:** refiere a la necesidad de desarrollar la capacidad de nuevas maneras de pensar el negocio, en el cual el área de RH debe crear modelos y procesos para lograr una mayor agilidad, efectividad y competitividad global.
- 2. La cadena de valor para la competitividad de la empresa y los servicios de RH:** hace referencia a la importancia que tiene que RH enfoque sus prácticas hacia la satisfacción y atención a proveedores y clientes, poniendo el mayor énfasis en la cadena de valor y no en la interna de la compañía.

3. **Rentabilidad por medio de los costos y el crecimiento:** no se trata de reemplazar los costos por el crecimiento sino buscar maneras de lograr un crecimiento rentable. Para ello, RH cobra un rol importante en lograr potenciar a sus clientes, a las capacidades centrales y prepararse para la fusión y compra de nuevos productos.
4. **Hacer centro en las capacidades:** las capacidades son el ADN de las organizaciones, por ende, RH debe hacer foco en crear nuevas capacidades para ser más exitosos frente a los competidores.
5. **Cambie, cambie y cambie un poco más todavía:** RH debe ayudar a las organizaciones a cambiar, definir un modelo organizacional para el cambio, monitorear y dar seguimiento a su aplicación.
6. **La tecnología:** RH debe buscar la forma de convertir la tecnología en una parte viable y productiva del ámbito laboral.
7. **Atraer, retener y medir la competencia y el capital humano:** las firmas más exitosas serán aquellas capaces de atraer, retener y formar individuos con capacidad, perspectiva y experiencia suficiente para conducir un negocio global.
8. **Racionalizar no es transformación:** la transformación implica cambiar la imagen del negocio para los consumidores y empleados, si RH lo logra creará cambios fundamentales y duraderos.

Para hacer frente a los ocho desafíos que han sido planteados, RH debe enfocarse en crear valor para la organización y centrarse en medir los resultados en términos de competitividad en los negocios dejando atrás la medición de la comodidad y conformidad de los empleados como se hace de forma habitual. Para ello, necesita cambiar la orientación de sus procesos y prácticas, generando un valor para la compañía, diseñando prácticas orientadas a que los empleados sean cada vez más competentes.

Dave Ulrich destaca 4 roles fundamentales en los que debe centrarse RH para la construcción de una organización competitiva.

Cuadro 1.1. Roles de Recursos Humanos



Fuente: RH Champions, Dave Ulrich (2003, p. 55).

RH tendrá que atender de forma simultánea funciones más estratégicas con objetivos a largo plazo y otras más operativas que hacen a lo cotidiano de su gestión.

El primer rol “Managment de RH estratégicos” hace referencia a que RH debe centrarse en alinear los procesos y prácticas con la estrategia del negocio, de esta manera podrá convertirse en un **socio estratégico** para la organización y aumentar la capacidad de la empresa para ejecutar sus estrategias. Convertirse en un socio estratégico implica que RH participe en el proceso de definición de la estrategia empresarial, alineando sus prácticas a la misma.

El segundo rol “Administración de la infraestructura de la firma”, es la creación y re-diseño de procesos eficientes (entrenamiento, evaluaciones, premios, promociones, movilidad de los empleados) de RH que sean revisados y mejorados de forma permanente.

El tercer rol “Managment de la contribución de los empleados” refiere al involucramiento que debe tener RH en los problemas y necesidades cotidianas de los empleados ya que cuando los mismos se sienten apreciados por la empresa generan un valor muy significativo que se ve reflejado en los resultados económicos de la misma.

Y por último el cuarto rol “Conducir la transformación y el cambio” tiene que ver con la capacidad de RH de conducir el cambio en el cual la organización se ha embarcado, alineando a las personas a esa nueva estrategia con la implementación de herramientas que generen una transformación en las personas y puedan adaptarse a la nueva cultura. Para ello RH debe convertirse en un **“agente de cambio”**, respetando la historia y los procesos tradicionales de la organización sin dejar de pensar y actuar para el futuro de la misma. Además, identificar y resolver problemas, crear relaciones de confianza e implementar un plan de acción que acompañe la transformación cultural.

Desde el punto de vista de Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1997), los profesionales de RH deben conocer la organización de la empresa en profundidad, no solo en lo que refiere a las personas, sino lo que atañe a las fuerzas económicas, financieras, ambientales y tecnológicas que la afectan. Tendrían que convertirse en asesores internos reconocidos por su experiencia y habilidad para resolver problemas de RH. Para el buen funcionamiento en la empresa es necesario que los directivos y RH trabajen en equipo.

Dichos autores mencionan que los departamentos de RH han tenido que atravesar por 4 estadios a lo largo de la historia en las empresas para llegar a ser “Socios estratégicos”.

Cuadro 1.2. Estadios de la involucración del departamento de RH en la gestión estratégica.



Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1997, p. 76).

El primer estadio, refiere a que el foco de RH estaba puesto en evitar conflictos con las personas, por ejemplo, evitar que haya rotación de personal, problemas con el sindicato, realización de huelgas.

El segundo estadio, hace hincapié en que RH se ve como profesional mediante herramientas y técnicas especializadas.

El tercer estadio, RH comienza a tener participación en la PE de la empresa, aunque los planes de RH siguen considerándose a menudo secundarios ya que deben enfocarse en el ahorro de costos.

El cuarto estadio, refiere a una creencia de la alta dirección que RH puede proporcionar a la empresa una alta ventaja competitiva en el mercado, por lo que es involucrado desde el comienzo en las decisiones estratégicas dándole la misma importancia que a otras áreas como finanzas, marketing o producción.

Para que el departamento de RH logre estar en el 4° estadio, debe tener cinco grupos de capacidades para poder trabajar eficazmente.

1. Comprender la naturaleza y estilos de liderazgo, demostrando un buen nivel de actuación en los diversos niveles, ya sea individual, en equipo y como unidad o empresa.
2. Tener un amplio conocimiento del negocio, esto incluye conocer la estructura, misión, visión, valores, los productos, el cliente tanto interno como externo, la tecnología de la información, entre otros aspectos.
3. Tener pensamiento estratégico de RH, comprendiendo la estrategia de la empresa y siendo capaz de seleccionar, diseñar e integrar prácticas de RH para crear una ventaja competitiva.
4. Conocer técnicas de procesos corporativos y de gestión que sean claves para la empresa, como pueden ser asesorías, solucionar problemas, diseñar talleres, conocer procesos de cambio y facilitadores.
5. Conocer tecnologías de RH que generen una ventaja competitiva y que permitan medir la eficacia de los sistemas y prácticas de RH.

Es interesante el planteo de Gary Dessler (2009), sobre las cuatro destrezas que deben desarrollar los profesionales de RH.

La primera destreza que destaca refiere a los **conocimientos y habilidades** que debe tener el área en selección, capacitación y remuneración.

La segunda destreza que menciona es el conocimiento del **negocio** como un nuevo papel estratégico del profesional de RH. Significa que el gerente de RH, debe tener conocimientos en marketing, finanzas, producción, planeación estratégica, para poder asesorar al resto de las gerencias y demostrar resultados medibles del área.

La tercera destreza que se necesita, es el **liderazgo** para poder trabajar con diversos grupos, generar cambios y dirigir la implementación de nuevos procesos.

Por último, debido a los cambios a nivel tecnológico integra la destreza del **aprendizaje**, que refiere a la necesidad de mantenerse actualizado y de aplicar las nuevas tecnologías y prácticas que hacen al área de RH.

En síntesis, si bien se plantea la postura de varios autores sobre el rol que debe tener el departamento de RH en una organización y las competencias esenciales para todo profesional que trabaje en el área de RH, todos los autores que han sido citados apuntan a conceptos que están muy

vinculados, como la importancia que tiene el conocimiento sobre el negocio, aspecto que le otorga una mayor credibilidad a los planteos que realice el área.

Otro aspecto que se reitera, es la confianza que se genera si RH logra demostrar con datos numéricos los resultados de las prácticas que han sido implementadas en la organización en lo que refiere a gestión.

Por otra parte, se habla del profesional de RH como un “socio estratégico”, que pueda aportar un valor adicional a la organización con un rol de “agente de cambio” logrando adaptarse a las distintas circunstancias generando un cambio a nivel cultural.

Asimismo, es replicada la importancia de tener conocimientos sólidos a nivel técnico, buena capacidad de liderazgo que le permita trabajar con diversidad de personas, generando así el involucramiento de las mismas en los objetivos de la organización. Y, por último, se repite también la habilidad de adaptarse, estar actualizado e incorporar nuevas tecnologías que optimicen los procesos.

1.2. Planificación Estratégica

En un mundo globalizado, en donde el cambio es algo constante y permanente, las organizaciones actuales, se ven afectadas por este contexto, por lo cual, deben incorporar y desarrollar instrumentos, como es la Planificación Estratégica (PE), de forma de alcanzar su supervivencia. La PE implica el diseño y desarrollo de planes, para el logro de los objetivos y las metas que las organizaciones buscan alcanzar, dando sentido de dirección y continuidad.

El éxito de la PE depende del poder de anticipación, iniciativa y la reacción oportuna ante el cambio que tenga la organización. De esta manera, se minimiza la incertidumbre, se evita actuar reactivamente, se neutralizan las amenazas y aprovechan las oportunidades que el entorno plantea. La PE permite identificar en qué situación se encuentra la organización y hacia dónde quiere ir.

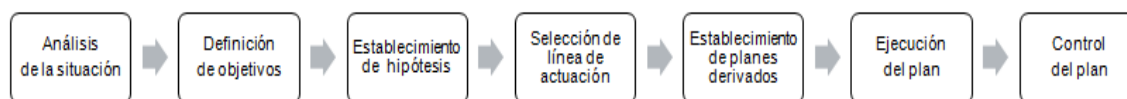
Desde la visión de Francisco Barranco (1993), la planificación se inicia en los niveles jerárquicos más altos de la organización y ocurre como consecuencia del planteo de los objetivos de la misma. Es un proceso sistemático y organizado, con reglas, métodos y fases aceptadas, que parte del conocimiento del entorno con una previsión de futuro e influye en el cambio organizacional. No es algo intuitivo que debe dejarse al azar.

Asimismo, sugiere que el proceso de planificación implica una proyección temporal que supone la toma de ciertas decisiones complejas en el presente con una intención de orientar hacia el futuro

deseado. Según el autor, la PE es un análisis metódico con una elección racional de objetivos y la selección de líneas a seguir para poder alcanzarlos.

El proceso consta de siete etapas:

Cuadro 1.3. Pasos de la Planificación Estratégica



Fuente: Elaboración propia en base al libro Planificación Estratégica de Recursos Humanos, Barranco (1993, p. 210).

El **análisis de la situación** establece que es necesario conocer la problemática actual y futura del entorno en dónde se encuentra la organización, en el que se mueve y desarrolla sus actividades. Con esta consideración se **definen los objetivos** de la organización, ya sean generales o específicos, de forma de saber qué se obtendrá a raíz de los esfuerzos y de la aplicación de políticas, procedimientos, programas, etc.

Por consiguiente, se plantean **escenarios posibles** y luego se **seleccionan los caminos** a tomar para alcanzar los objetivos, que será la guía de lo planificado, momento en que se adopta el plan.

Una vez alcanzada esta etapa se **trazan planes complementarios**, que, si bien no son fundamentales como el principal, son necesarios para poder llevarlo a cabo. Las últimas dos etapas, tratan de **ejecutar** las tareas, de acuerdo con los métodos y medios indicados para alcanzar los objetivos y el **control** del mismos, por las desviaciones que pueden producirse debido a los cambios del ambiente y de esta forma tomar medidas correctivas.

1.2.1. Cuadro de Mando Integral

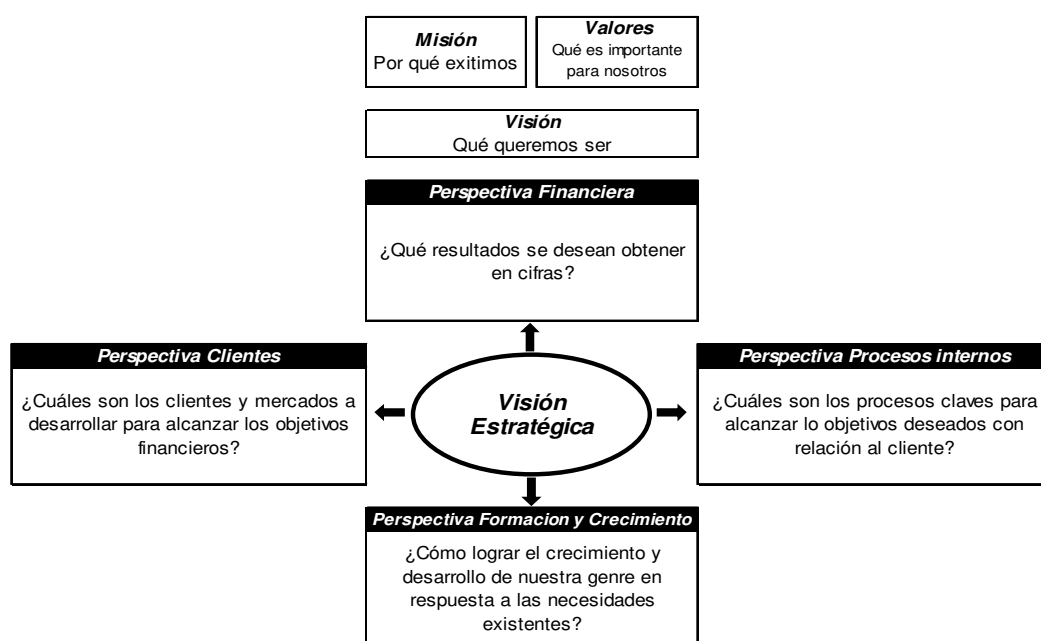
El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un instrumento desarrollado por los autores Kaplan y Norton, que busca traducir la estrategia de la organización a través de indicadores y transformarla en planes de acción. Los autores plantean que el CMI se utiliza para:

- Clarificar la estrategia
- Comunicar la estrategia a toda la organización
- Alinear los objetivos personales y departamentales
- Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos de largo plazo y presupuestos anuales
- Identificar y alinear las iniciativas estratégicas
- Poder realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas
- Obtener feedback

El CMI se enfoca en dos tipos de indicadores: los **indicadores de resultado** se encargan de medir y monitorear los resultados de la empresa en relación con los objetivos definidos, si los mismos se alcanzaron o no. Por otro lado, los **indicadores de actuación** monitorean los factores internos y externos que impactan significativamente en el logro de los objetivos deseados y muestran cómo los mismos deben ser alcanzados. Estos indicadores son los que traducen los objetivos en acciones.

El CMI busca medir la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: Financiera, Clientes, Procesos internos y formación y Crecimiento.

Cuadro 1.4. Cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia en base al libro Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (2000, p. 22).

Perspectiva Financiera: Se vincula los objetivos financieros, tales como, el rendimiento de las inversiones y la creación de valor para los accionistas, con la estrategia del negocio. De acuerdo con el ciclo de vida de la organización se identifican tres fases: Crecimiento, Sostenimiento y Cosecha, según en cuál de ellas se encuentre la organización se utilizan los indicadores acordes a la fase. En esta perspectiva se manejan los indicadores tradicionales de resultados, como el ROI, ROE, rentabilidad por línea de producto y clientes, ingresos por ventas, variación de costos, periodo de repago, costos unitarios, entre otros.

Perspectiva Clientes: Permite identificar y medir la propuesta de valor planteada para los clientes y el segmento de mercado al que se desea apuntar. Se visualiza qué es lo que los clientes valoran y están dispuestos a pagar por ello. La propuesta de valor para los clientes se puede basar en una estrategia de excelencia operativa, estrategia de intimidad con el cliente y estrategia de liderazgo de productos.

Perspectiva procesos internos: Se identifican cuáles son los procesos internos críticos, aquellos que son fundamentales dentro de la organización, que deben alcanzar un nivel de excelencia, de forma de poder lograr los objetivos definidos. Existen tres procesos claves: Innovación, Operaciones y Servicio de posventa. Se observan objetivos tales como la Calidad, el tiempo en dar respuesta, los costos y la introducción de nuevos productos. Al igual que en la perspectiva financiera, en este punto se utilizan indicadores de resultado.

Perspectiva de formación y crecimiento: En este punto se busca alinear los activos intangibles con la estrategia. Los activos intangibles son el Capital Humano, el Capital de la Información y el Capital Organizacional. Para esto es importante poder integrarlos con los procesos internos como un programa de desarrollo, una estrategia de IT y una agenda de cambio organizacional.

El Capital Humano representa la disponibilidad del personal con las habilidades, el talento y conocimiento que se necesitan para desarrollar los procesos críticos de la organización. De esta manera, se debe identificar los grupos de puestos de trabajo estratégicos, definir las competencias que se requieren y evaluar las capacidades que se disponen. A raíz de esto, se podrá determinar la brecha entre lo que actualmente tiene la organización y lo que se necesita y a partir de ello poder elaborar un programa de capital humano.

El Capital de la información consiste en poder contar con los sistemas, bases de datos, networks, archivos necesarios para que el conocimiento y la información estén disponibles para la organización. Se consideran las inversiones tanto en tecnología, infraestructura, aplicaciones, como el desarrollo de las competencias para poder utilizarlas en los cambios organizacionales que las mismas impliquen.

El Capital Organizacional refiere a la capacidad y la flexibilidad que debe tener la organización para mantener y poder mover el proceso de cambio necesario para soportar la estrategia.

Las perspectivas del CMI, no son interdependientes, sino que existe un vínculo entre ellas de relación causa-efecto. La representación ilustrativa de estas relaciones, se denomina **Mapas estratégicos**. Los mismos, permiten visualizar de qué modo los activos intangibles pueden mejorar los procesos internos y así poder repercutir en la creación de valor hacia los clientes, accionistas y la comunidad en la que viven. Esta creación de valor a partir de activos intangibles difiere de la de los activos tangibles, ya que la misma es indirecta, potencial y su valor depende de la alineación con la estrategia.

1.2.2. Mapa Estratégico

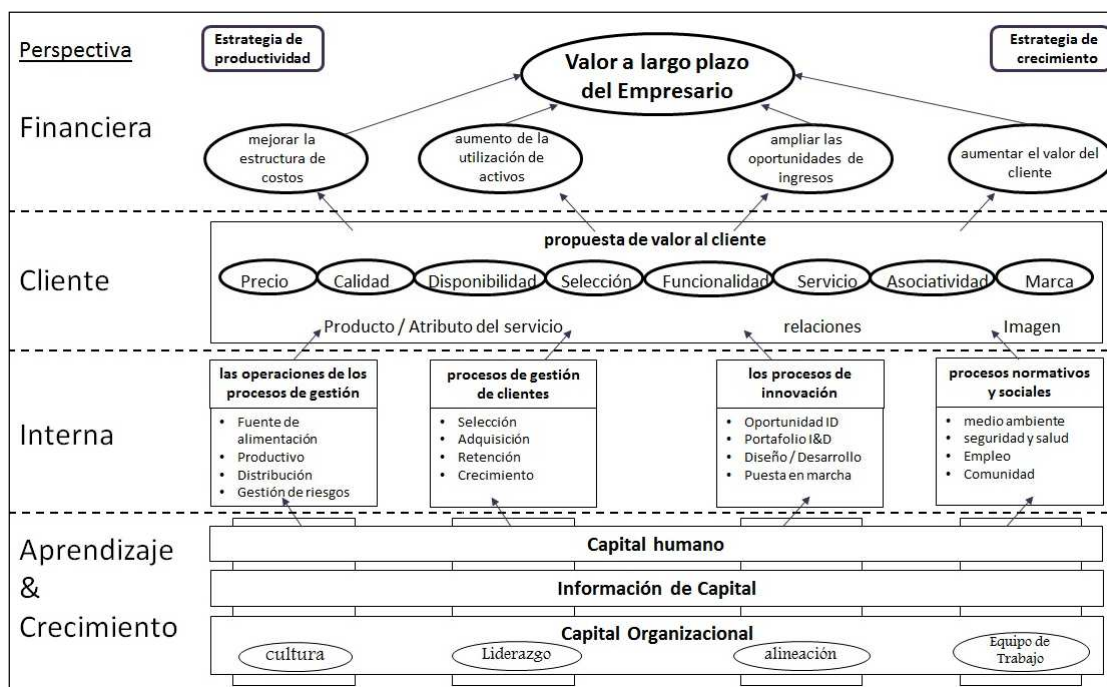
El mapa estratégico se basa en los siguientes principios:

- Equilibrar y articular fuerzas contradictorias que se generan cuando se buscan obtener mejores resultados financieros en el corto plazo, como puede ser una reducción de costos, con el rendimiento de los activos intangibles que son de largo plazo. Por obtener mejores resultados económicos en el corto plazo, muchas veces se sacrifican los objetivos de largo plazo.
- Realizar una propuesta de valor diferenciada y clara para el cliente, buscar aquellos atributos que el cliente valora de forma de alcanzar su mayor satisfacción.
- Los procesos internos deben ser eficaces y coordinados, ya que determinan cómo se crea y sostiene valor.
- Considerar y adaptar las regulaciones, las expectativas sociales y la influencia en la construcción de una comunidad más fuerte, como parte de un proceso de valor diferencial, llamados temas estratégicos.
- La estrategia consta de temas simultáneos y complementarios, lo que significa que los diferentes procesos internos reflejan sus beneficios en distintos periodos de tiempo. Por ejemplo, los resultados de los procesos operativos se obtienen en un corto plazo, los beneficios de la relación con los clientes en un plazo de entre seis y doce meses, los de innovación requieren más plazo aún. Las estrategias deben ser equilibradas e integrales.
- Los activos intangibles no se pueden medir de forma independiente, su valor se desprende de la capacidad que tienen para ayudar a la empresa en poner en práctica la estrategia.

“Los activos intangibles se han definido como el conocimiento que existe en una empresa para crear una ventaja diferencial” (Kaplan y Norton, Mapas estratégicos, 2004, p. 243).

A continuación, se presenta un ejemplo de Mapa estratégico.

Cuadro 1.5. Mapa Estratégico



Fuente: Mapas estratégicos Kaplan y Norton (2004, p. 140).

Las organizaciones a partir del CMI y el mapa estratégico logran:

1. Describir sus activos intangibles:

- Capital Humano: las habilidades, talento y conocimiento que requiere la estrategia.
- Capital de información: sistemas de información, aplicaciones e infraestructuras de gestión del conocimiento necesarios para llevar a cabo la estrategia.
- Cultura: conciencia e internalización de la misión, visión y valores comunes necesarios para ejecutar la estrategia.
- Liderazgo: líderes calificados en todos los niveles para movilizar la estrategia.
- Alineamiento: alineación de objetivos e incentivos con la estrategia en todos los niveles de la organización.
- Trabajo en equipo: compartir conocimientos y personas con potencial estratégico.

2. Alinear e integrar los activos intangibles con la estrategia través de tres técnicas:

- Familias de puestos de trabajo: se identifican aquellas familias de puestos de trabajo en los procesos que impactan en la estrategia, se definen sus competencias y promueve su desarrollo, se aceleran los resultados estratégicos.
- Cartera estratégica de TI: los sistemas e infraestructuras de TI específicos que apoyan la implementación.
- Agenda de cambio de la organización: para dar forma al desarrollo de una nueva cultura y clima organizacional que requieren los cambios de valores culturales de la nueva estrategia, se deriva en una agenda de cambio cultural.

3. Medir los activos intangibles y su alineación: los activos intangibles se convierten en tangibles cuando se crean mayores ingresos. Si bien no se puede asignar un valor financiero, el mismo se puede determinar en el contexto de la estrategia.

Los mapas estratégicos proporcionan una descripción clara y completa de la estrategia de la organización, brindan una mejor capacidad para ejecutar la misma, y una comprensión común de la estrategia por parte de los integrantes de la organización. Asimismo, facilita un marco en una simple representación de las relaciones causa-efecto entre los objetivos para los resultados y los impulsores de la estrategia.

Es una herramienta dinámica de gestión cuando la fijación de metas agrega dimensiones de tiempo y velocidad e identifica las brechas en el desempeño y el tiempo en que los cambios deben suceder. Las iniciativas estratégicas son las acciones necesarias para cerrar las brechas entre el comportamiento deseado y el actual, siendo los impulsores definitivos del cambio.

La integración de los indicadores, metas e iniciativas del mapa estratégico aportan una descripción completa de la creación de valor, o sea de su estrategia y su exitosa ejecución.

1.2.3. Cuadro de Mando integral de Recursos Humanos

A partir de la realización del CMI de la organización y de su perspectiva de formación y desarrollo, se construye el CMI de RH.

Cuadro 1.6. Cuadro de mando integral de recursos humanos

Cuadro de Mando Integral		
Éxito financiero	Éxito en el cliente	
Éxito de los procesos internos	Éxito de la Fuerza de Trabajo	Inversión / Costo
	Creencias y Cultura Competencias Liderazgo	Fuerza de Trabajo Capacitación Reconocimiento Incentivos Función de RRHH
	Competencias de RRHH	Procesos de RRHH
	Socio estratégicos Agente de Cambio Lider del Personal Experto Administrativo	Medición del desempeño Recompensas Selección Desarrollo y comunicación
Cuadro de Mando de RRHH		

Fuente: The Workforce Scorecard, Mark A. Huselid, Brian E. Becker, Richard W. Beatty.

El CMI de RH busca explicar la contribución del desempeño laboral y de la función de RH con el logro de los objetivos de la organización a través de la medición de tres dimensiones básicas:

- **Inversión/costo:** permite analizar la inversión y los costos asociados en la fuerza de trabajo y en la función de RH.
- **Procesos de RH:** son las prácticas y procesos de RH alineados a los objetivos de la organización.
- **Competencias de RH:** son las habilidades y competencias que debe tener el área de RH para convertirse en un socio estratégico.

A continuación, se muestran las dimensiones básicas para visualizar el aporte de la Fuerza de Trabajo.

Cuadro 1.7. Cuadro de Fuerza de trabajo

Éxito de la Fuerza de Trabajo	Liderazgo	Competencias	Creencias y Cultura
<ul style="list-style-type: none">•Mide el aporte de la Fuerza de trabajo en el logro de los objetivos de la organización.	<ul style="list-style-type: none">•El equipo de líderes cumple sus funciones en dirección al logro de los objetivos	<ul style="list-style-type: none">• Los puestos estratégicos, cuentan con las competencias necesaria para implementar la estrategia	<ul style="list-style-type: none">•Se observa si se cuenta con la cultura necesaria para llevar adelante la estrategia y si la fuerza de trabajo entienda y adopta la misma.

Fuente: Elaboración propia en base al libro The Workforce Scorecard, Mark A. Huselid, Brian E. Becker, Richard W. Beatty.

RH se enfrenta a tres desafíos en la medición de la fuerza de trabajo para poder brindar información estratégica y analítica a la organización.

Desafío en la perspectiva: es importante conocer si lo líderes de la organización tienen la visión acerca del impacto de la contribución de la fuerza de trabajo con la ejecución de la estrategia.

Desafío de los indicadores: busca cuestionar si los indicadores seleccionados para la medición de la fuerza de trabajo, el funcionamiento y la cultura, son los acertados, para brindar la información relevante para la toma de decisiones.

Desafío de la ejecución: considera si los líderes de la organización están motivados y capacitados para manejar a la fuerza de trabajo y si tienen acceso a la información necesaria.

Ventajas del CMI de recursos humanos

Becker, Huselid y Ulrich (2001) plantean las siguientes ventajas que genera la construcción de un cuadro de mando de RH:

- Distingue claramente los productos de RH que influyen en la implementación de la estrategia de aquellos factores que son fácilmente realizables que no afectan a la misma. Colabora en que los profesionales del área se animen a pensar más estratégicamente además de operativamente.
- Ayuda a los directivos a equilibrar de forma efectiva el control de costos y la creación de valor. Además de alentar los recortes dónde es necesario, también defiende la inversión al resaltar los beneficios potenciales en términos concretos.
- Vincula las decisiones de RH y los sistemas con los productos del departamento que influyen en los indicadores claves para la implementación de la estrategia de la organización. Resulta

importante monitorear y evaluar esta alineación ya que proporciona una respuesta sobre el progreso del área y sienta las bases de su influencia en la estrategia.

- Evalúa la contribución de RH en la implementación de la estrategia y el buen funcionamiento de la organización en general. Brinda respuestas creíbles y de fácil razonamiento a los directivos de forma que comprendan que su medición brinda soluciones empresariales y no resuelven únicamente problemas de RH.
- Permite a los profesionales del área la concientización de cómo las decisiones que toman afectan en la implementación de la estrategia de la organización y se concentran en una perspectiva sistemática para conseguir la influencia estratégica.
- Fomenta la flexibilidad y los cambios.

En síntesis, dado que la PE establece los objetivos y metas que la organización busca alcanzar, el CMI es un instrumento que traduce los mismos en acciones concretas, las cuales se miden a través de indicadores que permiten monitorear el cumplimiento y eficacia de dichas acciones, así como también, las relaciones de causa y efecto entre las diversas dimensiones que plantea cada perspectiva.

Por otra parte, el CMI de RH se construye a partir de la estrategia establecida por la organización en el CMI, determinando cuál será su estrategia para contribuir al logro de los objetivos. De esta manera, RH podrá desarrollar e implementar la medición de indicadores que permitan evaluar la eficiencia de sus prácticas y procesos con el fin de detectar los gaps y poder implementar mejoras que optimicen dichos procesos.

1.2.4. Planificación Estratégica de Recursos Humanos .

La planificación estratégica de Recursos Humanos es el proceso que utiliza una empresa para asegurarse que cuenta con el número apropiado y el tipo adecuado de personas para obtener un nivel determinado de bienes y servicios en el futuro.

“El proceso de formulación de estrategias de recursos humanos y de planificación de programas para implementarlas se conoce como planificación estrategia de recursos humanos” (Gómez, Balkin, Cardy, Gestión de RH, 2008, p.26).

Los autores establecen además que las organizaciones deben alinear estrechamente la PE de RH con los factores claves de la organización como son: las oportunidades que genera el entorno, las estrategias del negocio, las características exclusivas y las competencias distintivas de la misma.

Por otro lado, Dolan, Cabrera, Jackson y Schuler (2007) plantean que la PE busca determinar las necesidades cuantitativas y cualitativas del personal, partiendo de los objetivos y la estrategia que tiene establecida la organización, así como conocer si las disponibilidades de los RH se ajustan a dichas necesidades.

Según dichos autores, las organizaciones deben contar con ciertas condiciones previas antes de llevar a la práctica la gestión estratégica de los RH:

1. Contar con una estrategia general definida y tener identificadas las dimensiones de RH que le son relevantes.
2. Considerar e incorporar de forma explícita en el proceso de elaboración de la estrategia general, las dimensiones de los RH.
3. Deben existir permanentemente vínculos eficaces entre las distintas áreas funcionales y la dirección de RH, a fin de que se garantice la integración de los intereses de los RH en el proceso de toma de decisiones de la organización.
4. La organización debe establecer responsabilidades de gestión de los RH a todos los niveles.
5. Las iniciativas de gestión de los RH deben ser pertinentes para las necesidades de la empresa.
6. Se debe analizar el entorno social, político, tecnológico y económico en los que la empresa desarrollará su actividad del punto cuatro.

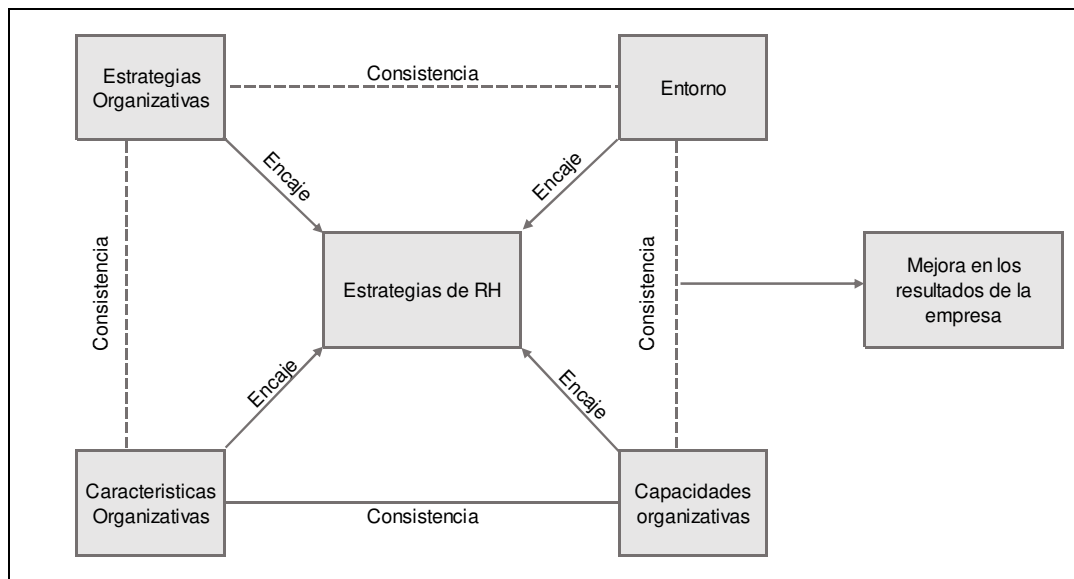
Estrategias empresariales y de recursos humanos

Según Gómez, Balkin y Cardy (2008) el éxito de las estrategias de RH depende principalmente de cómo se utilicen las mismas de acuerdo con la situación y el contexto de la organización. La adecuación de las estrategias de RH, es decir, la coherencia y compatibilidad entre las mismas con los otros factores de las organizaciones, pueden llevar a un mejor rendimiento. Por tal, motivo se puede afirmar que no hay buenas o malas estrategias de RH en sí mismas.

Los cuatro factores claves que las empresas deben considerar al momento de determinar una estrategia de RH son:

1. La adecuación con las estrategias organizativas
2. La adecuación al entorno
3. La adecuación a las características organizativas
4. Adecuación a las capacidades organizativas

Cuadro 1.8. Estrategias de recursos humanos



Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Gómez, Balkin, Cardy (2008, p. 36).

La adecuación con las **estrategias organizativas**, depende del tamaño y la complejidad de la organización, se analiza en dos niveles: estrategias corporativas y empresariales. La adecuación con el **entorno** trata que las estrategias de RH deben ayudar a explotar las oportunidades que el entorno plantea y a responder mejor a las fuerzas que afectan a las organizaciones. Para esto deben analizarse el grado de incertidumbre, la estabilidad, la magnitud del cambio y la complejidad.

Por consiguiente, en la adecuación a las **características organizativas**, se deben considerar algunos rasgos de la personalidad como son el proceso de producción, la postura que tiene la empresa en el mercado, la filosofía gerencial global, la estructura organizativa y la cultura de la empresa. Por último, las **capacidades organizativas**, son las capacidades competitivas diferenciales, como las técnicas, los sistemas de gestión, la reputación que dan una ventaja competitiva a la organización.

Según Michael Porter (1990) existen diferentes estilos de estrategias empresariales, tales como, Liderazgo en Costos, Diferenciación de productos/servicios y Segmentación, las cuales se asocian a las siguientes estrategias de RH de acuerdo con las características de cada una de ellas.

Cuadro 1.9. Estrategias empresariales y de recursos humanos

Estrategias Empresariales	Estrategias de RH
Liderazgo en Costos	
<p>Consiste en lograr la ventaja competitiva a partir de tener menores costos de los competidores. Para esto es necesario una construcción agresiva de instalaciones productivas eficientes, una intensa supervisión del trabajo, constante intento de reducir costos generales y de distribución.</p>	<p>Producción Eficiente Descripción explícita del puesto de trabajo Planificación detallada del trabajo Énfasis en cualificación técnica y habilidades Énfasis en formación específica del puesto Énfasis en la retribución basada en el puesto Evaluación de desempeño como mecanismo de control</p>
Diferenciación de productos/ servicios	
<p>Pretende alcanzar la ventaja competitiva mediante la creación de un producto/servicio diferenciado que sea percibido como único. Son empresas con técnicas sofisticadas de Marketing, ingeniería de productos, investigación básica, reputación de calidad del producto, incentivos para atraer empleados calificados.</p>	<p>Énfasis en la innovación y flexibilidad Definición general de tareas Planificación laxa del trabajo Formación basada en equipos Retribución basada en la contribución del individuo Evaluación de desempeño como herramienta de desarrollo</p>
Segmentación	
<p>Parte de una combinación de las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación de productos/servicios. Se centra en una estrecha franja de mercado, con el fin de atenderlos mejor que otras empresas, con bajos costos.</p>	<p>Combinación de estrategias</p>

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Gómez, Balkin, Cardy (2008, p. 38).

Por otra parte, Miles y Snow plantean otra clasificación de estrategias empresariales que adoptan las organizaciones: estrategias defensoras y estrategias exploradoras.

Las estrategias defensoras son formales, centralizadas y conservadoras, buscan mantener posiciones seguras y entornos estables. No les interesa explorar nuevos horizontes. Mantienen distancia con la realidad externa del mercado de trabajo y desarrollan sus propios sistemas internos de promoción y recompensas de los empleados. Estas estrategias esperan un compromiso de largo plazo con los trabajadores y a cambio brindan seguridad en los puestos de trabajo y la posibilidad de ascender a través de los niveles. Dentro de las estrategias de RH que se adoptan con las estrategias defensoras hacen hincapié en el control y la seguridad, políticas de contratación y de desvinculación que fomenta el compromiso de largo plazo, evaluaciones del rendimiento centradas en el control y la jerarquía, programas de formación estructurados y políticas de retribución que ponen énfasis en la seguridad laboral.

Las estrategias exploratorias tienen una estructura flexible y descentralizada, se manejan en entornos inestables que cambian con rapidez. Hacen hincapié en el crecimiento y la innovación, en el desarrollo de los nuevos productos. Dentro de las estrategias de RH que se encuentran son: flujo de trabajo que fomentan la creatividad y adaptación, políticas de contratación y desvinculación que se

centran en el mercado externo, evaluación de desempeño personalizada y participativa, sistema de retribución descentralizado en función del riesgo y el rendimiento.

Gómez, Balkin y Cardy (2008) plantean diversas estrategias de RH que adoptan las organizaciones de acuerdo con sus características, las mismas se representan en el siguiente cuadro.

Cuadro 1.10. Estrategias de recursos humanos

Opciones de Estrategia de RRHH	
Flujos de trabajo	La forma de organización de las : Eficiencia o innovación. Control o Flexibilidad. Descripciones explícitas o tareas genéricas. Planificación detallada o amplia del trabajo.
Contratación	Garantizar que la empresa dispone de los empleados adecuados, en el lugar preciso en el momento justo: Selección interna o externa. Centralización en la toma de decisiones o delegación en decisiones. Candidato que se ajusta a la empresa o individuo con mayor conocimiento. Proceso informal o formal y sistemático.
Ruptura Laboral	La desvinculación de los empleados de la empresa ya voluntariamente o no: Despidos o incentivos económicos de salida. Congelación de contratación o contratación en función de necesidades. Apoyo o no a los empleados despedidos. Compromiso o no de contratación a empleados despedidos.
Evaluación de desempeño	Sistema de evaluación personalizado o sistema de evaluación estándar. Herramienta de desarrollo y mejora o mecanismo de control. Con múltiples objetivos o único objetivo. Participación múltiple de grupos de empleados o solamente participación de supervisor.
Formación y desarrollo	Actividades de formación y desarrollo para satisfacer las necesidades de cualificación empleados y ayudar a lograr su máximo potencial: Formación individual o a equipos de trabajo. Capacitaciones específicas en el propio trabajo o se utilizan fuentes externas. Formación específica o genérica. Contratación de personas con conocimiento o contratación de personas para formar y capacitar en la propia organización.
Remuneración	El pago que reciben los empleados por su trabajo: Salarios fijos o remuneración variable. Pago por tipo de trabajo o por la contribución con la empresa. Pago por antigüedad o no Decisiones salariales centralizadas en un lugar o delegación de la decisión en el supervisor o equipo.
Derecho de los empleados	Relaciones entre la empresa y los empleados de la organización: Control del comportamiento o fomento proactivo de comportamiento. Resaltar la protección de intereses de los empleados o políticas que fomenten el interés de los empleados. Estándares éticos informales o desarrollo de estándares explícito.
Gestión internacional	Crear cultura empresarial común o permitir influencias de la cultura local. Enviar a empleados nacionales al extranjero o contratar personal local para dirigir las empresas. Acuerdos con los expatriados o ningún tipo de compromiso con ellos. Políticas globales a todas las filiales o formulación descentralizada de políticas de forma local.

Fuente: Gestión de Recursos Humanos, Gómez, Balkin, Cardy (2008, p. 32).

Fases de la planificación estratégica de Recursos Humanos:

Según Francisco Barranco (1993) la PE de RH busca contribuir a maximizar el beneficio de la organización. Para lograrlo, pretende optimizar los RH de la organización y asegurar tanto cualitativa como cuantitativamente la plantilla necesaria en el tiempo requerido. Además, desarrollar, formar y promocionar al personal actual con las necesidades futuras. De esta manera, se puede motivar al factor humano de la empresa y mejorar el clima laboral. El autor plantea las siguientes fases de la PE de RH.

Cuadro 1.11. Fases de la planificación estratégica de recursos humanos



Fuente: Elaboración propia en base al libro Planificación estratégica de recursos humanos, Barranco (1993, p. 218).

Fase del análisis: Esta fase parte del análisis de la organización en general, las áreas de actividad de la empresa y sus funciones, las personas que integran esas áreas, las responsabilidades a nivel estructural y las políticas, procedimientos, estrategias generales y específicas.

Fase de Previsión: Dados los cambios organizacionales que se producirán, se busca prever cómo será la empresa en el futuro.

Fase de programación: Se establecen las prioridades de las actividades que se deben realizar, asignar el equipo de trabajo que será responsable de llevar a cabo las mismas, el plazo que se dispondrá para su ejecución y los sistemas y/o métodos necesarios.

Fase de realización: Se implementan las actividades planteadas en las fases anteriores.

Fases de control: En esta fase se analiza que el plan se desarrolle según lo previsto y se estudian las desviaciones que se puede producir.

Ventajas y desventajas de la planificación estratégica de recursos humanos

Según Gómez, Balkin, Cardy (2008) las ventajas de la PE de RH son:

- Fomentar el comportamiento proactivo, es decir de mirar hacia adelante y desarrollar una visión de a dónde se quiere que vaya la empresa y la forma de utilizar sus RH para llegar hasta ahí.
- Producir una comunicación explícita de los objetivos de la empresa. Ayuda a la misma a desarrollar un conjunto de objetivos estratégicos sobre la base de sus talentos y su Know – how (saber hacer).
- Si la PE de RH es un proceso flexible y continuo, puede alcanzar la estimulación del pensamiento crítico, la evolución continuada de los supuestos y el desarrollo de nuevas iniciativas.
- Permite identificar en dónde se está hoy y hacia dónde se quiere ir.
- Promueve la participación de los directivos de línea, ya que los involucra en todos sus niveles.

Algunas de las **desventajas** que se encuentran en el plan estratégico de RH son:

- La PE de RH en ciertas oportunidades implican cambios estructurales en la organización y en la plantilla del personal. Si existe una alta resistencia al cambio en la organización puede provocar grandes desajustes que lleven al fracaso de la planificación.
- Los beneficios y resultados del PE de RH, generalmente no suelen observarse en el corto plazo, sino que sus ventajas pueden apreciarse luego de algunos años.
- En algunas organizaciones existe falta de información sobre las distintas políticas que se incluyen en el plan estratégico y se requieren para el diseño del mismo.

De acuerdo a los autores que han sido planteados, la PE consta principalmente de la definición de los objetivos y estrategias de la organización, así como también, de los procesos y métodos para poder alcanzar los mismos, dando así sentido de dirección y orientación. Es un proceso formal y organizado, en el cual se proyecta el futuro de la organización siguiendo ciertos pasos que clarifican el rumbo.

Dado los cambios constantes que presenta el entorno, la PE es una herramienta que permite minimizar la incertidumbre, neutralizar las amenazas y beneficiarse de las oportunidades que el mismo genera.

Por otra parte, plantean a la PE de RH como una herramienta que permite alinear los procesos de RH a las necesidades de la organización tanto cualitativa como cuantitativamente. De esta manera, implica realizar una planificación de la plantilla de personal que será necesaria para alcanzar los objetivos de la misma, posicionando de esta forma, al área de RH como un socio estratégico.

1.3. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el proceso por el cual la organización puede tener conocimientos más preciso y completo de sus capacidades y debilidades. Dado que las organizaciones necesitan conocer en la situación que se encuentran, el diagnóstico permite determinar los gaps entre el estado actual y el deseado.

“El diagnóstico organizacional resulta no solo necesario sino imprescindible, como una forma de conocer las diferentes fuerzas y procesos a que está sometida la organización y de ser capaz de utilizarlos en provecho de los fines de la organización.” (Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, 1998, p.33).

Las organizaciones desde su creación son planificadas y objetos de reformas, deben considerar las relaciones que se generan entre las personas que trabajan en ella, ya que conciben procesos psicosociales tanto individuales como grupales que no son predecibles ni planificables. Los mismos influyen en la modificación del porvenir de la organización, incluso son parte de él. Por tal motivo, el diagnóstico organizacional, analiza las relaciones entre los individuos y grupos, posibles potencialidades a ser explotadas y las dificultades que enfrenta el sistema organizacional, así como también, la situación de la organización.

Las causas o síntomas que reflejan la necesidad de realizar un diagnóstico son:

- Crecimiento de la organización
- Deterioro de la organización
- Problemas de productividad
- Adecuación de nuevas tendencias
- Clima organizacional
- Fusión o compra

1.3.1. Pasos del diagnóstico organizacional

Según Ulrich (2004), el diagnóstico organizacional, involucra la evaluación y alineamiento sistemático de las prácticas con los objetivos estratégicos de la organización. Para realizar un diagnóstico organizacional, el autor plantea los siguientes pasos:

1. Definir una arquitectura de la organización:

Una arquitectura de la organización es un conjunto de sistemas que dan forma a la misma respecto a la capacidad de diseñar, integrar y operar dichos sistemas.

Plantea a la arquitectura como el eje central para el logro de la estrategia de la organización, considerando siete factores que definen la forma en que las organizaciones cooperan e identifican los sistemas que deben cambiar para que la misma alcance su estrategia.

Los siete factores son los siguientes:

- **Actitud compartida:** constituye a la identidad y cultura común de una organización.
- **Competencia:** representa el conocimiento, las capacidades y habilidades que existen en los empleados de la organización tanto de forma individual como grupal.
- **Consecuencia:** significa el desempeño estándar del management, con las medidas, sistemas de evaluación y premios.
- **Dirección:** son las relaciones dentro de la organización, los procesos de toma de decisiones, políticas y procesos de comunicación.
- **Proceso de trabajo/ capacidad de cambio:** refiere a la forma en que la organización mejora los procedimientos, maneja el cambio y aprende.
- **Liderazgo:** es la manera en que la organización, conforma, comunica y se compromete en cierta dirección.

La arquitectura planteada propone que los factores de competencia, consecuencia, dirección y procesos de trabajo constituyen los pilares que sostienen la estrategia de la organización y que para el logro de la misma es fundamental su alineación. Asimismo, establece que el liderazgo es la base sobre la que se construyen las prácticas y por último la cultura es lo que mantiene unida a la organización.

2. Crear un proceso de Evaluación

Dado los factores mencionados en el paso anterior, en este punto se realiza la evaluación de los mismos, de modo de identificar sus fortalezas y debilidades que impactan en la organización. La evaluación puede ser tanto un proceso formal como informal.

Los datos que arrojan las evaluaciones pueden ser en base a las percepciones, así como también, a hechos evidentes. Las percepciones refieren a los pensamientos y sentimientos de las personas que pertenecen a la organización y su importancia se refleja ya que las personas actúan y se comportan según sus percepciones. Los hechos evidentes, son los datos que se obtienen en forma de tasas e indicadores.

3. Aportar liderazgo en prácticas de superación

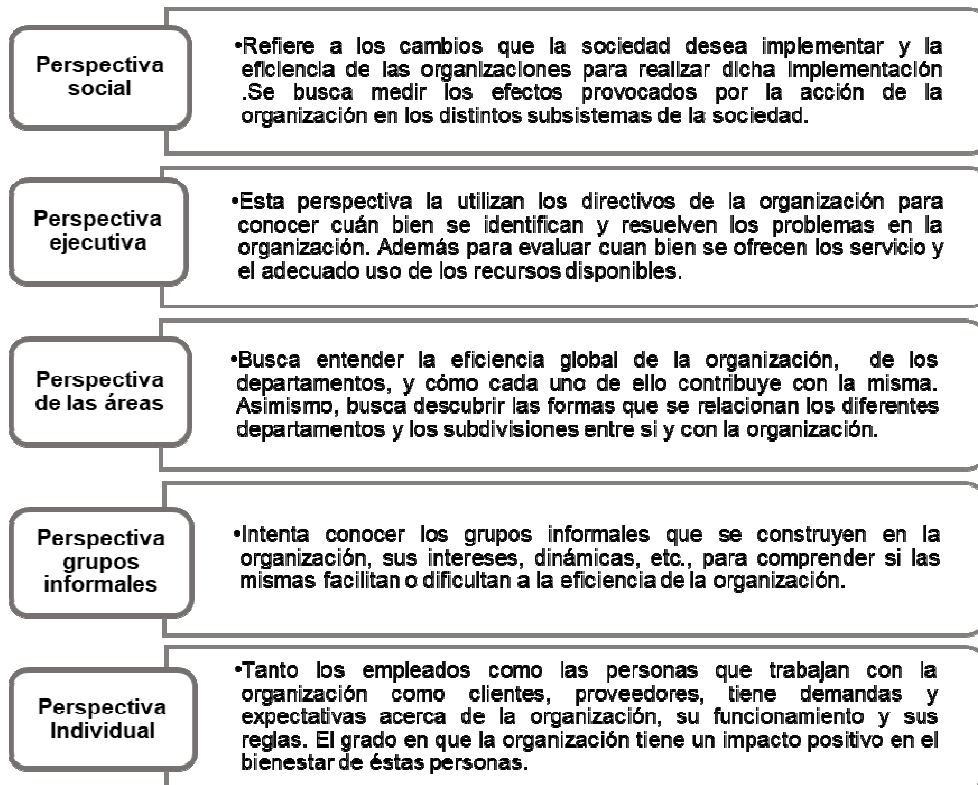
En este paso se plantea que los líderes de la organización deben “ir más allá” de los resultados obtenidos en las evaluaciones. Esto significa, tener la iniciativa de proponer, crear y debatir sobre los factores planteados en el paso uno, de forma de generar valor para la organización.

4. Fijar prioridades

El diagnóstico va a sugerir algunos factores críticos en las cuales la organización deberá trabajar, por tal motivo, tendrá que fijar prioridades, de forma de centrarse en lo más importante, para poder establecer un orden en la manera de accionar.

1.3.2. Perspectivas del diagnóstico organizacional

Cuadro 1.12. Perspectivas del diagnóstico organizacional



Fuente: Elaboración propia en base al libro Diagnostico Organizacional, Rodríguez (1998, p. 36).

1.3.3. Modelos de diagnóstico

Los modelos de diagnóstico indican cuales son las variables claves para obtener una mejor comprensión sobre el quehacer de las organizaciones y sirven como parámetros y guía para un mejor conocimiento y estudio tanto de una organización particular como de un patrón para la comparación de organizaciones con un modelo abstracto.

Si bien existen varios modelos de diagnóstico, todos comparten las siguientes características comunes:

- Son modelos de funcionamiento organizacional
- Representan a las organizaciones como sistemas sociales
- Constituyen una abstracción, no existe equivalente exacto
- Son selectivos, consideran solo las variables relevantes
- Sirven como criterio orientador
- Llaman la atención de algunos procesos
- Constituyen parámetros. detectando fallas y potencialidades
- Brindan una explicación e interpretación del devenir organizacional
- Hacen explícitos variables y supuestos
- Son prescindibles e intercambiables
- Hacen explícitas las perspectivas sobre el objeto de estudio

A continuación, se plantean diversos modelos de diagnóstico, tales como, diagnóstico de estructura, de procesos y de clima organizacional.

❖ **Diagnóstico de la Estructura:**

Desde la óptica de Mintzberg (1989) toda actividad humana organizada, implica dos requerimientos centrales: la división del trabajo entre varias tareas que se deben realizar y la coordinación de estas tareas para llevarlas a cabo. El autor define a la estructura organizacional como la suma de las formas en que se puede dividir un trabajo, de acuerdo con las diferentes tareas y logrando la coordinación de las mismas.

El autor plantea que las organizaciones pueden dividirse en 5 partes esenciales:

1. **Cumbre estratégica:** En la cumbre estratégica se ubica la alta gerencia.
2. **Línea media:** se trata de mandos que están entre los directivos y el nivel operativo, los gerentes. El surgimiento de la línea media genera la división de trabajo entre quienes lo realizan y quienes lo administran.
3. **Núcleo operativo:** son los operarios que ejecutan materialmente el trabajo y producen los bienes y servicios de la organización.

4. **Estructura técnica o tecnoestructura:** está constituida por expertos dedicados a la estandarización del trabajo, los mismos se ubican fuera de línea de autoridad en funciones de staff.
5. **Staff de apoyo:** son todas las unidades que ofrecen servicios indirectos al resto de la organización.

Por otra parte, Robbins y Judge (2013) se refieren a la estructura de una organización a través de la definición en que las tareas del puesto de trabajo se dividen, se agrupan y coordinan formalmente.

Tanto Robbins y Judge (2013), como Mintzberg (1989) puntualizan cinco estilos de estructuras que pueden tener las organizaciones. A continuación, se presenta un cuadro comparativo de los diferentes estilos de estructuras organizacionales que plantean los autores:

Cuadro 1.13. Estilos de Estructuras organizacionales

Estilos de estructuras organizacionales	
Estilos de estructura de Mintzberg (1989)	Estilos de estructura de Robbins y Judge (2013)
Estructura simple se basa en la supervisión directa, la importancia es la cumbre estratégica.	Estructura simple bajo nivel de departamentalización, amplias extensiones de control, centralización de la autoridad y poca formalización.
Burocrática mecánica la base es la estandarización de procesos. El rol central lo tiene la estructura técnica.	Estructura Burocracia alto nivel de especialización, tareas rutinarias, elevada formalización de reglas y directrices, departamentalización funcional, centralización de la autoridad, toma de decisiones que sigue la cadena de mando.
Burocrática profesional se basa en la estandarización de las destrezas y conocimientos de los trabajadores, el núcleo operativo es quien tiene mayor importancia.	Estructura matricial crea líneas dobles de autoridad y combina una departamentalización funcional y por producto.
Forma divisional es la parte clave de la línea media, ya que se basa en la estandarización de productos.	Estructura virtual pequeña organización, subcontrata las principales funciones empresariales, es altamente centralizada con escasa departamentalización.
Adhocracia la parte fundamental es el staff de apoyo, a veces unido al grupo operativo. Su fundamento es el ajuste mutuo	Estructura sin fronteras trata de eliminar la cadena de mando, extensiones de control ilimitadas, sustituye a la departamentalización por equipos facultados.

Fuente: Elaboración propia en base al libro Diseño de las organizaciones eficientes, Mintzberg (1989) y al libro Comportamiento organizacional, Robbins y Judge (2013, p. 486).

Desde el punto de vista de Robbins y Judge (2013) se identifican dos modelos de diseño de estructura: el modelo mecanicista y el modelo orgánico. El **modelo mecanicista**, implica una estructura que se caracteriza por una extensa departamentalización, alta formalización, red de información limitada y centralización. Mientras que el **modelo orgánico**, cuenta con una estructura

plana, equipos multidisciplinarios, libre flujo de información, amplios grados de control, descentralización, escasa formalización y equipos con diferentes jerarquías.

Algunos de los factores que influyen en la estructura de las organizaciones son el tamaño, en referencia a la cantidad de empleado que tiene la organización, la tecnología, la forma en que la organización convierte sus inversiones, o sea sus recursos financieros, humanos y físicos en producción de bienes y servicios.

Asimismo, el ambiente en dónde están insertadas las organizaciones, aquellas fuerzas externas que pueden afectar su desempeño, como pueden ser sus clientes, proveedores, competidores, organismos estatales, grupo de interés, etc. El mismo tiene tres dimensiones: capacidad, volatilidad y complejidad.

La estructura debe seguir a la estrategia organizacional y la misma tiene que ajustarse a los cambios que ésta requiere y plantea. La estructura es un medio para lograr los objetivos que la estrategia busca alcanzar.

Del mismo modo que los autores plantean diferentes estilos de estructuras organizacionales, también sugieren elementos o parámetros que se deben considerar para el diseño de las mismas. En este caso, se observa que, si bien Mintzberg se refiere a nueve elementos que se requieren para el diseño de las estructuras, Robbins y Judge lo sintetizan solamente en cinco parámetros.

A continuación, se presenta un cuadro con los parámetros del diseño que establecen los autores que deben tener las estructuras organizacionales

Cuadro 1.14. Elementos para el Diseño de las Organización

Elementos para el diseño de las estructuras organizacionales			
Elementos del diseño según Mintzberg (1989)	Elementos del diseño según Robbins y Judge (2013)		
Especialización del trabajo	dos dimensiones de especialización: horizontal o vertical	Especialización del trabajo:	grado en que las tareas se subdividen en puestos de trabajo separados
Formalización del comportamiento	hay 3 formas básicas: descripción de tareas; órdenes de trabajo y por reglas.		
Capacitación	conjuntos de conocimientos y destrezas relacionadas con el cargo.	Departamentalización:	es la base mediante la cual se agrupan los puestos de trabajo: puede ser por funciones, según la clase del bien o servicio, por ubicación geográfica, por tipo de cliente, por proceso de producto y cliente.
Adoctrinamiento	proceso por el que se obtienen las normas de la organización.		
Agrupamiento	departamentalización, criterios de agrupamiento.	Extensión de control:	determina el número de niveles y gerentes de la organización, números de subalternos que puede dirigir un gerente con eficiencia y eficacia
Dimensión de la unidad	tamaño y la cantidad de personas por unidad o grupo de trabajo.		
Sistemas de planificación y control	regulación del comportamiento general y la otra regula acciones específicas.	Centralización y descentralización:	grado en que se centran la toma de decisiones, centralizada en un solo punto de la organización o descentralizada, transferencia de la toma de decisiones hacia los gerentes
Dispositivos de enlace	la coordinación y relación entre las unidades y el vínculo entre las mismas.	Formalización:	nivel de estandarización de los puestos de trabajo
Descentralización	la descentralización de la toma de decisiones.		

Fuente: Elaboración propia en base al libro Diseño de las organizaciones eficientes, Mintzberg (1989) y al libro Comportamiento organizacional, Robbins y Judge (2013, p. 480).

De esta manera, se puede concluir que tanto Robbins, Judge (2013) como Mintzberg (1989) plantean cinco modelos de estructura que, si bien los nombran de forma diferente, tienen similares características.

Asimismo, algo similar sucede con los elementos del diseño de las estructuras, mientras que un autor los establece más detallada y específicamente, los otros lo hacen más concretamente, de todas formas, se visualiza que mencionan aspectos semejantes en cuanto a la departamentalización, el tamaño, la toma de decisiones, las líneas de autoridad entre otros.

❖ Diagnósticos de procesos:

Schein (1990) hace referencia al diagnóstico de procesos como las labores que realiza el consultor para permitir que su cliente pueda transformarse en un observador de los procesos del propio ambiente. Esto significa que en muchas oportunidades el cliente no sabe acerca de cuáles son sus dificultades, cómo definir las, transformarlas en un problema, cómo solicitar ayuda y qué esperar del agente de cambio externo.

Por otra parte, Darío Rodríguez (1998) plantea que el diagnóstico organizacional es un diagnóstico de procesos y se pueden utilizar diferentes técnicas para diagnosticar los mismos:

- Entrevistas individuales
- Entrevistas grupales
- Cuestionarios
- Seminarios de diagnósticos

A continuación, se describirán algunos de los procesos típicos de las organizaciones:

Cuadro 1.15. Procesos típicos de las Organizaciones

Comunicaciones
•El diagnóstico observa el seguimiento de determinada información, los canales utilizados, así como los puntos en que se detiene, posibles interferencias, alteraciones. así como también el grado de receptividad, el contenido.
Toma de decisiones
•Se utilizan las entrevistas, de forma observar, a que nivel llegaron decisiones tomadas.
Conflicto
•Se analiza el historico de los conflictos, las de solución de los , los cotos que implicaron y las partes involucradas. es necesario detectar los conflictos latentes, tensiones acumuladas.
Cambio
•Hace hincapié en las potencialidades de cambio y de la resistencias al cal mismo. Se consideran también las capacidad de las estructuras en transformarse y la flexibilidad de absorber nuevas formas.
Poder
•Persona ejerce poder de acuerdo con tres dimensiones: •Número: cantidad de subordinados •Grado de influencia de quien tiene el poder sobre los demas •Ambito de influencia: el poder de un jefe puede limitarse al ambito contractual, un líder informal tiene un ambiente mucho

Fuente: Elaboración propia en base al libro Diagnostico Organizacional, Rodríguez (1998, p. 173).

Diagnóstico de los procesos de Recursos Humanos

Los procesos claves del departamento de RH son los procesos de Reclutamiento y Selección, los planes de desarrollo y capacitación, los sistemas de remuneración y beneficios y la desvinculación.

Wayne (2010), plantea una definición para dichos procesos.

Cuadro 1.16. Procesos de Recursos Humanos

PROCESOS DE RECURSOS HUMANOS	
Reclutamiento	<i>"El reclutamiento es el proceso para atraer a los individuos de manera oportuna, en cantidades suficientes y con las cualidades apropiadas de manera que presenten su solicitud para ocupar los puestos disponibles en una organización"</i> (op. Cit.p.132)
Selección	<i>"La selección es el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes, al individuo que mejor se adapte a un puesto en particular y a la organización"</i> (op.cit. p.158) Las consideraciones legales, la rapidez de la toma de decisiones, la jerarquía organizacional, la reserva de candidatos, el tipo de organización y el periodo de prueba, son los factores que se afectan al proceso de selección
Inducción	<i>"La inducción es un esfuerzo inicial de capacitación y desarrollo dirigido a los nuevos empleados para informarles acerca de la compañía, el puesto de trabajo y el grupo de trabajo. Un buen programa de inducción es muy importante porque con frecuencia las primeras impresiones son las más duraderas"</i> (op.cit. p.210) La inducción de los nuevos ejecutivos es el proceso que usan las compañías para ayudar a los nuevos ejecutivos a aprender con rapidez la estructura de una organización, su cultura y su política, así como las maneras en las que pueden empezar a hacer aportaciones valiosas a la organización tan pronto como sea posible.
Capacitación	<i>"La capacitación brinda a los aprendices el conocimiento y las habilidades necesarios para desempeñar sus trabajos actuales."</i> (op.cit., p198)
Desarrollo	<i>"El desarrollo implica un aprendizaje que va más allá del trabajo actual y tiene un enfoque a largo plazo."</i> (op.cit, p198)
Plan de Carrera	<i>"La planeación de la carrera es un proceso continuo a través del cual un individuo establece metas para su carrera e identifica los medios para lograrlas".</i> (op.cit, p224)
Evaluación de Desempeño	<i>"La evaluación del desempeño es un sistema formal de revisión y evaluación sobre la manera en que un individuo o un grupo ejecutan las tareas."</i> (op.cit, p.239) La evaluación de desempeño mide los aspectos del desempeño de un individuo que puede establecer una organización incluyen los rasgos de personalidad, los comportamientos, los resultados de las tareas, el logro de metas y el potencial de mejoramiento.
Remuneración	<i>"La remuneración o compensación es el total de todas las retribuciones que se otorgan a los empleados a cambio de sus servicios"</i> (op.cit, p.239) El autor se refiere por un lado, a la remuneración financiera directa: sueldos, salarios, comisiones y bono, por otro lado a la remuneración financiera indirecta: Todas las retribuciones financieras que no se incluyen en la remuneración financiera directa.
Cese de relaciones laborales	Se refiere al retiro voluntario del individuo, o la desvinculación del mismo por parte de la empresa. En el caso de las renuncias voluntarias, es importante realizar una entrevista de salida ya que revela las verdaderas razones por las que los empleados abandonaron sus trabajos; se realiza antes de que un empleado salga de la compañía y brinda información sobre cómo corregir las causas de descontento y reducir la rotación.

Fuente: Administración de Recursos Humanos, Wayne (2010, p. 132).

Cabe destacar que en el próximo capítulo se conceptualiza cada uno de los procesos de RH.

❖ Diagnóstico del clima organizacional:

Darío Rodríguez (1998) se refiere al clima organizacional como las comunes percepciones que tienen los miembros de una organización en relación con el trabajo, ambiente físico, las relaciones interpersonales que se generan en un espacio físico y a las reglamentaciones formales que afectan al trabajo.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

- **Ambiente físico:** espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias.
- **Estructurales:** tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección.
- **Ambiente social:** compañerismo, conflicto entre las personas o departamentos, comunicaciones.
- **Personales:** aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas.
- **Propias del comportamiento organizacional:** productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

A partir de estas variables, Likert (1961, 1967), tipifica cuatro sistemas de organización, cada uno con un clima particular:

Autoritario: se caracteriza por un clima de desconfianza, temor e inseguridad. La toma de decisiones se da en la cumbre de la organización, con un alto nivel de burocratización, donde los procesos son altamente formalizados y centralizados.

Paternalista: si bien las decisiones se toman en los escalafones superiores de la organización y se cuenta con un sistema de control centralizado, existe una mayor delegación que el sistema autoritario. Este modelo, se basa en relaciones de confianza condescendientes desde la cumbre hasta la base, en donde se visualiza un clima estable y estructurado.

Consultivo: existe un mayor grado de descentralización y delegación en la toma de decisiones, si bien mantiene un esquema jerárquico, las decisiones específicas las toman los niveles medios e inferiores, el clima es de confianza y con altos niveles de responsabilidad.

Participativo: se caracteriza por un alto nivel de descentralización en la toma de decisiones, comunicaciones verticales y horizontales. El clima es de confianza y se generan altos niveles de compromiso por parte de los trabajadores.

Existen diferentes técnicas para realizar el diagnóstico del clima organizacional a partir de una gran cantidad de instrumentos para evaluarlo.

Dado que en el clima intervienen múltiples variables, las cuales deben ser consideradas, resulta una de las opciones más completas para la realización del diagnóstico de clima organizacional, los cuestionarios estandarizados, en el cual se conocen las percepciones de los empleados respecto de dichas variables.

A continuación, se plantan diversas dimensiones consideradas por diferentes autores para la realización de una encuesta de Clima Organizacional.

Cuadro 1.17. Dimensiones según Litwin y Stringer

Dimensiones según Litwin y Stringer	
Estructura organizacional	Reglamentos, deberes y norma que la organización establece, según las perciben los miembros de la organización.
Remuneraciones	Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación tarea y remuneración
Responsabilidad	Grado en que la organización es percibida otorgando responsabilidad y autonomía
Riesgos y toma de decisiones	Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
Apoyo	La percepción de los miembros en sentir apoyo de la organización
Conflicto	Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembros de la organización

Fuente: Elaboración propia en base al libro Diagnóstico organizacional, Rodríguez (1998, p. 153).

Cuadro 1.18. Dimensiones según Likert

Dimensiones según Likert	
Estilos de autoridad	Forma en que se aplica el poder dentro de la organización
Esquemas motivacionales	Métodos de motivación utilizados en la organización
Comunicaciones	Formas y estilos de comunicación que adopta la organización
Proceso de Influencia	Métodos para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización
Proceso de toma de decisiones	Forma de proceso de decisiones, criterios, distribución de tareas de decisiones y su ejecución
Proceso de planificación	Modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos
Proceso de control	Formas en que se distribuyen y se realiza el control
Objetivos de Rendimiento	Métodos de definición y grado de adecuación entre los objetivos definidos y los deseados por la organización

Fuente: Elaboración propia en base al libro Diagnóstico organizacional, Rodríguez (1998, p. 152).

Darío Rodríguez (1998), plantea que existen dimensiones que se repiten en los diferentes cuestionarios de los autores tales como, la autonomía y toma de decisiones, los sistemas de reconocimiento y planes de motivación, la comunicación y relaciones humanas, las posibilidades de desarrollo y capacitación, entre otros.

Si bien para la elección de la Encuesta de Clima organizacional que será aplicada en KAV no se toman estos modelos planteados, las dimensiones que se abarcan en la encuesta seleccionada son muy similares.

La Encuesta de Clima que se toma como marco de referencia se presenta en “Journal of Organizational behavior” por los autores Malcom, Patterson, West, Shackleton, Dawson, Lawthom. Maitlis, Robinson, Wallaces, la cual será traducida al español y ajustada a fin de ser adaptada a las necesidades de la organización.

1.4. Guía de este trabajo

A partir de los autores estudiados, el proceso de elaboración de la Planificación Estratégica del departamento de Recursos Humanos de la Consultora KAV que tiene como finalidad este trabajo, consistirá en las siguientes cuatro etapas que se detallan a continuación.



Fuente: Elaboración propia.

Diagnóstico:

La etapa de diagnóstico está compuesta por dos grandes partes que conllevan a diferentes actividades, en primer lugar, se comenzará con la descripción de la organización con el propósito de conocer cuál es su misión, visión y sus valores. Asimismo, se analizará su estructura, la forma de organizar el trabajo, división de tareas y asignación de responsabilidades.

Dentro de este primer bloque, también se realizará un estudio profundo de la gestión actual del área de RH, los procesos y las políticas del departamento. A raíz de los resultados obtenidos, surgirán las diferentes acciones que se implementarán en la PE, con el objetivo de desarrollar, mejorar, potenciar y optimizar el área. A continuación, se desarrollará una matriz FODA del área de RH y así poder visualizar las principales fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades de mejora.

Por otra parte, y de forma simultánea, se realizará el diagnóstico del clima organizacional, para el cual se utilizará como herramienta una encuesta validada a nivel científico y a nivel de los socios de la consultora, la cual será adaptada según las necesidades que se buscan conocer en la organización. La misma se aplicará a todos los colaboradores de la organización con el fin de conocer y valorar la percepción y opinión de quienes trabajan en ella. A partir de los resultados obtenidos, se considerarán las acciones pertinentes para incluir en la PE.

Planificación:

De acuerdo con los datos obtenidos en el diagnóstico, comienza la segunda etapa de diseño de la PE del área de RH. Las diversas actividades que se llevarán a cabo en esta etapa son:

- La definición de los objetivos del área, los cuales deberán estar alineados con los objetivos estratégicos de la organización. Lo mismos serán de corto y mediano plazo, como también concretos y medibles.
- Se elaborará un plan de acción, en el cual se diseñará un cronograma con las distintas actividades, los pasos a seguir y los recursos que los mismos requieran para alcanzar los objetivos planteados.
- Se definirán los indicadores de gestión, que medirán la implementación del plan.

Implementación:

Esta etapa consiste en la ejecución de las diferentes actividades y acciones definidas en el plan estratégico, según el cronograma establecido anteriormente.

Monitoreo:

De acuerdo con los indicadores definidos, se procederá a medir y monitorear las acciones y actividades ejecutadas, con el fin de evaluar el progreso del plan, si existen desviaciones y en tal caso, aplicar las medidas correctivas necesarias. La importancia de esta etapa es que a partir de la misma se obtiene información concreta y real para la toma de decisiones.

En este trabajo se llegarán a plasmar únicamente los pasos correspondientes a Diagnóstico y Planificación.

2. CAPÍTULO II: DIAGNÓSTICO

2.1. Descripción de la Organización

Se trata de una firma internacional líder en servicios profesionales especializados en auditoría, asesoramiento impositivo, consultoría y finanzas corporativas, cuyo objetivo es contribuir a la mejora en la gestión de las empresas.

Uruguay ha sido uno de los países en el cual la firma ha tenido un crecimiento más acelerado dado el volumen de mercado que maneja. Actualmente, la firma está integrada por 130 personas aproximadamente, de las cuales la gran mayoría son estudiantes universitarios y profesionales.

Históricamente, la empresa inicia su actividad en el año 1993 debido a que un grupo de amigos decide comenzar con la apertura de un “estudio contable” brindando un servicio integral sin tener departamentalización y con una plantilla de 20 personas. Durante 14 años funcionó como estudio contable, hasta que comienza a tener un crecimiento acelerado y hacia el año 2007 decide asociarse a una firma internacional española con presencia en muchos países. A partir de este momento, la firma tiene un giro radical en su modalidad de trabajo, en el cual, dado el crecimiento constante, se departamentaliza y especializa en otro tipo de servicios, lo que conlleva a la incorporación de personas altamente especializadas y a la construcción de otro tipo de estructura organizacional.

La firma pertenece a Antea que es una Alianza de Firmas Independientes especializadas en servicios de Auditoría, Asesoría y Consultoría. Se encuentra en más de 54 países alrededor del mundo y cuenta con más de 150 oficinas. Esta alianza permite captar clientes locales como internacionales sin perder autonomía e independencia.

Además, es miembro de Forum of Firms, que es una asociación de redes internacionales de firmas contables que realizan Auditorías Transnacionales, comprometiéndose de esta manera a adoptar y fomentar la aplicación sistemática de prácticas de auditoría de alta calidad en todo el mundo.

Si bien en todos estos años la firma ha ido absorbiendo diversos estudios contables pequeños, en el año 2016 decide fusionarse con un estudio contable de 30 personas aproximadamente, el cual estaba constituido por un Socio y tres asociados. El socio principal del estudio se incorporó a la firma como Socio y los asociados como gerentes a los distintos departamentos de acuerdo a su mayor especialidad, ya sea contable, impuestos o auditoría.

Misión

“Ser una firma comprometida con el crecimiento de nuestros clientes y de nuestra gente”.

Visión

“Nos preocupa la formación, desarrollo y bienestar de nuestra gente, la aportación de valor de las intervenciones para la mejora de gestión de los clientes y el cuidado de nuestro entorno.

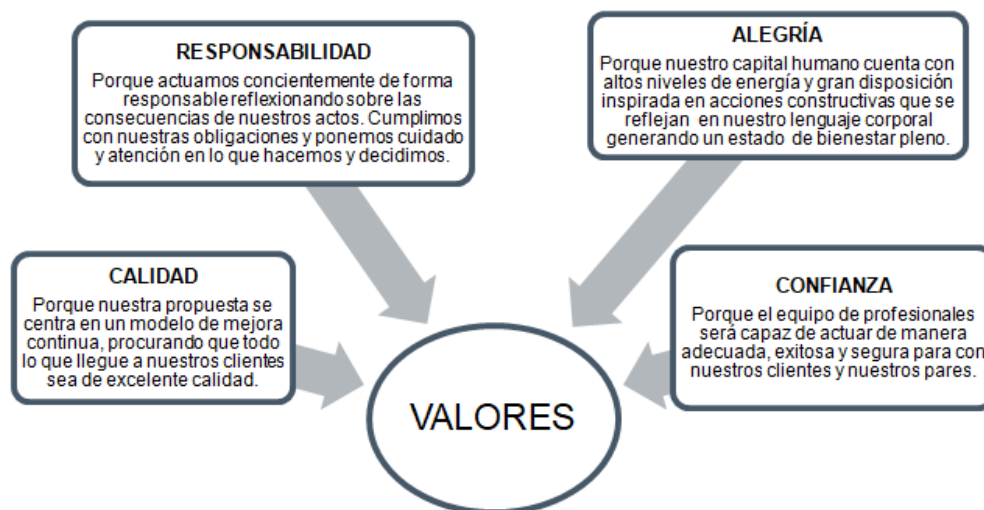
Sabemos que KAV se diferencia de otras firmas por las personas que la integran, por eso queremos apuntar no solo a la calidad del servicio sino al crecimiento personal.

Debemos procurar que nuestros clientes mejoren en su capacidad de generación de recursos y de esa forma estaremos logrando cumplir la responsabilidad social que tenemos”.

Valores

En relación a los valores, la firma ha mantenido tradicionalmente cuatro valores que son considerados los más importantes y representativos siendo utilizados en los manuales a nivel interno, como ser la Responsabilidad, la Calidad, la Confianza y la Alegría.

Cuadro 2.1. Valores



Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados de la consultora.

No obstante, luego de la fusión se han anexado otros valores que están siendo utilizados en las propuestas presentadas hacia clientes, como la Proximidad, la Ética profesional y la Innovación.

Cuadro 2.2. Otros Valores utilizados en propuestas

Proximidad	<ul style="list-style-type: none">• Estamos cerca de los clientes. Nos caracterizamos por nuestra flexibilidad y disponibilidad permanente. Mantenemos con ellos un compromiso proactivo.
Ética Profesional	<ul style="list-style-type: none">• Todas nuestras actuaciones están presididas por la objetividad, la independencia de criterio y la confidencialidad. Nuestro código de conducta representa un compromiso y garantía de la honestidad que forma parte de nuestra cultura.
Innovación	<ul style="list-style-type: none">• Somos una firma innovadora en la prestación de nuevos servicios, en la mejora de procesos, en la implantación de las tecnologías de vanguardia. Sabemos que el mundo está en continuo cambio y evolucionamos con él.

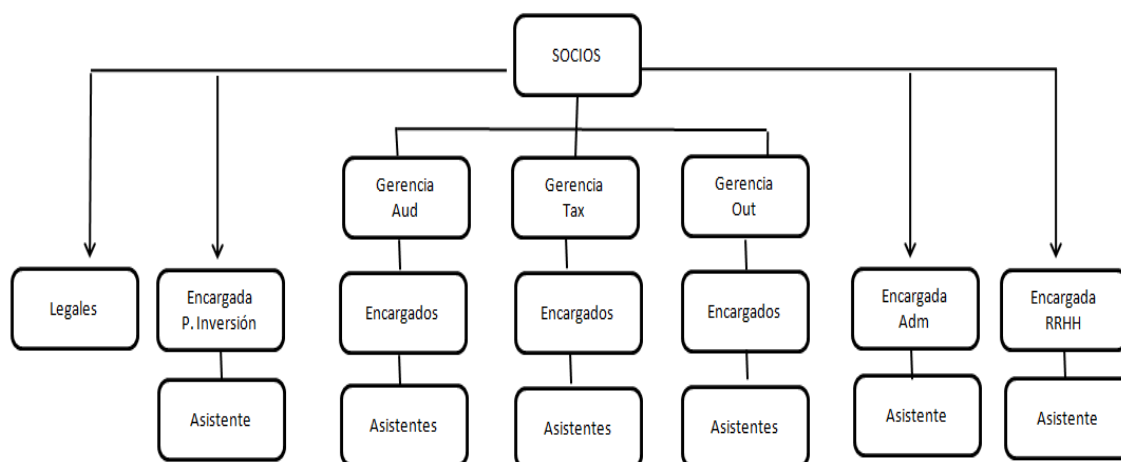
Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados de la consultora.

A los efectos del presente trabajo y para resguardar la confidencialidad de la organización, se citará a la empresa de aquí en adelante bajo la denominación ficticia de consultora “KAV”.

2.1.1. Estructura

En la actualidad, la firma está conformada por 130 personas aproximadamente de las cuales, seis personas son socios y siete gerentes, cada uno de ellos dirige y/o gerencia los distintos departamentos de la organización. La mayoría de los departamentos son gerenciados por más de una persona.

Cuadro 2.3. Organigrama



Fuente: Elaboración propia en base a los datos recabados de la consultora.

Como se puede apreciar en el Organigrama, tiene una estructura piramidal y jerárquica centrándose la toma de decisiones principalmente en la gerencia y directiva. Las gerencias desarrolladas funcionan en los departamentos de Impuestos, Outsourcing y Auditoría, siendo los más numerosos de la firma. Los otros departamentos como son Consultoría, Administración, Recursos Humanos y Legales, no tienen una gerencia desarrollada, sino que los encargados del área reportan directamente al socio asignado como referente.

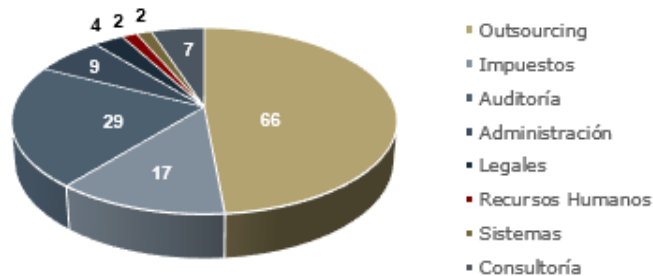
La distribución de los clientes la realizan los socios en conjunto con los gerentes, quienes luego arman los equipos de trabajo. De forma usual se comparten clientes entre departamentos, cuando el mismo necesita un asesoramiento que requiere varias áreas de especialización.

Cuadro 2.4. Plantilla de personas que conforman la organización

DEPARTAMENTO	CARGO					SEXO		PROMEDIO EDAD				
	Socio	Gerente	Top Senior	Encargado	Asistente	Hombre	Mujer	Socio	Gerente	Top Senior	Encargado	Asistente
Outsourcing	2	3	7	16	38	21	45	48	42	34	33	25
Impuestos	2	3	1	3	8	10	7	53	41	43	29	24
Auditoría	1	1	1	9	17	14	15	58	37	35	28	24
Administración				1	8	4	5				39	34
Legales				2	2	1	3				35	28
Recursos Humanos				1	1		2				30	43
Sistemas				1	1	2					25	22
Consultoría	3		1	2	1	5	2	48		30	45	25
Total	8	7	10	35	76	57	79	52	40	36	33	28

Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada.

Cuadro 2.5. Distribución por Departamentos



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada.

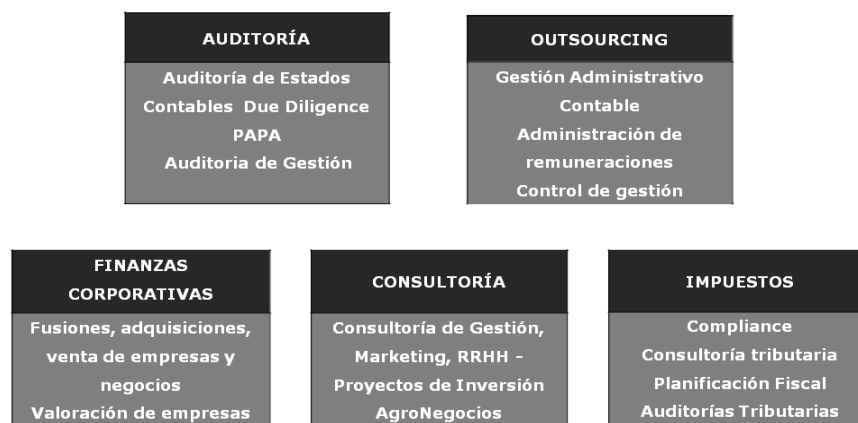
En el cuadro anterior se muestra la composición y distribución de la organización. En el gráfico que se presenta, queda reflejado el tamaño de cada departamento, dando cuenta que Outsourcing, Auditoría e Impuestos son los departamentos más numerosos de la firma y los cuales cuentan con toda la categoría de cargos (Gerente, Top Senior, Encargados y Asistentes).

En el organigrama y cuadro planteado, se pueden observar **departamentos de línea**, que hacen al Core del negocio como lo son Outsourcing, Auditoría, Impuestos y Consultoría y **departamentos de staff** teniendo más un rol de apoyo interno como lo son Administración, Recursos Humanos, Legales y Sistemas.

Los primeros departamentos en crearse fueron los de Línea, los cuales dieron inicio al negocio y marcaron fuertemente el crecimiento en la firma. Por este motivo y dada la necesidad de incorporar más recursos a la organización y de gestionar de forma más sistematizada diversas tareas que se volvían cada vez más necesarias, se crea el departamento de Administración, comienzan a tener asesoramiento legal creando más tarde el departamento de Legales y finalmente se crea el departamento de Sistemas y Recursos Humanos, siendo anteriormente tercerizados.

A continuación, se muestran los servicios principales que brinda cada departamento a nivel de consultoría.

Cuadro 2.6. Departamentos de Línea

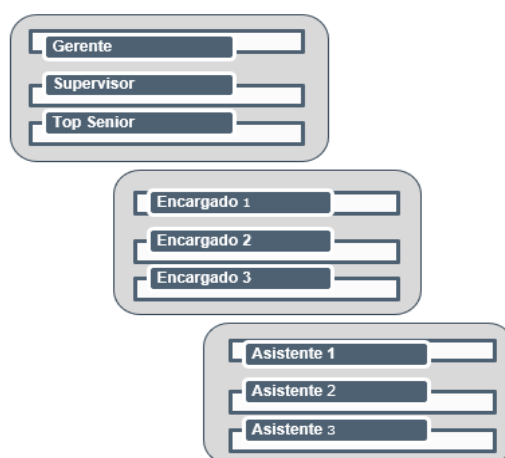


Fuente: Imagen obtenida de Manuales de la organización.

En cada uno de estos departamentos hay una alta especialización, formándose los equipos con un Gerente referente del área, un encargado y un asistente. Dependiendo de la complejidad del cliente y del servicio que será brindado, se define la cantidad de personas necesarias para cada proyecto. Los departamentos que conforman la Línea son los que participan de las Evaluaciones de Desempeño, tema que se abordará con mayor profundidad más adelante y que también tienen un plan de carrera desarrollado.

A continuación, se presenta un esquema que muestra el plan de carrera y las categorías existentes para conformar los equipos.

Cuadro 2.7. Plan de Carrera



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada.

Como se puede visualizar en el esquema planteado, existen varias categorías, siendo el nivel más junior el de Asistentes. Con la instancia de Evaluación de Desempeño, las personas de estos departamentos tienen la posibilidad formal de crecer y ascender de categoría lo que implica también un cambio de responsabilidades.

Luego de los encargados, existen dos niveles anteriores al Gerente, como son el Top Senior y Supervisor. En este momento la firma no cuenta con el cargo de Supervisor cubierto en ningún departamento. El Top Senior y Supervisor, tienen un rol principalmente de apoyo al Gerente del departamento, ya que son quienes supervisan y monitorean los trabajos realizados por otros encargados generando un reporte al Gerente asignado para cada proyecto.

Con respecto al plan de carrera para los gerentes, existe en la organización dos categorías de gerentes (junior y senior) y luego tendrían la posibilidad de ser Socios.

Para que un Gerente pueda llegar a ser Socio se tienen que dar diversas condiciones, tales como:

- La firma debe tener la capacidad de absorber financieramente a otro Socio.
- La Jubilación de un Socio: en este caso, se evalúa la necesidad de incorporar otro socio y si la firma cuenta con un perfil adecuado dentro del equipo de Gerentes para ocupar esta posición.
- El Gerente haya ampliado significativamente la cartera de clientes de la firma.

Cabe destacar que la firma tiene como política a nivel internacional que los socios deben jubilarse a los 65 años. En la actualidad, hay dos socios de KAV que tienen edad próxima para jubilarse, lo que genera mayores posibilidades para el equipo de gerentes.

Por otra parte, como se puede apreciar en los Servicios, aparece Recursos Humanos como departamento también de línea, ya que además de tener una función interna más bien de staff, brinda servicios a nivel de consultoría, principalmente Reclutamiento y Selección, procesos de Outplacement y alguna consultoría puntual. Este punto será profundizado en otro apartado.

Cabe destacar, que la firma cuenta con dos asociados en el departamento de Consultoría que no son socios de toda la consultora, sino que, por su grado de especialidad y experiencia en el área de consultoría, área que se ha venido desarrollando en los últimos años, se los participa en proyectos puntuales en los cuales brindan asesoramiento y muchas veces participan con un rol de supervisor y/o socio del proyecto.

Departamentos de Staff

Los departamentos de Staff como se menciona anteriormente, surgen de la necesidad interna de tener otro tipo de servicios, como, por ejemplo, contar con un área que se encargue de la facturación y administración de remuneración interna, es así que se crea el departamento de Administración.

La firma comienza a crecer por lo que tienen que contratar personas especializadas y luego gestionar a las mismas, por lo que deciden crear un departamento de Recursos Humanos que se encargue del Reclutamiento y Selección interna y a su vez comience a desarrollar prácticas que hacen a la gestión del área. Asimismo, se desarrolla un Departamento de Legales y de Sistemas con el fin de brindar soporte y asesoramiento interno.

Otro de los aspectos que caracteriza y diferencia a los departamentos de Staff y línea, es que, en éstos, no hay categorizaciones tan marcadas, por lo general en cada área hay Encargado y Asistente, sin estar categorizado el rango (3, 2,1).

A continuación, se presentan las principales responsabilidades de los departamentos que conforman el staff.

Cuadro 2.8. Departamentos de Staff



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada.

Realizada la presentación de la organización y la diferenciación entre los departamentos de Línea y los de Staff, se analizarán otros aspectos que hacen al perfil organizacional.

En lo que refiere a la **línea de autoridad**, las principales decisiones están **centralizadas** en los cargos jerárquicos, ya sea en los socios o gerentes. De todas maneras, cuando surge algún tema importante con determinado cliente, se generan reuniones de intercambio para conocer la opinión de

los encargados referentes, aunque la decisión última sea tomada por el socio y/o gerente del departamento involucrado. Por lo que, el grado de **autonomía** de los encargados a nivel general es medio ya que se los participa, pero no toman la decisión final. En lo que refiere a los asistentes, tienen un grado de autonomía bajo dado que no participan en la toma de decisiones.

De acuerdo al tipo de trabajo que es realizado y al grado de estandarización que tienen ya que una vez que se los capacita, queda establecida una modalidad de trabajo que debe ser respetada, hay un alto nivel de **formalización** en el trabajo, lo que lleva a una gran especialización y profesionalización.

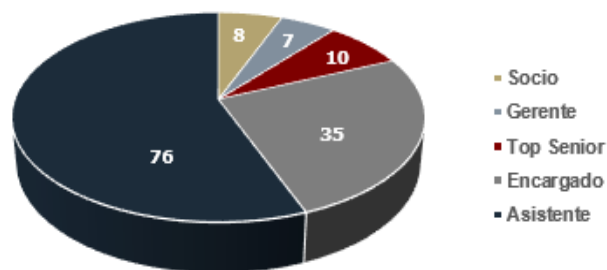
En cargos con mayor jerarquía, como se menciona anteriormente, hay más autonomía y se otorga mayor flexibilidad, lo que permite cierto grado de innovación siempre y cuando se adapte a la solicitud del cliente.

2.1.2. Otras características de la Organización

Otro de los aspectos que caracterizan a la organización es su tamaño, distribución, las generaciones que la integran, el tipo de comunicación y la diversidad.

A continuación, se presenta una gráfica que muestra la distribución de la organización de acuerdo a la categorización de cargos.

Cuadro 2.9. Distribución por cargo



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada.

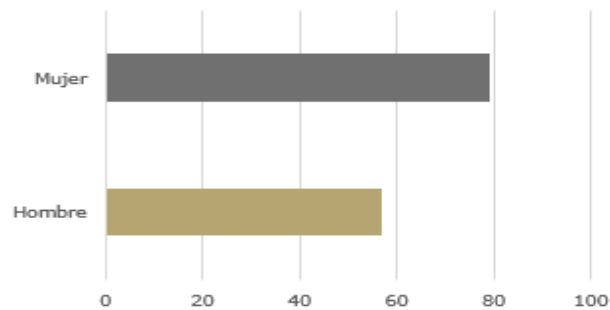
En la gráfica se puede observar que el 56% de la organización está integrada por Asistentes y un 26% por encargados, lo que da cuenta que la mayor fuerza de trabajo son los Asistentes.

En la mayoría de los casos, las consultoras significan de cierta manera “una escuela” para las personas que la transitan, ya que comienzan a trabajar desde temprana edad (20 años), absorben muchos conocimientos y experiencia lo que los habilita más tarde a posiciones con una mayor responsabilidad y remuneración.

Otro de los aspectos de gran atracción para los estudiantes, generalmente están relacionados con la modalidad de trabajo, los altos estándares de calidad, la gran diversidad de clientes en cuanto a tamaño y rubros y la flexibilidad con la cual se trabaja.

La firma está compuesta en un 58% de Mujeres como se muestra a continuación en el gráfico. Si bien no hay una brecha tan notoria, el departamento en el que predominan las mujeres es en Outsourcing con un 68%.

Cuadro 2.10. Sexo

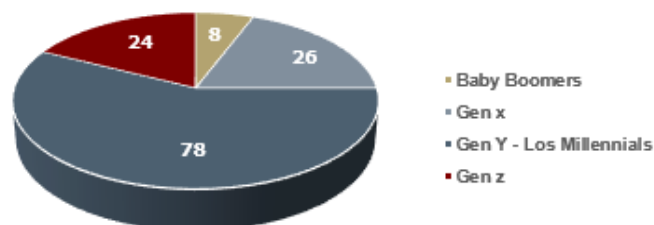


Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada.

Es importante destacar, que a nivel de socios predominan los hombres, ya que hay solo una mujer frente a cinco hombres, y, por el contrario, a nivel de gerentes, predominan las mujeres habiendo solo dos hombres de los siete gerentes. De todas maneras, para la toma de decisiones se cuenta con una interesante distribución dada por seis mujeres y siete hombres que conforman el equipo de socios y gerentes, quienes toman las decisiones estratégicas de la organización.

A continuación, se plantea un gráfico que representa las Generaciones en la Organización.

Cuadro 2.11. Generaciones

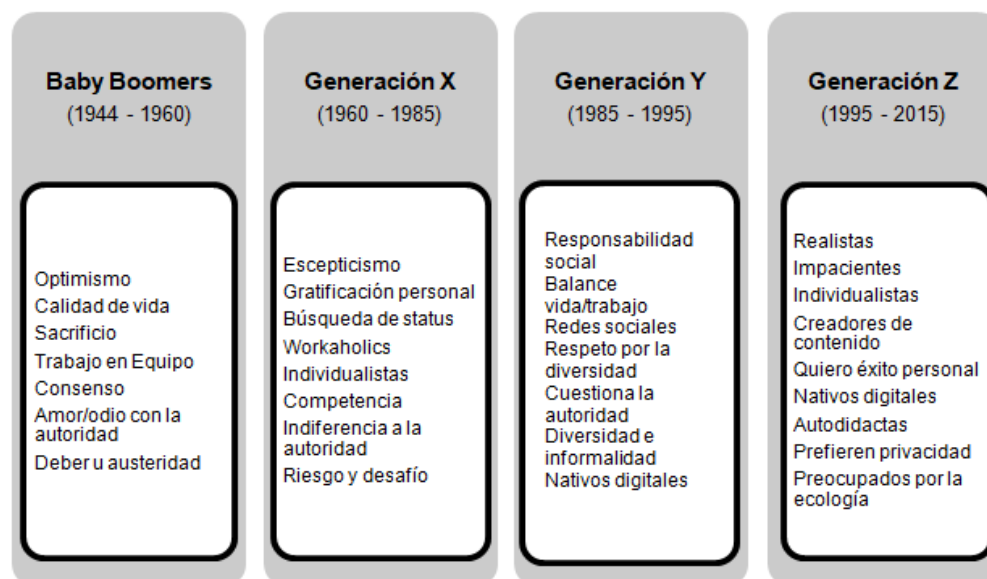


Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada.

Como se puede visualizar en el gráfico, hay una gran predominancia de la Generación Y, también conocida como Los Millenials. Esta generación se extiende desde el año 1985 al 1995 con una presencia del 57% en la organización. Es interesante observar, como también tiene presencia la Generación Z, generación que está ingresando al mercado laboral dada la edad que representa.

A continuación, se presenta un esquema que muestra las principales características de cada generación, haciendo referencia a lo que cada una valora de los empleos y a los aspectos de la vida en general que los motiva.

Cuadro 2.12. Generaciones conviviendo



Fuente: Eelaboración propia en base al taller sobre Tendencias del Capital Humano de Mariana Gattoni.

Como se menciona anteriormente, los Millenials son la generación predominante en la organización. Las personas de esta generación, ocupan principalmente cargos de Encargados de trabajo y de Asistentes experimentados (A1), por lo que lideran y son los referentes en KAV de los Asistentes más juniors, que en su mayoría son generación Z.

Los Millenials, se caracterizan por ser nativos digitales, por valorar el balance entre su vida personal y laboral, valoran la diversidad y la inclusión en las organizaciones y son cuestionadores de la autoridad.

Si se piensa en la gestión que tiene KAV frente a esta generación, se identifican practicas orientadas a su satisfacción, como la gran flexibilidad en cuanto al horario de trabajo y a la cantidad de días de estudio, entre otros aspectos.

2.1.3. Estrategia Organizacional:

A partir de la Misión y Visión desarrollada anteriormente, se destaca como **Posicionamiento Estratégico** “Ser una firma líder en servicios de consultoría y asesoría ofreciendo una alta calidad a sus clientes”.

Como se menciona anteriormente, la firma está transitando por un período de cambio debido a su reciente fusión con el Estudio Contable, aspecto que ha ocasionado el cuestionamiento de la Estrategia, la Misión y la Visión de la organización, las cuales están siendo analizadas por el equipo de Socios y Gerentes de la firma.

Es relevante destacar la importancia de tener una estrategia definida, ya que la misma permite alinear procesos e implementar nuevas prácticas.

La Propuesta de Valor, se basa principalmente en ofrecer servicios profesionales de alta calidad, destacándose por la atención personalizada que ofrece a sus clientes, aspecto de gran valor para los mismos.

A diferencia de otras empresas, KAV presenta un fácil acceso al equipo de socios y gerentes, lo cual se ha convertido en un diferencial, ya que firmas que hacen a la competencia, brindan un servicio más despersonalizado sin darle al cliente la posibilidad de tener un trato directo con los cargos de mayor jerarquía. Este aspecto está dado por la Proximidad con la cual se trabaja.

Otros de los componentes que hacen a la propuesta de valor, es la diversidad de áreas en las cuales la empresa se encuentra capacitada y especializada para brindar un amplio asesoramiento a sus clientes.

La principal **competencia** de la firma está dada, por un lado, por las firmas “big four”, que son las cuatro empresas más importantes del mundo (KPMG, PWC, DELOITTE, EY)¹ en el sector de la consultoría integral, asesoría y auditoría y, por otro lado, cuenta con la competencia de estudios contables locales.

En la actualidad, se han multiplicado la aparición de nuevos estudios que ofrecen servicios a un costo menor lo que genera competencia frente a pequeñas y medianas empresas.

¹ Veruma asesores. Accedido el 14 de julio, 2018, desde <http://www.verumaasesores.com>

2.1.4. Liderazgo y comunicación

Peiró (1991) menciona al Liderazgo como uno de los temas más estudiados en psicología social de las organizaciones.

Se espera que los directivos y los miembros que ocupan puestos de responsabilidad sobre otros individuos en la organización, sean líderes eficaces, capaces de dirigir, impulsar y supervisar a sus subordinados.

Por otra parte, Robbins y Judge (2013) lo definen como la habilidad para influir en un grupo y dirigirlo hacia el logro de un objetivo o un conjunto de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como lo proporciona la jerarquía administrativa en una organización, sin embargo, no todos los líderes son gerentes, ni tampoco todos los gerentes son líderes. Los líderes pueden surgir desde el interior de un grupo, o bien, por una asignación formal.

Las organizaciones necesitan un liderazgo firme y una administración sólida para alcanzar una eficacia óptima. Los autores, mencionan que en la actualidad se necesitan líderes que desafíen el estatus quo, que elaboren visiones del futuro y que inspiren en los miembros de las organizaciones para que deseen lograr esas visiones. Asimismo, también se necesitan gerentes para elaborar planes detallados, crear estructuras, organizaciones eficientes y supervisar las operaciones cotidianas.

Por otro lado, a partir del punto de vista de Goleman (2000), quien describe seis estilos de Liderazgo (Autoritario, Democrático, Afiliativo, Timonel, Coaching y Visionario), se detecta en KAV un liderazgo principalmente **Democrático** ya que se tiende a promover la participación considerando las opiniones de los empleados, aunque las decisiones finales, se toman jerárquicamente, entre los socios y gerentes.

Cabe destacar que, en la organización, existe una amplia apertura al diálogo, una escucha abierta a la sugerencia de ideas y propuestas, así como también, cierto grado de flexibilidad y libertad en los cargos gerenciales para tomar decisiones en lo que refiere principalmente en la operativa diaria.

Asimismo, otra de las características que se identifica y que a su vez se intensificó con la fusión, es la diferencia etaria existente en el equipo de gerentes, aspecto que repercute directamente en el estilo de liderazgo y en la metodología de trabajo.

Con respecto a la comunicación, se observa en KAV una modalidad según la circunstancia y complejidad del tema, es decir, cuando hay comunicados de gran importancia se utiliza una **comunicación descendente**, en la cual el flujo de información parte de los cargos superiores hacia los inferiores.

Además, en varias oportunidades, se visualiza una **comunicación lateral**, que atraviesa la cadena de mando, fluyendo la información por todas las personas que intervienen en el tema sin importar la jerarquía del cargo. Cabe destacar que comunicación se abordará con mayor profundidad en los procesos del departamento de RH.

A partir de la descripción que se ha realizado y los datos expuestos, se presenta a continuación un cuadro que resume las principales fortalezas y debilidades identificadas.

Cuadro 2.13. Principales fortalezas y debilidades identificadas

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none">• Personal calificado.• Reconocimiento en el mercado.• Flexibilidad laboral.• Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.• Variedad de clientes en cuanto a tamaño y rubros.• Proximidad al equipo de socios.• Diversidad Generacional.• Comunicación abierta y lateral.	<ul style="list-style-type: none">• Baja competitividad externa a nivel salarial.• Carencia de Planificación y Dirección estratégica.• Baja Innovación debido a la alta estandarización de metodologías de trabajo.• Ausencia de un dpto. de Marketing y comunicación que pueda hacer foco en marca empleadora.• Diversidad de liderazgo.

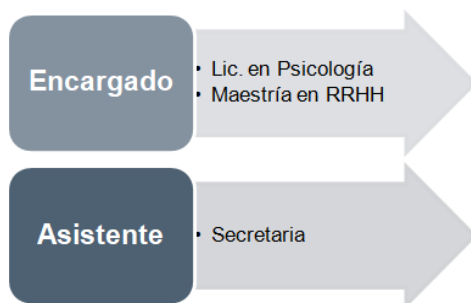
Fuente: Elaboración propia en base a la información plasmada.

2.2. Departamento de Recursos Humanos

El departamento de Recursos Humanos de KAV se creó en el año 2011, en el cual se contrata como Gerente a la persona con quien tercerizaban el servicio de reclutamiento y selección. En ese momento, la estructura estaba compuesta por un Gerente, un encargado con experiencia y un asistente junior, las tres personas con formación profesional en Psicología.

El departamento de RH, se crea con el propósito, por un lado, de ofrecer un nuevo servicio de consultoría a los clientes ya existentes y, por otro lado, de contar con un departamento soft dentro de la firma con el objetivo de gestionar a las personas que la conforman. Luego de varios cambios internos, desde el año 2015 hasta la actualidad, el departamento queda conformado de la siguiente manera:

Cuadro 2.14. Estructura departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia.

El departamento funciona con un **Encargado** que se inició como asistente en el año 2011 en el que se creó el departamento en la firma, tiene formación en psicología y se encuentra finalizando la Maestría en dirección de Recursos Humanos.

Las principales responsabilidades del cargo son:

- Responsable por los procesos de reclutamiento y selección a nivel interno
- Inducción al nuevo ingreso de la firma y seguimiento en conjunto con el mentor asignado
- Responsable por el proceso de Evaluación de Desempeño
- Planificación y seguimiento del plan de Capacitación
- Actualización de manuales internos utilizados por el área, descripciones de cargo, políticas de RH, entre otros.
- Comunicación interna y organización de eventos sociales (cumpleaños, jornada de integración, fiesta de fin de año).
- Responsable de Consultoría externa del área (procesos de selección, evaluaciones psicolaborales, outplacement, consultorías en general).

El **Asistente** ingresa a la firma en el año 2013 producto de una absorción de un estudio contable pequeño en el que desarrollaba tareas administrativas y de recepción siendo secretaria de los dos contadores. Una vez que ingresa a KAV, queda como Asistente de Socios, cargo que no funcionó y desde el año 2015 es un recurso compartido entre recursos humanos y administración.

Las principales responsabilidades del cargo son:

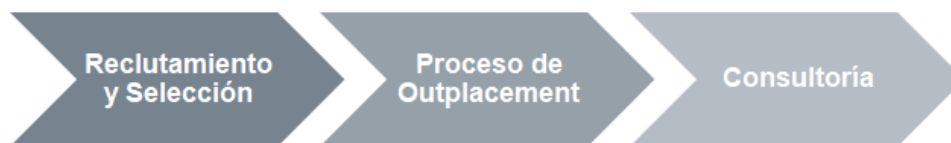
- Difusión de avisos en las distintas vías de reclutamiento de los procesos de selección.
- Recepción y pre-clasificación de cvs recibidos, coordinación de entrevistas, chequeo de referencias laborales.
- Apoyo en la coordinación de eventos sociales.
- Seguimiento de los nuevos ingresos y del plan del cumplimiento del proceso de inducción.
- Apoyo a los departamentos de línea en el procesamiento de la solicitud de días de licencia y días de estudio.

El departamento de RH como es mencionado anteriormente tiene una función interna y otra externa, ya que a nivel de consultoría es un servicio ofrecido por la firma a sus clientes.

De acuerdo a Ulrich (2003) el departamento de RH debe cambiar la orientación de sus procesos y prácticas, generando un valor para la compañía, diseñando prácticas orientadas a que los empleados sean cada vez más competentes. Es por ello, que se considera cierta desventaja que el área no pueda estar enfocada netamente a la interna de la organización, ya que al brindar un servicio hacia afuera cuando aparece una solicitud la prioridad se pone en el cliente, por lo que procesos internos que en ese momento se están desarrollando tienden a ser interrumpidos.

A continuación, se desarrolla, por un lado, la descripción de los servicios que se ofrecen a nivel de consultoría y, por otro lado, se detallan cada uno de los procesos desarrollados por el departamento de RH en la organización.

2.2.1. Servicios de recursos humanos a nivel de Consultoría externa



Fuente: Elaboración propia.

Proceso de Reclutamiento y Selección: Este servicio es el más solicitado por los clientes y el que genera un mayor ingreso al departamento.

Pasos del proceso:

1. Envío de propuesta al cliente
2. Una vez aceptada la propuesta, se coordina una reunión o contacto telefónico para definir el perfil del cargo que se necesita reclutar. Si es un cliente usuario del servicio, por lo general, dada la confianza, se le envía por mail una planilla de relevamiento de perfil.
3. Difusión en diversas vías de reclutamiento (Gallito Luís, Buscojobs, LinkedIn, Facebook, entre otras).
4. Recepción de cvs y pre-selección de los mismos
5. Entrevistas con los postulantes pre-seleccionados
6. Coordinación de los postulantes pre-seleccionados con el cliente
7. Evaluación psico-laboral de los postulantes finalistas y contacto de referencias laborales
8. Decisión por parte del cliente de la persona que se incorpora a la empresa
9. Contacto con demás finalistas
10. Seguimiento de la persona incorporada los primeros tres meses

En la propuesta que se envía a los clientes, existe una cláusula de garantía que corresponde a los primeros tres meses, quiere decir que si la empresa no está conforme con la persona que fue seleccionada y esto se debe a un proceso de selección inadecuado, KAV se hace responsable de reponer a esa persona tomando para ello, los candidatos que fueron finalistas en el proceso.

Proceso de Outplacement: Este proceso es solicitado por el cliente por lo general cuando la empresa está en un proceso de reestructura y para mantener un buen vínculo con su empleado le brinda la posibilidad de tener una asesoría desde una consultora profesional en su proceso de asimilación y reinserción laboral.

El principal objetivo del proceso de Outplacement es asesorar y ayudar a la persona que ha sido desvinculada a enfrentar la separación laboral con una visión optimista de su propio futuro. A través del apoyo psicológico, se busca reducir el conflicto emocional de forma tal que la desvinculación sea percibida por el afectado como un desafío y oportunidad.

Etapas del proceso:

1. **Contención emocional a la persona desvinculada:** contención afectiva, manejo de la ansiedad y trabajo sobre la autoestima personal.
2. **Evaluación Psicolaboral:** detectar intereses, fortalezas y aspectos de mejora.

3. **Formulación en conjunto de estrategia de reinserción laboral:** redefinición del perfil; armado de cv; manejo y preparación de entrevistas; etc.
4. **Colaboración en la Reinserción laboral de las personas desvinculadas:** a) Exploración y desarrollo de los vínculos que la persona ha generado a través de su experiencia laboral; b) Contacto con otras consultoras y empresas del medio que ofrezcan posibilidades laborales acordes al perfil del candidato.
5. **Elaboración de Informes** Psicolaborales de la persona desvinculada que puedan ser enviados a otras consultoras como facilitador.

La implementación del proceso de Outplacement consiste en los siguientes pasos:

- Entrevista inicial con la persona desvinculada, en la cual se trata de conocer su estado a nivel emocional y se le explica en qué consiste el proceso y el alcance del mismo.
- Segunda entrevista, en la cual se profundiza en su búsqueda laboral asesorándolo en el armado del curriculum vitae, presentación a las entrevistas, etc.
- Aplicación de Psicotécnicos, para trabajar en las fortalezas y detectar oportunidades de mejora.
- Feedback sobre aspectos visualizados en las técnicas y durante todo el proceso.
- Facilitar la postulación del candidato a ofertas laborales concretas y realizar un seguimiento de las mismas. Realizar role playing para asistir a entrevistas.
- Elaborar los Informes Psicolaborales correspondientes.

El proceso tiene por lo general una duración de tres meses aproximadamente con una frecuencia semanal de una hora por encuentro.

Consultoría Varios: Por otra parte, se ofrecen otros servicios de consultoría que pueden variar desde talleres a nivel de equipo, Descripción de cargos, consultoría de remuneraciones y estudios de mercado, entre otros.

Dado que el departamento no cuenta con una alta especialización en esta área, se trabaja con el apoyo de una consultora especializada en RH, desde una alianza estratégica para ambas partes.

2.2.2. Procesos de recursos humanos

En este apartado, se abordarán los procesos de recursos humanos que se desarrollan en la organización y se plantearán las oportunidades de mejora que han sido detectadas en cada práctica.

A continuación, se plantea la conformación del área de RH según Chiavenato (2007) integrada por distintos sub-sistemas.

Cuadro 2.15. Sub-sistemas de Recursos humanos según Chiavenato



Fuente: Elaboración propia en base al libro Administración de Recursos Humanos El capital humano de las organizaciones, Chiavenato (2007, p. 103).

En este apartado se conceptualizará cada subsistema y se hará una descripción detallada de las características que tiene cada proceso en la organización presentada.

2.2.2.1. Reclutamiento y Selección:

Werther y Davis (2008) definen el reclutamiento como el proceso de ubicar e interesar a candidatos capacitados para cubrir las vacantes de la organización. El mismo inicia con la búsqueda de candidatos y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo y permite obtener solicitantes de trabajo, de los cuales se seleccionará a los nuevos empleados.

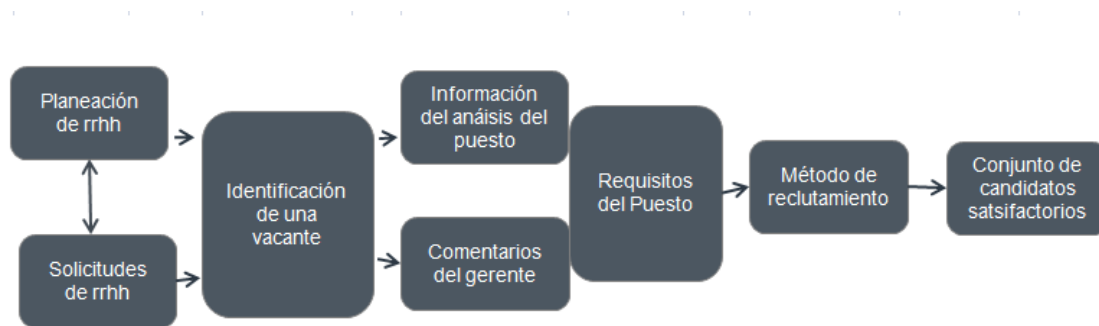
Las descripciones de puestos, así como también la especificación del puesto de trabajo, constituyen elementos esenciales en este campo, ya que proporcionan la información básica sobre las funciones y responsabilidades que se requieren en cada vacante.

La organización puede llevar a cabo un proceso de **reclutamiento interno**, entre las personas que se encuentran trabajando en la organización, o **externo**, entre capital humano disponible fuera de la organización, según sea más conveniente, de acuerdo con las ventajas y desventajas de cada uno, se analiza la mejor opción en cada situación. Asimismo, el reclutamiento puede ser también **mixto**, una combinación de ambos (interno y externo).

El reclutamiento interno puede generar un clima positivo dentro de la organización, dado que los integrantes perciben la posibilidad de ascender y hacer carrera en ella. Otra ventaja, es que la persona ya está familiarizada con el entorno, políticas de trabajo y cultura organizacional, solo será necesario capacitarlo en sus nuevas responsabilidades. No obstante, se debe considerar que puede causar cierta frustración en el resto de las personas que participaron del proceso.

El Reclutamiento externo, aporta conocimientos, vitalidad y perspectivas nuevas. Se debe considerar que el mismo es más costoso, complejo y toma más tiempo. Además, es más inseguro, no se tiene la certeza de que la persona que se incorpore permanezca en el puesto.

Cuadro 2.16. Etapas del proceso de Reclutamiento



Fuente: Administración de los recursos humanos, Werther, Davis (2008, p. 153).

Por otro lado, dichos autores definen a la **selección** como el proceso de elegir, a partir de un grupo de solicitantes de empleo, al individuo más apto para un puesto en particular y para la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección.

El proceso de selección depende en gran medida de factores como el análisis de puestos, el plan de capital humano y la oferta y calidad del mercado de trabajo. Estos factores determinan las necesidades del nuevo personal a la organización, en combinación con el proceso mismo de selección.

Durante el proceso, los participantes se someten a una serie de pasos que permiten evaluar su potencial. Los pasos varían de una organización a otra y de una vacante a otra. En general, el procedimiento de selección se basa en la administración de pruebas de habilidad y conocimientos y otras pruebas psicológicas de personalidad.

Werther y Davis (2008) plantean los siguientes pasos del proceso de selección

1. Recepción preliminar de solicitudes
2. Pruebas de idoneidad
3. Entrevistas de selección
4. Verificación de datos y referencias
5. Examen médico
6. Entrevista con el supervisor
7. Descripción realista del puesto
8. Decisión de contratar

Proceso de reclutamiento y selección en KAV:

El departamento de RH es responsable por los procesos de reclutamiento y selección de la firma. El proceso se inicia con la solicitud por parte del gerente del departamento que por lo general la realiza mediante mail o teléfono. La vacante se puede generar de dos maneras, una debido a la renuncia de una persona del equipo, lo que genera la necesidad de un nuevo puesto de trabajo y otra mediante la necesidad de una nueva persona debido a la incorporación de nuevos clientes a la firma.

De acuerdo a la categoría del cargo a seleccionar se analiza si el mismo puede ser cubierto mediante un reclutamiento interno. Generalmente esto sucede cuando la vacante se da en cargos superiores al Asistente 3 que es el más junior, con el objetivo de generar una oportunidad para otras personas.

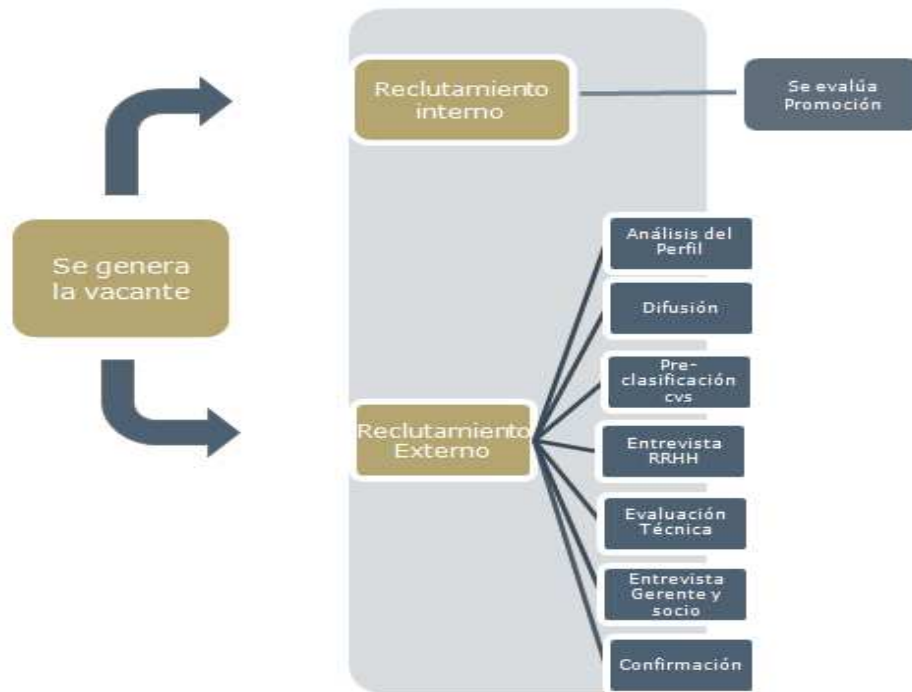
En el caso que el cargo a seleccionar sea un Asistente 3 o que no haya personas dentro de la firma capacitadas para cubrir el cargo, se inicia con el proceso de reclutamiento externo y selección.

Pasos del reclutamiento y selección:

1. Análisis del perfil de cargo
2. Difusión en vías de reclutamiento
3. Recepción y Pre-selección de cvs
4. Primera entrevista con RRHH
5. Aplicación de prueba de conocimiento
6. Entrevista con el gerente del departamento
7. Entrevista con un Socio

8. Selección e incorporación

Cuadro 2.17. Proceso de Reclutamiento y Selección en KAV



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada de la organización.

Dado que la mayoría de los cargos que se solicitan en la firma son estudiantes universitarios y/o profesionales, las vías de reclutamiento más utilizadas son las bolsas de empleo en las Universidades, redes sociales como LinkedIn y Facebook y otros portales como Computrabajo, buscojobs, Gallito Luís, etc.

La pre-selección la realiza el departamento de RH en función de los requisitos excluyentes que aparecen en la descripción del cargo. La entrevista inicial la realiza la encargada de RH, con el objetivo de tener una primera impresión de la persona y evaluar su aplicabilidad en el proceso. En esta instancia, se indaga sobre aspectos personales e intereses a nivel profesional y personal y también sobre la experiencia laboral y sus conocimientos a nivel académico. Es importante en esta instancia, conocer la motivación de la persona para analizar si se adecúa a lo que se está buscando y a la cultura organizacional.

En segunda instancia, RH se reúne con el o los gerentes del departamento y se evalúa en conjunto aquellos postulantes que tienen condiciones para avanzar en el proceso. En algunos casos, se aplica una prueba de conocimiento técnico (contables y de normativa laboral).

Luego, entrevista el Gerente y define a que persona quiere incorporar. En última instancia, se coordina una entrevista entre la persona a quien se le va a hacer la propuesta laboral y uno de los socios y finalmente RH realiza la confirmación y propuesta telefónicamente. Una vez que la persona confirma y acepta la propuesta, se coordina la incorporación de la misma.

A partir de este momento, se da inicio al siguiente proceso llamado Inducción que consta entre otros aspectos, de la coordinación del nuevo ingreso.

Un factor importante y que repercute mucho en el proceso de reclutamiento y selección son los requisitos de los perfiles ya que al ser una consultora se contrata personas muy jóvenes (a partir de 20 años), con buena escolaridad, con un buen nivel de inglés y manejo de herramientas informáticas. Asimismo, una de las limitantes del proceso, es el resultado que obtienen en las pruebas de conocimiento que son aplicadas, así como la calificación en la escolaridad que es solicitada.

Hace varios años atrás, se aplicaba además de la prueba de conocimiento una evaluación psicolaboral por competencias. Dicha evaluación, se quitó del proceso de selección debido al tiempo que insumía y a la pérdida de candidatos que se tenía por la demora del proceso. Se considera necesario evaluar la incorporación de esta instancia al proceso de selección.

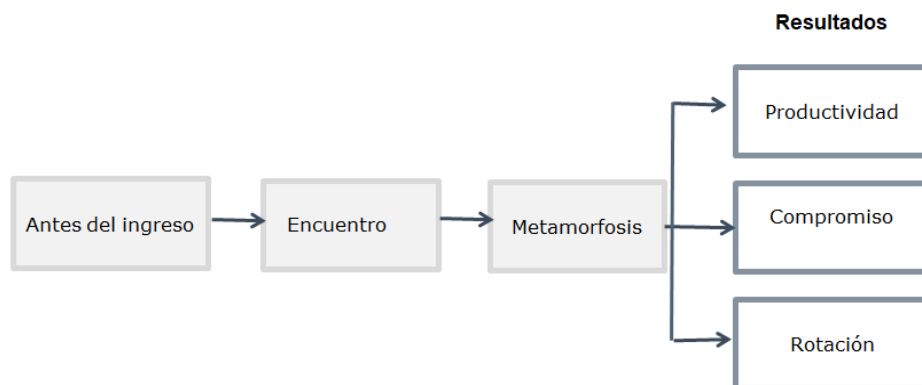
Oportunidades de Mejora:

- Implementación de indicadores que permitan medir la eficacia de los procesos que se realizan
- Desarrollar un programa de referidos.
- Realizar una planificación de los procesos que permita anticipar las búsquedas con el fin de optimizar el mismo.
- Utilizar las vías de reclutamiento para desarrollar la marca empleadora de la organización.
- Formalizar el proceso con la elaboración de informes psicolaborales.

2.2.2.2. Inducción:

Robbins y Judge (2013) se refieren al proceso de inducción como la socialización, proceso que ayuda a los nuevos empleados a adaptarse a la cultura de la organización y el mismo consta de tres etapas.

Cuadro. 2.18. Proceso de socialización



Fuente: Comportamiento Organizacional, Robbins y Judge (2013, p. 521).

1. **Etapa antes del ingreso:** Se reconoce que cada individuo llega con un conjunto de valores, actitudes y expectativas acerca del trabajo y la organización. Para poder realizar un pronóstico del comportamiento futuro del nuevo ingreso, es importante conocer la conducta previa. Es decir, según lo que sabe el nuevo integrante antes de llegar a la organización y el grado de proactividad de la personalidad, se puede predecir cómo se ajustará el mismo a la cultura organizacional.
2. **Etapa de encuentro:** Es el momento en que el nuevo integrante ingresa a la organización y se enfrenta a la realidad, visualiza si su puesto de trabajo, los compañeros, el jefe y la organización en general cumplen con sus expectativas o no.
3. **Etapa de metamorfosis:** Fase del proceso en que el nuevo ingreso cambia y se ajusta al puesto de trabajo, a su equipo y a la organización. Existen diferentes opciones de diseño de socialización y cuantos más programas se utilicen, mayor es la probabilidad de que los nuevos ingresos se ajusten a las conductas esperadas y predecibles con mayor rapidez.

Por otra parte, Dessler (2009) sugiere que la inducción implica proporcionar a los nuevos empleados la información sobre las normas que rigen en la organización, así como también, de las políticas del personal, las rutinas diarias, medidas y normas de seguridad, visita de las instalaciones, entre otras.

El autor plantea que el éxito de la inducción se basa en el logro de cuatro objetivos:

1. El nuevo empleado debe sentirse bien recibido y cómodo.
2. Adquirir una comprensión general de la organización, la historia, el presente y cultura de la organización, como también las políticas y procedimientos.
3. El nuevo empleado debe tener claro lo que se espera en términos de su trabajo y de su conducta.

4. Debe conocer la manera de cómo se maneja la organización, la forma de actuar y hacer las cosas.

Los programas de inducción van desde pequeñas conversaciones hasta programas que duran semanas o meses. En primera instancia, el representante de RH, habla sobre temas básicos como los horarios de trabajo, las prestaciones, vacaciones, etc. Luego esta persona, le presenta a su supervisor quien continúa con la inducción y se encarga de la presentación con los compañeros de trabajo, y familiarización con el lugar de trabajo.

Según el autor los nuevos trabajadores deben recibir manuales ya sean impresos, por internet, o a través de imágenes digitales o tecnologías con la que cuenta la empresa. Es importante que los supervisores den seguimiento al proceso de inducción, así como también, motivar a los nuevos empleados.

Por último, Wayne (2010) sugiere que, si bien la inducción es generalmente una responsabilidad conjunta del área de RH y del supervisor de línea, los compañeros de trabajo actúan como excelentes agentes de información, dado que son muy accesibles, en ocasiones incluso más que el jefe.

Los compañeros de trabajo también tienden a mostrar un alto grado de simpatía hacia los nuevos ingresos y cuentan con la experiencia organizacional y las destrezas técnicas a la cual los empleados nuevos necesitan tener acceso. Algunas organizaciones asignan un mentor o compañero a cada empleado recién contratado para que trabaje con éste hasta que se sienta bien instalado.

Proceso de Inducción en KAV:

Tradicionalmente en KAV, el proceso consistía en recibir por parte del departamento de RH al nuevo ingreso, hacerle una presentación institucional, entregarle el Manual de bienvenida y realizar una recorrida por las oficinas. No existía un seguimiento ni acompañamiento posterior.

Luego de detectar en las entrevistas de egreso cuando una persona renunciaba que uno de los motivos radicaba en que se encontraba perdido en el cargo y no tenía claro cuáles eran sus responsabilidades y contribución, se estableció un programa de Inducción que abarca los tres primeros meses de ingreso.

Una vez que la persona ha sido confirmada por el departamento de RH, se coordina el Proceso de Inducción que consta de los siguientes pasos:

1. RH envía un mail de confirmación del nuevo ingreso al gerente responsable, al departamento de Administración y Sistemas.
2. El gerente asigna un mentor para esa persona.

3. Lo recibe RH y le entrega el Manual de Bienvenida de la firma y el Manual del departamento.
4. RH hace una presentación de la firma y de las políticas internas de la organización. Recorrida por las oficinas.
5. RH lo acompaña a Administración en donde se le toman una serie de datos.
6. Lo recibe el Mentor en su lugar de trabajo.
7. Seguimiento a los dos meses por parte del mentor y de RH.
8. A los tres meses RH envía un mail al gerente y al mentor para saber si la persona continúa trabajando en la firma.

A continuación, se presenta un esquema del proceso de Inducción

Cuadro 2.19. Proceso de Inducción en KAV



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada de la organización.

Como se puede visualizar en el esquema y en los pasos que se mencionan con anterioridad, RH es el encargado de realizar toda la coordinación con el gerente del departamento, con administración y con sistemas para que puedan preparar el lugar de trabajo, los materiales e insumos necesarios.

El primer día lo recibe RH, le da un espacio y tiempo para que pueda leer el Manual de bienvenida, que contiene mucha información de la firma (misión, visión, valores, historia), metodologías de trabajo, políticas internas, beneficios, entre otros aspectos. Asimismo, hace entrega del manual del departamento el cual contiene una descripción del área, la descripción de su cargo, el organigrama, los principales procesos del área para que pueda identificar inmediatamente cuál es su rol y responsabilidades y al finalizar contiene un cronograma diagramado por semana en el cual se

detallan los conocimientos que tendría que incorporar en ese periodo y cuándo corresponde el seguimiento del mentor.

Luego de leer los manuales, se reúne con la Encargada de RH, quien le hace una presentación institucional y le brinda un espacio para despejar dudas de la información que contienen los manuales. Asimismo, le explica en qué consiste el papel del mentor que le es asignado y de la instancia de seguimiento a los dos meses.

El mentor lo asigna el gerente que solicitó la selección, por lo general es una persona que hace tiempo forma parte de la organización y puede transmitir con claridad las responsabilidades del cargo. Esta persona será el referente para el nuevo ingreso no solo como guía del departamento sino también de cualquier duda que pueda surgir en relación a políticas internas, metodologías de trabajo, etc.

RH le hace una recorrida por las oficinas y lo acompaña a Administración, en donde le toman datos personales y le hacen firmar un contrato a prueba. Luego de la recorrida, lo recibe el mentor para comenzar a explicar las tareas específicas que realizará y cuáles serán sus principales responsabilidades. El mismo día por lo general, se reúne con el Gerente quien le da la bienvenida al departamento.

A los dos meses de ingreso, RH envía un mail al mentor y al gerente para que completen el formulario de seguimiento (que es sistematizado y guardado) y tenga una reunión de feedback con el nuevo ingreso, en la cual se le informa cómo se viene desempeñando y se mencionan aquellos aspectos a mejorar. Unos días antes a que se cumpla el período de prueba que consta de tres meses, RH envía un mail al mentor y gerente para que confirmen o no la permanencia de la persona en la firma. En la mayoría de los casos, la persona es confirmada, de lo contrario, por lo general se debe a problemas relacionados a la actitud y conducta de la persona.

RH participa en el seguimiento del proceso y suele tener una entrevista con el nuevo ingreso para saber cómo se viene sintiendo en el cargo y en la firma y si necesita alguna herramienta.

Si bien el proceso está diseñado para que funcione de la manera que ha sido mencionada, se ha constatado que, en la mayoría de los casos, RH tiene que reclamar reiteradamente a los mentores que se tomen un tiempo para hacer y enviar el formulario de seguimiento, así como tener la reunión de feedback. Por otra parte, RH no siempre se ha reunido con el nuevo ingreso a los dos o tres meses, por lo que se sugiere trabajar en la importancia y concientización acerca de realizar un proceso adecuado de inducción en el cual se cumpla con todos los pasos.

Oportunidades de Mejora:

- Formalización del Proceso de inducción.
- Desarrollar capacitaciones que concienticen la importancia y ventajas de realizar una adecuada inducción.
- Implementar indicadores que midan la eficiencia de dicho proceso para poder realizar mejoras.

2.2.2.3. Organización del Trabajo:

El **flujo de trabajo** de una empresa consta de la manera en que se organiza el trabajo con el fin de cumplir con los objetivos de producción de bienes y servicios de la misma.

El **diseño del puesto de trabajo** es el proceso por el cual se organiza el trabajo en una serie de tareas que se realizan en un puesto de trabajo específico. Los elementos que influyen en el diseño son el análisis del puesto de trabajo, la estrategia empresarial y la estructura de dicha estrategia.

Gómez – Mejía, Balkin y Cardy (1997) hacen referencia a cinco modos diferentes de diseñar un puesto de trabajo: la simplificación del trabajo, ampliación y rotación del puesto de trabajo, enriquecimiento del puesto y el diseño basado en equipos.

La simplificación consta de tareas simples y repetitivas, que están estrictamente definidas a partir de métodos previamente establecidos. La ampliación del puesto de trabajo es cuando se aumentan las funciones y responsabilidades del mismo y la rotación consiste en rotar a los trabajadores por diferentes puestos de tareas estrictamente definidas sin que se interrumpa el flujo de trabajo. En el enriquecimiento, se amplían las tareas tanto vertical como horizontalmente y, por último, el diseño basado en equipos, se centra en proporcionar tareas al equipo.

El **análisis del puesto de trabajo** busca garantizar que cada puesto reciba el trabajo con el input de añadir valor al mismo. Este proceso consiste en recopilar y organizar información relativa a los diferentes puestos de trabajo, así como también, identificar las tareas y responsabilidades de un puesto en particular.

Este análisis, es de gran utilidad para la realización de otros procesos del departamento de RH, como son el Reclutamiento y selección, la evaluación de desempeño, las retribuciones, así como también el desarrollo del plan de carrera.

La **descripción del puesto de trabajo** se trata de un documento en el cual se identifican, definen y describe un puesto de trabajo en función de sus cometidos, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Existen dos tipos, la descripción específica y la general.

Los elementos claves para la descripción del puesto de trabajo son información de identificación, resumen del puesto, cometidos y responsabilidades, especificaciones y cualificaciones mínimas del puesto de trabajo.

La Información de identificación trata de esclarecer la denominación y ubicación del puesto, la fuente de información del análisis del puesto y el autor de la descripción. El resumen, es un breve informe en el cual se ubica al puesto dentro de la estructura de la empresa y sintetiza las responsabilidades y cometidos del puesto. Los cometidos y responsabilidades, explican lo que se hace y como se realiza en cada puesto, las especificaciones y cualificaciones refieren a las características necesarias que debe tener el trabajador.

Organización del Trabajo en KAV:

En el año 2012 se diseñaron Descripciones de cargo para los departamentos de Línea principales, es decir Outsourcing, Impuestos y Auditoría. En este proceso se hicieron entrevistas con algunas personas por cada cargo para comenzar con el relevamiento que luego fue validado por los gerentes de cada departamento.

En el año 2015, las descripciones fueron actualizadas por RH luego de reuniones con los Encargados Top Senior de cada departamento a quien se le asignó dicha responsabilidad. Luego fueron validadas por los gerentes.

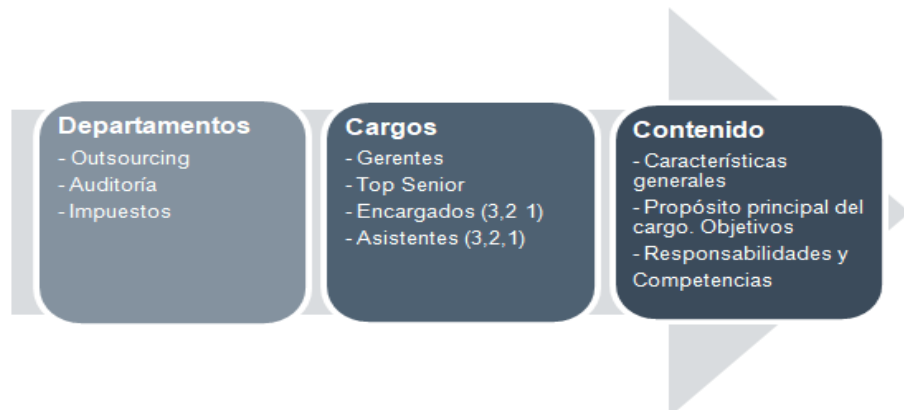
En esta oportunidad, se buscó que tuvieran un mayor uso y practicidad por lo que se definió que fueran incluidas en los manuales de inducción de cada departamento. Asimismo, se implementó la utilización de estas descripciones en la instancia de Evaluación de Desempeño, para mostrar a aquellas personas que eran ascendidas cuáles serán sus próximas responsabilidades.

Las descripciones de cargo siempre han estado ligadas al plan de carrera evaluación de desempeño, es por este motivo que solo hay de los departamentos de línea que como se explicará más adelante son los únicos que tienen Evaluación de desempeño.

Los socios de la firma consideran poco necesario tener descripciones de cargo de los departamentos de staff, ya que podría confundir el esquema de trabajo, dado que los mismos no tienen posibilidades de un plan de carrera por ende tampoco son evaluados. Las veces que se ha considerado un crecimiento para estos departamentos, el mismo ha sido netamente económico.

A continuación, se presenta un esquema de los departamentos de tienen descripción de cargo y el contenido de las mismas.

Cuadro 2.20. Descripción de cargos en KAV



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada de la organización.

Oportunidades de Mejora:

- Actualizar las descripciones de cargo realizadas en el 2015 para darles un mayor uso.
- Trabajar con los socios de la importancia que tiene que todos los cargos que conforman la organización independientemente si son departamentos de línea o staff cuenten con una descripción de cargo.
- Alinear las descripciones de cargo con el resto de los procesos de recursos humanos.

2.2.2.4. Gestión del Desempeño:

La evaluación de desempeño consiste en la medición, identificación y gestión del rendimiento del capital humano en las organizaciones. Es una actividad orientada hacia el futuro que proporciona a los empleados una retroalimentación útil y les conduce a niveles más altos de rendimiento. La evaluación de desempeño comienza con la identificación de las dimensiones que determinan un rendimiento eficaz en el puesto de trabajo.

Gómez - Mejía, Balkin y Cardy (1997) mencionan que los métodos más utilizados para la medición se pueden dividir en dos, según el tipo de juicio o según se centre la valoración de rasgos en conductas o en resultados. El juicio relativo, requiere que el supervisor compare el rendimiento de un empleado en relación con otros que ocupan el mismo puesto de trabajo, mientras que el juicio absoluto, le solicita al supervisor que emita juicio únicamente en base a las normas de rendimiento.

La evaluación a través de rasgos pide al supervisor que realice juicios sobre las características del trabajador que tienden a ser consistentes y permanentes. En relación a las conductas, si el trabajador muestra determinadas conductas relevantes para la organización, por último, las de resultados, refiere a la evaluación según la gestión por objetivos.

Las evaluaciones pueden ser realizadas desde el supervisor al subordinado, autoevaluación, el subordinado al supervisor, entre los integrantes de un equipo de trabajo, y también 360° entre todos los integrantes. Generalmente se realizan una vez por año y lo más importante es la retroalimentación a partir de las conclusiones obtenidas.

Desde el punto de vista de Chiavenato (2007), la evaluación de desempeño es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia o cualidades de una persona, es una apreciación sistemática de desempeño de una persona en su puesto de trabajo y de su potencial desarrollo. Lo caracteriza como un concepto dinámico, ya que las organizaciones evalúan frecuentemente de manera formal e informal permanentemente a sus empleados.

Es un medio que permite detectar problemas en la supervisión del personal, en la integración del empleado a la organización o al puesto que ocupa, así como también, discordancias de empleados con mayor potencial que el exigido por el puesto, problemas de motivación, entre otros. Es una herramienta que sirve para definir y desarrollar una política de RH acorde a las necesidades de la organización.

Los principales objetivos de la evaluación de desempeño son:

- Permitir la medición del potencial humano para determinar su plena utilización.
- Permitir que los RH se traten como una ventaja competitiva de la organización y la productividad pueda desarrollarse.
- Ofrecer la oportunidad de crecimiento y condiciones de participación efectiva a todos los miembros de la organización, considerando tanto los objetivos organizacionales como individuales.

Los beneficios que más se destacan son:

- Contar con un sistema de medición capaz de neutralizar la subjetividad.
- Proporcionar medidas para mejorar el estándar del desempeño.
- Conocer los aspectos del comportamiento y desempeño que la empresa valora.
- Conocer fortalezas y debilidades del desempeño.
- Permite evaluar la contribución de cada empleado a la organización.
- Identificar recursos potenciales para la organización.
- Dinamizar la política de RH mediante oportunidades a los empleados como ascensos, crecimiento y desarrollo.

Gestión del Desempeño en KAV:

La evaluación de desempeño en KAV está diseñada e implementada solo en los departamentos de línea ya que está muy relacionada con el plan de carrera y desarrollo que tienen las personas. Está orientada solo a estos departamentos dado que se los consideran el Core del negocio y de acuerdo al perfil que se contrata, en su gran mayoría estudiantes de ciencias económicas es una forma de mantenerlos motivados con el crecimiento y desarrollo profesional que adquieren en una consultora.

Es la oportunidad formal que tienen las personas de ascender de categoría, lo que implica una modificación en las responsabilidades y en la remuneración.

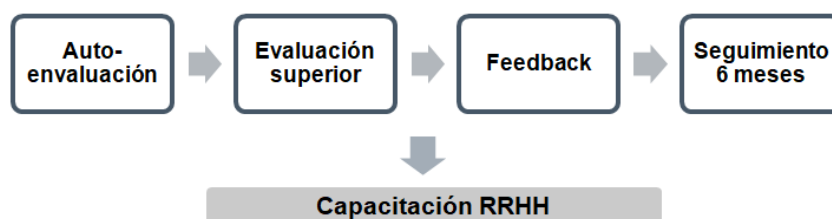
Las evaluaciones de desempeño son anuales tomando como período de referencia junio - julio.

El formulario de Evaluación de Desempeño que se ha venido usando es en formato Excel, mediante una ponderación del 1 al 5 solo por Competencias. En el año 2017 el departamento de RH trabajó en conjunto con los gerentes en la modificación de los formularios de Evaluación de Desempeño con el fin de profesionalizar la herramienta y que genere una mayor credibilidad y objetividad.

Se creó un Diccionario de competencias lineal para toda la organización, se diseñó una puntuación del 1 al 10 en lo que refiere a competencias y se complementó con objetivos solo para encargados. Además, se creó un glosario de terminología para generalizar y alinear conceptos claves. Este nuevo formulario y proceso será implementado en el año 2018. Si bien el formulario de asistentes también tuvo modificación, principalmente fueron de agrupación y alineación de competencias, ya que aún no se van a incorporar objetivos. El proceso constará de los mismos pasos con los que se han venido realizando años anteriores.

A continuación, se plantea un esquema que representa los pasos del Proceso de Evaluación de Desempeño.

Cuadro 2.21. Proceso de Evaluación de desempeño en KAV



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada de la organización.

La Auto-evaluación consiste en que cada persona que será evaluada, recibirá el mismo formulario que su supervisor para completar según su percepción la auto-evaluación. Ese formulario es enviado a RH quien sistematiza la información para luego enviar a los gerentes.

La Evaluación, consiste en que cada supervisor evalúa mediante el mismo formulario a las personas que tiene a su cargo. En el caso de ser una persona que reporta a varias, los supervisores se reúnen y llegan a una evaluación consensuada que luego es validada por los gerentes si se trata de la evaluación de asistentes. El formulario de evaluación es enviado a RH para sistematizar toda la información.

Luego de estar las evaluaciones prontas y validadas por los Gerentes y en algunas oportunidades por los socios que validan el presupuesto, se coordinan las reuniones de **feedback**. En estas reuniones participan los superiores con el fin de dar una devolución del desempeño de esa persona, en la cual se destacan las fortalezas y se habla de las oportunidades de mejora, evaluando herramientas que faciliten esa mejora.

En el proceso, está pautado un **seguimiento** a los 6 meses principalmente con aquellas personas que no tuvieron una buena evaluación y se destacaron varios puntos a mejorar, se realiza un seguimiento con el fin de evaluar si ha habido un progreso y considerar alguna capacitación o apoyo.

Si de la evaluación resulta un ascenso que por consiguiente tendrá una modificación en la remuneración, se comunica a administración quien gestiona la administración de remuneraciones de la firma para que considere el aumento.

En el 2018 el departamento de RH debe hacer mucho énfasis en la capacitación del nuevo formulario y plan de evaluación de desempeño, brindando herramientas de feedback a las personas que participan en la instancia de devolución.

Oportunidades de Mejora:

- Concientizar sobre la importancia que tiene esta instancia en el crecimiento y desarrollo de las personas.
- Diseñar un plan de capacitación orientado a brindar herramientas de feedback.
- El departamento de RH debe tener mayor presencia e incidencia en dicho proceso.
- Extender la evaluación a toda la organización.

2.2.2.5. Sistema de Remuneración:

Gómez - Mejía, Balkin y Cardy (1997) mencionan que la remuneración se trata de la retribución total que recibe un empleado a cambio de su trabajo realizado. El mismo se compone del salario base, es decir la cantidad fija que recibe un empleado regularmente, incentivos salariales, se trata de recompensas salariales por alto rendimiento y retribuciones indirectas, como son los seguros médicos, vacaciones, o en especies.

El sistema de remuneración de una empresa debe contemplar tanto la equidad interna como externa. La equidad interna, implica la consideración justa de las retribuciones dentro de la empresa, mientras que la equidad externa, refiere a la consideración justa de las retribuciones respecto del mercado.

Sistema de remuneración en KAV:

La política de remuneración de la firma está basada en una escala interna de remuneraciones para los cargos que entran en el plan de carrera o sea los departamentos de línea, es decir, que todas las personas con una misma categoría, tienen una misma remuneración. Estas personas además de los aumentos legales previstos por consejos de salarios, tienen la posibilidad de tener una modificación en su salario a través de las evaluaciones de desempeño. En cambio, los departamentos de Staff, tienen una remuneración acordada desde su inicio con el incremento por consejo de salarios y excepcionalmente algún aumento acordado con el jefe de área.

La firma cuenta con empleados que son **dependientes**, es decir que su remuneración está compuesta por el salario base, más aguinaldo y salario vacacional, teniendo un ajuste por consejo de salarios. Por otro lado, cuenta con muchos **profesionales independientes**, los que facturan doce facturas al año y tienen un ajuste semestral por IPC. A estas personas no se les paga salario vacacional ni aguinaldo.

La firma cuenta con un sistema de **BONO** dentro de su remuneración variable que es otorgado en el mes de diciembre de carácter confidencial a aquellas personas que tuvieron un desempeño destacado. Este beneficio se otorga solo a Gerentes y Encargados. Los gerentes siempre cobran esta partida de acuerdo a la facturación del departamento en ese año y en los encargados se calcula en función del sueldo, el mismo puede variar de ½ a 2 y ½ sueldos, de acuerdo a su desempeño y actitud en su trabajo.

Los beneficios que se constatan en la firma son:

- Flexibilidad horaria.
- Mayor cantidad de días de estudio para estudiantes llegando a 25 días al año.
- Apoyo en estudios de posgrados y maestrías.

- El cálculo de la licencia se calcula de lunes a viernes excluyendo los sábados.

En el 2017 se contacta a una consultora externa para analizar y rever el sistema de remuneración variable de la firma con el propósito de establecer un sistema de BONOS más formal y atado a objetivos.

En línea con este proceso es que a nivel interno se trabajó en conjunto con los gerentes para establecer objetivos como complemento en la evaluación de desempeño de las competencias que ya eran evaluadas.

Como parte de la consultoría que se realizó, fue solicitado un estudio de equidad externa para analizar cómo estaba posicionado KAV en el mercado. Para ello, se consiguió la participación de firmas y de estudios contables que proporcionaron sus datos de remuneración fija y variable.

Si bien en el estudio de mercado, se constató que en algunos cargos KAV estaba por debajo del mercado, se decidió a nivel de socios no realizar ningún cambio por el momento, solo se ajustaron algunas escalas para que la diferencia sea mejor percibida, pero no producto de la consultoría.

Como ya ha sido mencionado, el sector al que pertenece KAV se caracteriza por tener salarios bajos frente a empresas y multinacionales de otros rubros. KAV al igual que otras consultoras se caracterizan por brindar muy buena experiencia laboral para estudiantes que se encuentran en busca de su primera experiencia y para personas que buscan un crecimiento y desarrollo profesional en el área de consultoría, asesoría y auditoría.

Otro de los aspectos a considerar, son los datos presentados de la organización, el 57% de la misma está compuesta por Millenials, generaciones que valoran otras cosas que la remuneración en un empleo, caracterizado más bien por los beneficios que las organizaciones otorgan, como la flexibilidad horaria, la autonomía, las posibilidades de desarrollo y aprendizaje, entre otros aspectos.

Se ha constatado que en lo que respecta a beneficios relacionados con la licencia por maternidad, paternidad y enfermedad para los profesionales que facturan, debe mejorar sus condiciones e implementar políticas más amigables y que permitan mantener un equilibrio con la vida personal.

Oportunidades de Mejora:

- Realizar un estudio de equidad interna principalmente en los departamentos de staff.
- Continuar trabajando en la transparencia del otorgamiento de remuneración variable como lo es el BONO.
- Desarrollar beneficios acordes a los intereses de las diversas generaciones que conviven en la organización.

- Desarrollar políticas más amigables y flexibles en lo que respecta a licencia por maternidad, paternidad y enfermedad principalmente para los profesionales que no se rigen por la normativa legal.

2.2.2.6. Plan de Capacitación:

Dessler (2009) establece que el proceso de capacitación se basa en enseñar a los empleados las habilidades que necesitan para desarrollar su trabajo.

Wayne (2010) plantea los siguientes pasos del proceso de capacitación:

- 1. Necesidades de capacitación:** Se realiza el análisis de la organización en general, de los objetivos y metas que busca alcanzar, así como también, el análisis de las tareas que se requieren para alcanzar dichos objetivos de las personas y sus capacidades para desarrollar dichas tareas. Se desean descubrir qué conocimientos y habilidades de trabajo necesita tener una persona para desempeñar su trabajo.
- 2. Objetivos específicos:** Se debe establecer el propósito de la capacitación y sus objetivos específicos y así poder determinar luego la eficacia de la capacitación. Implica la definición del contenido de la capacitación.
- 3. Métodos apropiados y el sistema de implementación:** Se analiza dónde se realizará la capacitación, si dentro o fuera de la organización, si se utilizarán fuentes externas para la misma, quien dictará la capacitación y quienes asistirán a la misma. Así como también, de acuerdo con el tema de capacitación, se establece la forma adecuada de brindar la misma.
- 4. Implementación:** Se realiza la ejecución de las decisiones tomadas en el punto anterior. Se realiza la capacitación de acuerdo con lo establecido.
- 5. Evaluación:** Se evalúa la capacitación de forma de detectar si se cumplieron con los objetivos planteados, así como la eficiencia y eficacia de la misma. Se buscan sugerencias con el fin de detectar nuevas necesidades y así generar una retroalimentación.

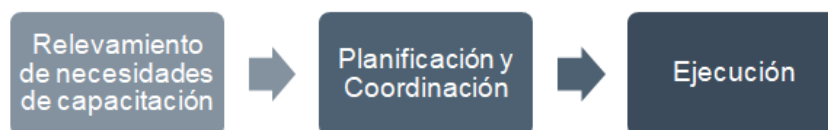
Proceso de capacitación en KAV:

La capacitación y desarrollo son prácticas de gran relevancia para la firma, ya que una de las fortalezas es formar, capacitar y desarrollar a las personas que la integran.

En KAV existe un programa anual de Capacitación que se gestiona mensualmente y se extiende por lo general de marzo a diciembre. El departamento de RH se encarga de coordinar las capacitaciones, de realizar la comunicación y reserva de salas.

A continuación, se presenta un esquema del proceso que se realiza en KAV.

Cuadro 2.22. Plan de Capacitación en KAV



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada de la organización.

El Relevamiento de las necesidades de capacitación lo hace el departamento de RH en conjunto con los gerentes. Se relevan los cursos que son necesarios realizar de acuerdo a las necesidades que se perciben en los diversos departamentos. En este proceso, para los cursos asignados a asistentes es imprescindible contar con el apoyo del equipo de encargados de la firma quienes por la cercanía de trabajo detectan fácilmente las necesidades de capacitación. Una vez que las necesidades son relevadas, se evalúa si se implementará una capacitación con instructores internos de la organización o si es necesario contratar instructores externos.

La etapa de **Planificación y Organización** está basada en la planificación de los cursos que se van a dictar, definir quién será el capacitador de cada curso, quienes serán los capacitados, desarrollar un cronograma de fechas y coordinar la comunicación. Este paso, lo trabaja en conjunto RH con el equipo de gerentes, en alguna oportunidad han participado los Encargados Top Senior.

Y la última etapa de **Ejecución**, es la realización y dictado de los cursos de acuerdo a lo previamente organizado y coordinado.

Una cuarta etapa que en KAV actualmente no se realiza, debería ser la **Evaluación de resultados**, que consiste en evaluar diversos aspectos en relación al curso, como puede ser la aplicabilidad del curso, la eficiencia del instructor, el contenido del curso, entre otros.

Oportunidades de Mejora:

- Implementar formularios de evaluación para el curso en sí y para el instructor.
- Desarrollar indicadores que permitan mejorar el proceso de capacitación.
- Alinear los planes de capacitación al proceso de Evaluación de desempeño y a las descripciones de cargo.

2.2.2.7. Plan de Desarrollo:

El desarrollo de la carrera profesional es una actividad organizada, estructurada y un proceso continuo, con el objetivo de enriquecer y hacer más capaces a los trabajadores. Asimismo, debe ser lo suficientemente flexible, para que todos los empleados puedan tener acceso al mismo. El ciclo consta de tres fases:

La fase de evaluación, se identifican las habilidades e intereses del empleado y puede realizarse a través de auto-evaluaciones o por parte de la organización. La fase de orientación determina el tipo de carrera que los empleados quieren seguir. La fase de perfeccionamiento consiste en realizar lo necesario para crear y aumentar las habilidades, capacidades y posibilidades de ascenso de los empleados.

Para implementar un plan de desarrollo, es fundamental que se determine quién será responsable del perfeccionamiento, si es conveniente insistir en el mismo y cómo satisfacer las necesidades de la diversidad laboral que hay en la organización.

." en los últimos tiempos el desarrollo de la carrera profesional ha empezado a verse como un medio para satisfacer tanto las necesidades de la empresa como las de los empleados". (Gómez- Mejía, Balkin, Cardy, Gestión de recursos Humanos, 1997, p. 287).

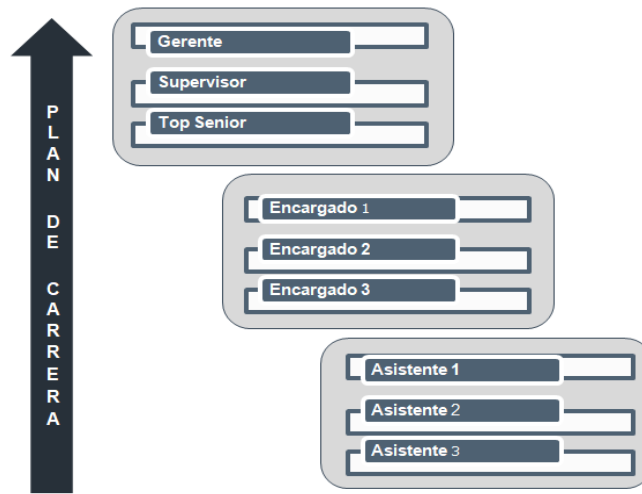
Procesos de Desarrollo en KAV:

Como ha sido mencionado anteriormente, en KAV el plan de carrera está principalmente diseñado para los departamentos de línea que constituyen el Core del negocio.

En KAV se contratan personas muy jóvenes que están en busca de su primera experiencia laboral, por lo que la fuente principal de atracción con la que cuenta la firma es justamente el plan de carrera y desarrollo que le puede brindar. El mismo se genera a través de la capacitación constante en los puestos de trabajo, a través de los cursos que han sido planificados formalmente y mediante la instancia de evaluación de desempeño con la cual las personas pueden ser promovidas.

A continuación, se presenta el plan de desarrollo de la firma:

Cuadro 2.23. Plan de Carrera de KAV



Fuente: Elaboración propia en base a la información recabada de la organización.

Como se describe en la estructura de la organización en el apartado anterior, KAV cuenta con un plan de carrera muy desarrollado que ofrece oportunidades reales de crecimiento y desarrollo profesional. Cada una de las categorías se sub-divide en A y B tanto en Asistentes como en Encargados, lo que permite una mayor flexibilidad y posibilidades al momento de promover a una persona.

Cabe destacar que la firma no cuenta con un proceso de sucesión para puestos claves como puede ser el caso de gerentes y socios. Aspecto que se considera de gran utilidad e importancia para el desarrollo de la firma.

Oportunidades de Mejora:

- Vincular el Plan de Carrera con el proceso de Evaluación de Desempeño.
- Implementar indicadores que permitan medir el proceso y recabar información útil para la organización.
- Elaborar un plan de sucesión para puestos claves en la organización.

2.2.2.8. Desarrollo Organizacional:

El concepto de desarrollo organizacional (DO) se vincula a los conceptos de cambio y capacidad de adaptación al cambio que tenga la organización. El término desarrollo se aplica cuando el cambio es intencional y planeado con anticipación.

Según Chiavenato (2007) el DO es un esfuerzo integrado que busca realizar un cambio planeado, el cual abarca a la organización en su conjunto. Es un programa orientado a mejorar los procesos de

resolución de problemas y renovación de una organización por medio de una cultura organizacional más efectiva. Es un proceso de largo plazo.

En las organizaciones existen cuatro clases de cambios:

- **Estructurales:** Afectan la estructura organizacional, los departamentos, las redes de información internas y externas, los niveles.
- **Tecnológicos:** La tecnología implica la forma en que la empresa realiza sus tareas y produce sus productos y servicios, estos cambios afectan a las máquinas, equipos, instalaciones, procesos empresariales.
- **En los productos o servicios:** los que afectan los resultados o las salidas de la organización.
- **Culturales:** cambios en las personas y sus comportamientos, actitudes, expectativas, aspiraciones y necesidades.

Estos cambios no ocurren de forma aislada, sino que se presentan sistemáticamente y unos afectan a otros y provocan un poderoso efecto multiplicador.

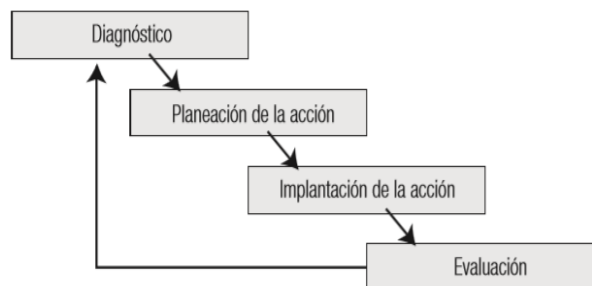
Asimismo, Kotter (1995) hace referencia a ocho pasos fundamentales para que se produzcan los cambios organizacionales:

1. **Crear sentido de urgencia:** Es necesario que toda la organización desee el cambio, por tal motivo es necesario desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio.
2. **Formar una coalición poderosa:** Convencer a las personas de la necesidad del cambio es fundamental contar con un fuerte liderazgo, que sea un soporte visible dentro de la organización y lidere el mismo. Para esto, se debe reunir un equipo de personas influyentes dentro de la organización cuyo poder proviene de una variedad de fuentes, desde los puestos que ocupan, status, experiencia e importancia política.
3. **Crear una visión para el cambio:** Una visión clara de los motivos del cambio y el conocimiento de la misma por las personas, facilitará su colaboración, dado que las necesidades de cambio cobran sentido.
4. **Comunicar la visión:** Lo que haga con la visión después de crearla determinará su éxito, por lo que debe ser comunicada con fuerza y frecuencia en todo lo que se haga. Se debe usar diariamente la visión para tomar decisiones y resolver problemas. También es importante “walk the talk”. Lo que usted hace es mucho más importante y creíble que lo que usted dice.

5. **Eliminar obstáculos:** Se debe evaluar constantemente las barreras que puedan existir al cambio y a partir de esto realizar la eliminación de los obstáculos. De esta forma, se potencia a las personas que se necesitan para ejecutar la visión y ayudar a avanzar en el cambio.
6. **Asegurar triunfos a corto plazo:** Se deben crear metas a corto plazo y no sólo un objetivo a largo plazo, los triunfos de corto plazo pueden ser muy motivadores para todo el personal.
7. **Construir sobre el cambio:** Muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy tempranamente, pero las mismas son sólo el comienzo de lo que se necesita hacer para lograr los cambios a largo plazo. Cada victoria proporciona una oportunidad para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar.
8. **Anclar el cambio en la cultura de la empresa:** La cultura corporativa a menudo determina qué hacer y muestra diariamente los valores que están definidos en su visión. Por tal motivo, es importante realizar continuos esfuerzos para garantizar que el cambio se vea en todos los aspectos de su organización de manera de darle un lugar sólido al cambio en la cultura de la organización. Por otra parte, es importante que los líderes continúen apoyando el cambio.

A continuación, se muestran los pasos del proceso de desarrollo organizacional según Chiavenato (2007).

Cuadro 2.24. Proceso de Desarrollo Organizacional



Fuente: Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007, p. 423).

Recolección y análisis de datos: Consiste en la determinación de los datos necesarios y de los métodos que se utilizarán para recabarlos dentro de la organización. La actividad de recolectar y analizar los datos es una de las más difíciles del DO e incluye técnicas y métodos para describir el sistema organizacional, las relaciones entre sus elementos o subsistemas y las formas para identificar problemas y asuntos importantes.

Diagnóstico organizacional: A partir de los datos recolectados, se pasa a su interpretación y diagnóstico. Se identifican preocupaciones y problemas, sus consecuencias, se establece prioridades, así como las metas y los objetivos.

Acción de intervención: Se implementa el proceso de DO, se selecciona la intervención más adecuada para resolver un problema particular de la organización

Evaluación: Es la etapa que concluye el proceso y que funciona en forma de ciclo cerrado. El resultado de la evaluación implica la necesidad de criticar el diagnóstico, lo cual lleva a nuevas auditorías, un nuevo planteamiento, una nueva implementación y así sucesivamente.

El DO trata de crear y fomentar una cultura de aprendizaje y de cambio organizacional, de esta manera, busca el esfuerzo coordinado de los miembros de la organización (con la ayuda de consultores externos) con el propósito de descubrir y remover barreras de actitudes, comportamientos, procedimientos, políticas y estructuras que impiden el desempeño eficaz de la organización.

Desarrollo Organizacional en KAV:

En lo que refiere a desarrollo organizacional, el último cambio por el cual ha transitado la firma ha sido la fusión a fines del año 2016, en la cual aún se continúan visualizando dificultades debido a una escasa planificación y organización. La mayoría de los inconvenientes han sido por diversidad en la metodología de trabajo, en los estilos de liderar y gestionar los equipos de trabajo, entre otros.

Por otra parte, en la firma no se mide Clima Organizacional, es por esta razón que se propone en este trabajo aplicar una encuesta de clima que nos brinde un diagnóstico actual de la organización para poder conocer las distintas percepciones de las personas y desarrollar un plan de acción orientado a mejorar las prácticas de RH.

Oportunidades de mejora:

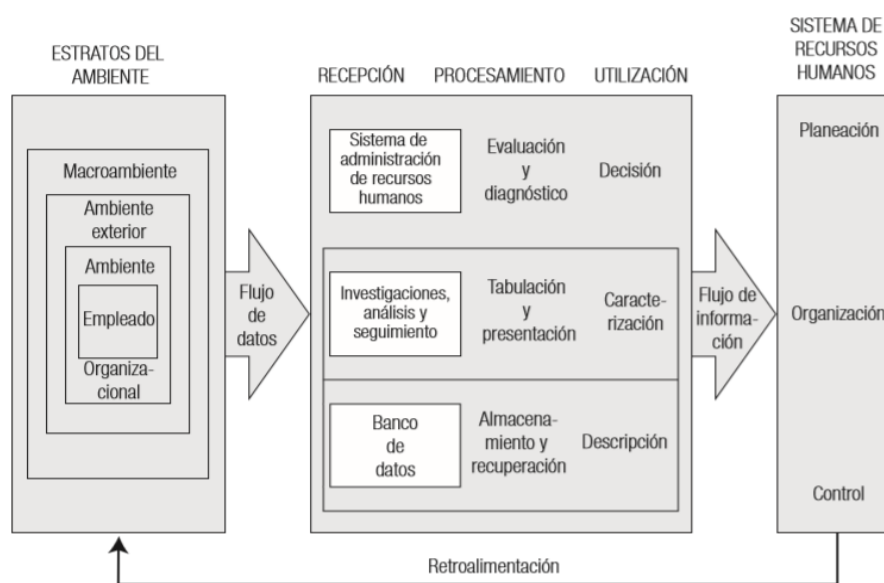
- Desarrollar un alineamiento cultural y metodológico con todos los integrantes de la firma.
- Implementar una herramienta de medición que permita evaluar Clima Organizacional.
- Desarrollar indicadores relacionados a clima organizacional que permitan obtener información acerca de la rotación, ausentismo, permanencia de la fuerza laboral, entre otros.
- Implementar procesos de adaptación al cambio.

2.2.2.9. Sistemas:

Chiavenato (2007) define los sistemas de información como medio del cual se obtienen y procesan datos para transformarlos en información, de tal modo que sirvan de suministro para el proceso de la toma de decisiones. La información reduce las condiciones de incertidumbre.

El sistema de información recibe entradas (inputs) que son procesadas y transformadas en salidas (outputs) a manera de informes, documentos, índices, listas, medidas estadísticas de la posición o la tendencia, etc.

Cuadro 2.25. Sistema de información de Recursos Humanos



Fuente: Administración de Recursos Humanos Chiavenato (2007, p. 455).

Un sistema de información de recursos humanos utiliza como fuentes de datos a los elementos que son provistos por:

- Banco de datos de recursos humanos
- Reclutamiento y selección
- Capacitación y desarrollo
- Evaluación del desempeño
- Administración de sueldos y salarios
- Registros y controles de personal, respecto a faltas, retrasos, disciplinas, entre otros
- Estadísticas de personal
- Higiene y seguridad

Sistemas de Información en KAV:

En KAV el software que es utilizado refiere a la parte más hard de RH que en este caso la gestiona el departamento de Administración que se encarga entre otras cosas de la administración de remuneraciones.

En lo que refiere a gestión de RH, o sea a la parte más soft, la firma carece de un software que permita procesar y sistematizar la información y prácticas del área de RH enfocadas en gestión, como pueden ser los procesos de reclutamiento y selección, el proceso de evaluación de desempeño, el plan de capacitación anual, entre otros.

Se ha planteado en varias oportunidades la posibilidad de invertir en un software, pero implica un costo elevado para la organización que debe ser previamente analizado por los socios y que al momento no han considerado pertinente.

Oportunidades de mejora:

- Evaluar la incorporación de algún software de RH que permita sistematizar los procesos del área y generar un histórico útil para la firma.
- Indagar las posibilidades que otorga el software actual y maximizar su utilidad.

2.2.2.10. Comunicación:

Otro proceso importante que es transversal a toda la Organización y Chiavenato no lo menciona como sub-sistema de RH, es la Comunicación.

Desde la óptica de Gómez – Mejía, Balkin y Cardy (1997) para que una organización pueda desarrollar relaciones internas eficaces, necesita disponer de sistemas de comunicación eficientes, con el fin de difundir la información tanto hacia arriba, abajo y lateralmente en toda la organización. Así como también, proporciona un fácil acceso a la información y la oportunidad de que las personas puedan expresar sus ideas y sentimientos.

Para una comunicación eficaz es necesario un emisor que codifique el mensaje, un canal que lo transmita, un receptor que descodifique y, por último, mecanismos de retroalimentación, dado que el ruido puede distorsionar el verdadero significado del mensaje. La misma puede ser tanto formal como informal.

Por otro lado, Robbins y Judge (2013) destacan que la riqueza de un canal de comunicación se basa en la cantidad de información que se puede transmitir en un episodio de comunicación y la elección

entre un canal u otro difiere según el mensaje que se desea transmitir, en base a la riqueza e impacto que el mismo tenga.

Dentro de los diferentes canales de comunicación que suelen existir en las organizaciones con variados niveles de riquezas son: el mail, las conversaciones telefónicas, informes y reportes, discursos en vivo, videollamadas, conversaciones cara a cara, publicaciones en redes sociales entre otros.

La comunicación puede ser **descendente**, es decir que el flujo de información va de los niveles superiores de autoridad hacia los niveles inferiores o, por el contrario, puede ser **ascendente**, desde los niveles inferiores hacia los superiores.

Asimismo, en las organizaciones se dan las comunicaciones **laterales** o también llamadas **cruzadas**, siendo aquella que atraviesa la cadena de mando.

Cuando la comunicación es eficaz, tiende a alentar a un mejor desempeño y una mayor satisfacción laboral. Asimismo, alienta a que las personas comprendan mejor sus responsabilidades y se sienten más involucradas en ellas.

Proceso de Comunicación en KAV:

El canal de comunicación utilizado en KAV es ajustado a la situación y al tipo de mensaje que quiera ser transmitido. En la mayoría de los casos, se utiliza el mail como principal canal de comunicación.

La mayoría de los comunicados formales de la organización los realiza el departamento de RH, mediante mails y en alguna oportunidad utiliza la cartelera que está ubicada en el comedor diario.

Los mensajes transmitidos son muy variados, van desde la incorporación de un nuevo ingreso, el saludo de cumpleaños, el comunicado de una capacitación hasta mensajes orientados a cuidar el gasto de papelería y la higiene y orden en la cocina y baño.

En la firma se pueden visualizar todos los tipos de comunicación, es decir, en situaciones muy formales se genera una comunicación de tipo **descendente**, en la cual el comunicado lo transmite el superior hacia los cargos más inferiores. Asimismo, en algunas oportunidades se presenta un tipo de **comunicación ascendente**, quiere decir que la información la tienen personas que a nivel jerárquico tienen un nivel inferior, pero son quienes comunican, este tipo de comunicación se da muy a menudo entre asistentes y encargados, dado que los asistentes recaban mucha información de los clientes que tienen que transferir al encargado para ponerlo al tanto de la situación. Y en muchas circunstancias, se da una **comunicación lateral**, atravesando toda la cadena de mando, fluyendo la información por todas las personas que intervienen en el tema sin importar la jerarquía del cargo.

Oportunidades de mejora:

- Implementar redes sociales en la comunicación interna teniendo en cuenta que la gran mayoría de la organización está compuesta por personas jóvenes atraídas por las redes sociales.
- Formalizar el proceso de comunicación en la organización generado una estandarización de los mismos.

2.2.3. Síntesis del diagnóstico de los Procesos de Recursos Humanos

En este apartado se presenta por un lado un cuadro de síntesis que muestra las oportunidades de mejora que tiene cada uno de los procesos de RH que fueron detallados anteriormente. Estos procesos serán caracterizados mediante un semáforo de color verde, amarillo y rojo para facilitar la visualización.

Con el color verde se representan aquellas prácticas que tienen un nivel adecuado de desarrollo y no requieren modificación, en color amarillo, se caracterizan aquellos procesos que si bien aún tienen un desempeño adecuado podrían ser mejorados considerando algunos cambios, y en color rojo, se muestran aquellos procesos en los cuales hay que hacer foco y revertirlo en su totalidad ya que no están obteniendo los resultados esperados.

Por otro lado, se presenta el FODA, con una síntesis de las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que fueron detectadas a nivel general en los procesos de RH y que serán posteriormente consideradas en el Plan de acción.

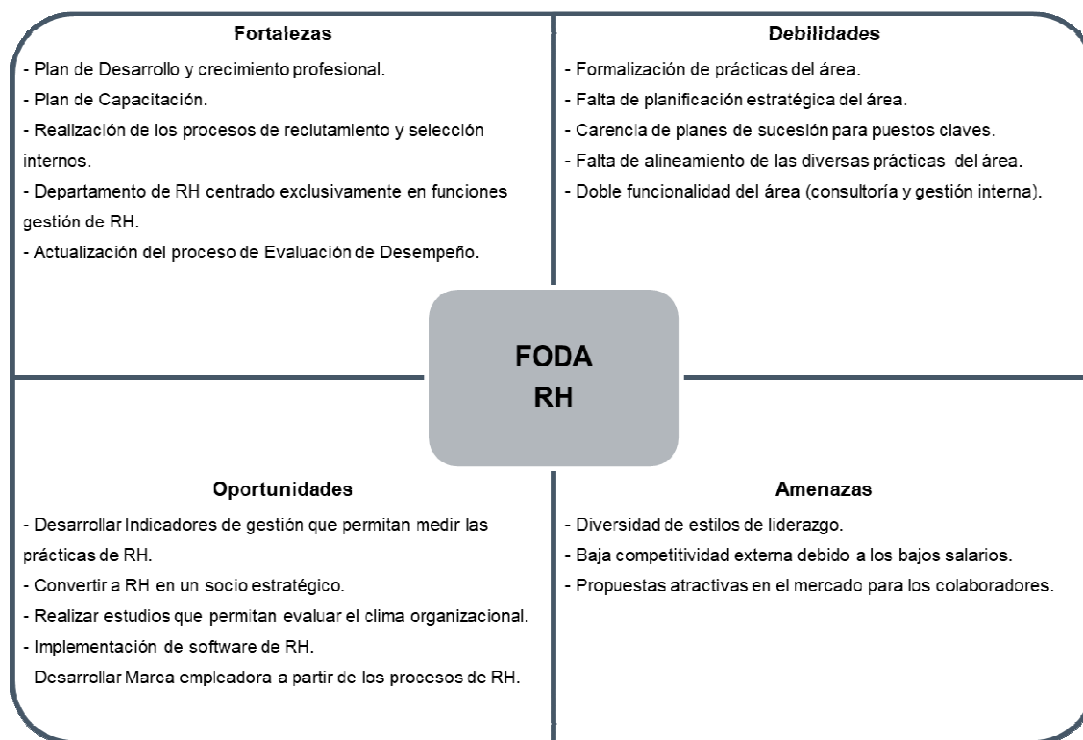
2.2.3.1. Cuadro de síntesis de los procesos de Recursos Humanos

Procesos RH	Oportunidades	Estadio
<p>Reclutamiento y Selección</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación de Indicadores - Programa de referidos - Planificación del proceso - Desarrollar marca empleadora por vías de reclutamiento - Formalizar proceso 	<p>Proceso gestionado con algunas dificultades y aspectos a mejorar</p>
<p>Inducción</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Formalizar el proceso - Desarrollar capacitaciones de concientización - Implementar indicadores 	<p>Proceso actualizado con ajustes por realizar pero con un funcionamiento adecuado</p>
<p>Organización del Trabajo</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Actualización de Descripciones de cargo. - Trasladar las DC a toda la organización - Alinear las DC con el resto de los procesos. 	<p>Proceso gestionado con actualizaciones por realizar</p>
<p>Gestión del Desempeño</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concientización - Implementar Plan de Capacitación - Mayor incidencia de RH - Extender ED a toda la organización 	<p>Proceso que ha sido revisado y actualizado. Mejora continua</p>
<p>Sistema de Remuneración</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de equidad interna en dptos. de staff - Trabajar en remuneración variable - Desarrollar otros beneficios ajustados a cada persona - Flexibilizar políticas internas 	<p>Proceso organizado que puede mejorar</p>



Fuente: Elaboración propia en base a la información presentada.

2.2.3.2. Foda de departamento de Recursos Humanos



Fuente: Elaboración propia en base a la información plasmada.

A partir de los aspectos que han sido destacados como oportunidades de mejora que son sintetizados en el cuadro con semáforos y en el FODA presentado de los procesos de RH, surge la interrogante ¿RH actúa y funciona como Socio estratégico?

Si se analiza la conceptualización que se realizó desde varios autores en el marco teórico como rol de RH, se puede concluir que el departamento de RH de la consultora KAV no funciona como socio estratégico por diversas razones. En primer lugar, RH no participa de las reuniones directivas en las cuales se analizan y se toman las decisiones estratégicas para la organización, por lo general, es comunicado para ejecutar la decisión y apoyar en el seguimiento. De esta manera, se dificulta alinear los procesos y prácticas del departamento a la estrategia de la firma, siendo éste uno de los principales roles de RH.

Asimismo, al quedar por fuera de las decisiones estratégicas, no cumple un rol de "agente de cambio" orientado a conducir la transformación y el cambio que la organización quiere generar en sus integrantes.

Como se ha mencionado anteriormente, es importante que RH participe de las reuniones estratégicas, logrando aportar su punto de vista y entender los motivos de las decisiones y los objetivos que se quieren alcanzar a partir de las mismas.

Es importante que RH pueda convertirse en un Socio de Negocios mediante la siguiente ecuación:

SOCIO DE NEGOCIOS = Socio estratégico + Experto Administrativo + Adalidad de los empleados + Agente de cambio.

Para ser un Socio estratégico RH debe poder ejecutar la estrategia y para hacerlo debe contar con toda la información necesaria y estar alineada a la misma, de aquí la importancia de su participación en las reuniones en las cuales se toman dichas decisiones.

Para ser un Experto Administrativo, debe contar con los conocimientos técnicos necesarios en el área, debe alinear y actualizar las prácticas de RH de forma constante.

Por otro lado, la adalidad de las personas, refiere a un interés genuino en conocer las personas que integran la organización, conocer sus intereses y necesidades, con el objetivo, no solo de inspirar confianza, sino también, lograr un compromiso de éstos para con la organización. Y, por último, ser un agente de cambio que pueda gestionar los mismos logrando una adaptación y transformación adecuada de toda la organización.

La conjunción de estos cuatro roles, convertirá a RH en un Socio de Negocios.

3. CAPÍTULO III: Investigación – Encuesta de Clima Organizacional

3.1. Marco conceptual sobre Clima Organizacional

En este capítulo se desarrolla un marco conceptual sobre Clima Organizacional, ya que es el tema del cual se realizará la investigación. Debido a la amplitud y complejidad del tema, se abordarán conceptos tales como, Comportamiento Organizacional, Cultura Organizacional y Satisfacción Laboral.

3.1.1. Clima Organizacional

El clima organizacional refiere a un concepto multidimensional, el cual se asemeja con la personalidad de un individuo. Así como las características personales de un individuo constituyen la personalidad del mismo, el clima se conforma con las características que tiene la organización.

Se enfoca en la comprensión de variables ambientales que son internas de una organización, tales como, el ambiente físico, estructural, el ambiente social, variables personales y del comportamiento de la organización, que afectan el comportamiento de los individuos de una organización. La relación que tienen los individuos y estas variables se visualiza a partir de las percepciones que tienen los mismos de ellas. Estas apreciaciones son una explicación valorativa de la experiencia organizacional de los miembros de la misma y una afirmación evaluativa.

“El concepto de clima organizacional, en consecuencia, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo”. (Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional, 1998, p.145).

Según Rodríguez (1998) el clima organizacional se caracteriza por diversos aspectos:

- Si bien el clima laboral puede contar con cierta estabilidad, la misma se puede ver afectada por decisiones que perturben el devenir organizacional, como puede ser un conflicto no resuelto.
- Tiene un fuerte impacto en el comportamiento de los miembros de la organización. Esto significa que un buen clima crea una disposición de participación activa y mayor eficiencia en el desempeño de las tareas y por el contrario un mal clima genera una mayor dificultad en la coordinación de las tareas, así como en la conducción de la organización.
- Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización. Un buen clima logra un significativo nivel de identificación y compromiso.

- La percepción de un clima laboral agradable, genera en los individuos comportamientos y actitudes que acompañan y contribuyen a que el mismo continúe de esta manera, mientras que la percepción de un clima de insatisfacción y descontento provoca actitudes negativas.
- Las variables estructurales como el estilo de dirección, políticas, planes de gestión, sistemas de contratación entre otras, afectan tanto positiva como negativamente al clima organizacional.
- El alto índice de ausentismo y la alta rotación son indicadores de un mal clima laboral, dada la su relación que los mismos tienen con el grado de insatisfacción que tienen los miembros de la organización.

Para lograr una modificación en el clima laboral que sea estable y duradero, el mismo debe implicar a más de una de las variables estructurales mencionadas anteriormente mediante políticas y decisiones efectivas. De esta manera, se evitan las mejoras transitorias e insatisfacciones de expectativas no cumplidas, que además producen frustraciones, desconfianza y una actitud negativa.

Es de gran importancia que las organizaciones evalúen el clima laboral y para ello es fundamental contar con el compromiso y entendimiento de todas las personas en relación al fin que tiene la aplicación de la misma. Evaluar el clima laboral en una organización se debe tomar con mucha seriedad por parte de toda la compañía, no solo debido al tiempo y costo que insume, sino porque la misma arroja información muy valiosa para tomar decisiones y planificar e implementar mejoras. Por parte de los empleados resulta un medio seguro y anónimo que permite expresar sus sentimientos y pensamientos sobre cómo se sienten en la organización.

Si bien generalmente se utilizan cuestionarios y encuestas para la evaluación del clima, resulta conveniente combinar los mismos con entrevistas individuales y grupales.

Las auditorias del clima proporcionan información verídica y cuantificable de la forma en que los miembros de la organización la perciben, distinguen los hechos de las opiniones. Asimismo, recopilan información administrativa objetiva, de forma de conocer si los procesos y procedimientos funcionan acorde a las políticas y objetivos definidos. Brinda información además de la situación en que se encuentra la empresa.

Asimismo, permite identificar oportunidades de mejora en relación a la eficiencia y eficacia de la organización, su estructura, la utilidad del tiempo y sus recursos. Logra mejorar la comunicación y motivación, ya que fomenta una comunicación en todos los niveles, con la participación e involucramiento de los mismos y es de gran utilidad por parte de los directivos para obtener una retroalimentación.

Por otra parte, es importante tener presente que la investigación del clima es una de las primeras etapas de un proceso, que no culmina con los resultados de la misma, sino que implica la implementación de los cambios sugeridos, que a su vez constituyen a nuevas evaluaciones y así sucesivamente, por lo que es un proceso cíclico y recursivo.

El clima organizacional si bien es definido de varias maneras a lo largo del tiempo, es un concepto que abarca varias dimensiones y se lo puede comparar con la personalidad de un individuo. Son las percepciones que tienen los miembros de una organización respecto de ella de acuerdo con ciertas variables que influyen de manera significativa en el comportamiento, en las actitudes y en el compromiso que tienen estos individuos con la organización.

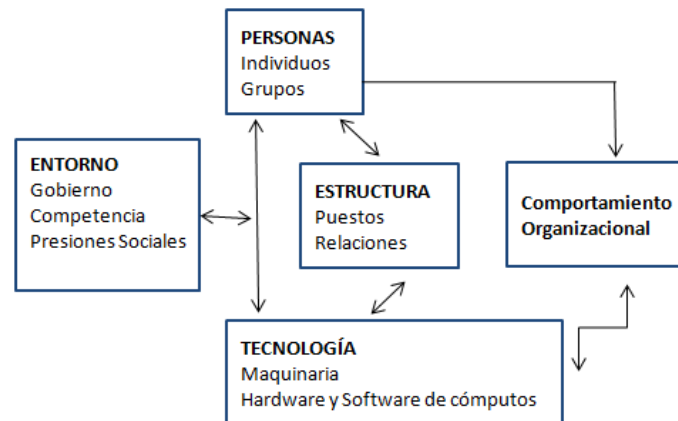
Resulta de gran importancia poder evaluar el clima de una organización dado que brinda información verídica y cuantitativa la cual permite una mejor toma en las decisiones, sugiere cambios necesarios para alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la organización, así como también oportunidades de mejora.

3.1.2. Comportamiento Organizacional

Davis y Newstrom (2003) definen al Comportamiento Organizacional (CO) como el estudio y la aplicación de los conocimientos sobre la manera en que las personas actúan en las organizaciones. Asimismo, mencionan la existencia de cuatro metas en el CO, la primera es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo; la segunda es comprender por qué las personas se comportan como lo hacen para comprender las razones que hay detrás de los actos; la tercera es predecir la conducta futura de los empleados y la última es controlar y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo para asegurar el desempeño, el desarrollo de habilidades y el impacto en la productividad.

Las organizaciones se ven influidas por un conjunto de fuerzas como lo son las personas, el entorno, la estructura y la tecnología.

Cuadro 3.1. Fuerzas que inciden en las organizaciones



Fuente: Comportamiento Humano en el Trabajo, Davis y Newstrom (2003, p. 5).

Las Personas componen el sistema social de las organizaciones, sistema que está integrado por individuos y grupos ya sean formales como informales. Son los seres vivientes y pensantes de las organizaciones que cumplen con los objetivos y son su razón de existir. Las organizaciones están compuestas por una diversidad de personas caracterizadas por diferente nivel educativo, social y cultural.

La Estructura define las relaciones formales que se dan de acuerdo a cada actividad en particular que es realizada según el puesto que ocupe cada persona. Cada relación da origen a complejos problemas de cooperación, negociación y toma de decisiones.

La Tecnología aporta los recursos con los cuales trabajan las personas e influye en las tareas que las mismas ejecutan.

Y, por último, todas las organizaciones operan en un **Entorno** externo e interno ya que forman parte de un sistema mayor como lo es el gobierno, la familia y otras organizaciones.

Robbins y Judge (2013), definen al CO como un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las mismas.

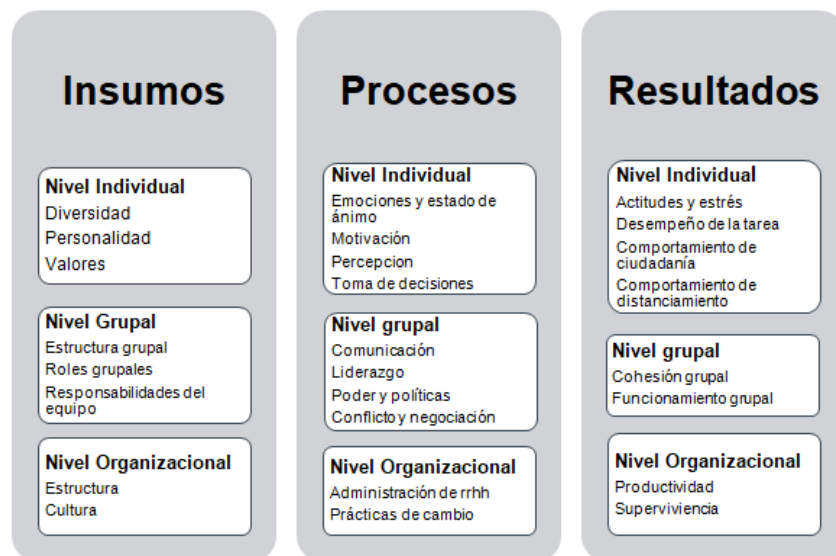
Dichos autores mencionan el desarrollo de un modelo que define el campo del CO, identifica los insumos, procesos y resultados. El modelo procede de izquierda a derecha, los insumos conducen a los procesos y a su vez éstos llevan a los resultados.

Los **insumos**, son variables que conducen a los procesos como la personalidad, la estructura de grupo y la cultura organizacional que conducen a los procesos.

Los **procesos** son las acciones que los individuos, los grupos y las organizaciones realizan como resultado de los insumos y que conducen a ciertos resultados. A nivel individual, los procesos incluyen las emociones y los estados de ánimo, la motivación, la percepción y la toma de decisiones. A nivel grupal, abarcan la comunicación, el liderazgo, el poder y las políticas, así como el conflicto y la negociación. Por último, a nivel organizacional, los procesos incluyen la administración de RH y las prácticas del cambio.

Los **resultados**, son las variables fundamentales que se desean explicar o predecir y se ven afectados por algunas otras variables. Se han destacado resultados a nivel individual como las actitudes y la satisfacción, el desempeño de la tarea (combinación de eficiencia y eficacia en la realización de las principales labores del puesto de trabajo), el comportamiento de ciudadanía (comportamiento discrecional que contribuye al ambiente psicológico y social del lugar de trabajo) y el comportamiento de distanciamiento (conjunto de acciones que realizan los empleados para aislarse de la organización). A nivel grupal, la cohesión y el funcionamiento son las variables dependientes. Por último, a nivel organizacional, se encuentran la rentabilidad general y la supervivencia (grado en que una organización es capaz de existir y crecer en el largo plazo).

Cuadro 1.20. Variables del comportamiento organizacional



Fuente: Comportamiento Organizacional, Robbins y Judge (2013, p. 25).

En síntesis, el CO se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo su comportamiento afecta el desempeño de ésta. Puesto que el CO estudia en específico las

situaciones relacionadas en el ámbito laboral, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con cuestiones como los puestos de trabajo, el ausentismo, la rotación de personal, la productividad, el desempeño humano y la administración.

3.1.3. Cultura Organizacional

Davis y Newstrom (2003) definen a la cultura organizacional como el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización. La cultura puede haber sido conscientemente creada o puede haber evolucionado en el tiempo. La cultura es intangible ya que no se puede tocar ni mirar, es un sistema que se ve afectado por todo lo que ocurre en una organización.

Las culturas organizacionales son importantes para el éxito de las empresas debido a que ofrecen una identidad organizacional a los empleados, una visión de lo que representa para la organización.

Las organizaciones son únicas, cada una de ellas posee una historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de misión y visión, mitos y anécdotas, factores que en conjunto conforman una cultura distintiva.

Robbins y Judge (2013) define a cultura organizacional como un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Existen siete características fundamentales que captan la esencia de la cultura de una organización:

1. **Innovación y toma de riesgos**, grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. **Atención a los detalles**, grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. **Orientación a los resultados**, grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. **Orientación a la gente**, grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. **Orientación a los equipos**, grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. **Dinamismo**, grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.

7. **Estabilidad**, grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo y no en el crecimiento.

Cada una de estas características existe en un continuo que va de menor a mayor grado. Al evaluar estas siete características se obtiene un panorama completo de la cultura, así como una base para la forma en que los miembros perciben a la organización, la manera en que se hacen las cosas y la forma en que se supone que todos deben comportarse.

La cultura organizacional muestra la forma en la que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Se trata de un término descriptivo, aspecto importante ya que lo distingue de satisfacción laboral. Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir la manera en que los empleados ven a las organizaciones, por el contrario, la satisfacción laboral, busca medir los sentimientos de los empleados con respecto a las expectativas de la organización, las prácticas de recompensa y otros aspectos similares teniendo así una característica evaluativa más que descriptiva.

Los autores establecen que las organizaciones pueden tener una cultura fuerte o débil. Las culturas fuertes, se caracterizan en que los valores son fuertemente compartidos por muchos individuos y son adoptados de forma intensa. Cuanto más individuos acepten y compartan los valores y mayor sea su compromiso, más fuerte será la cultura y mayor será la influencia sobre el comportamiento de sus miembros, ya que estos aspectos crean un ambiente que permite un control sobre el comportamiento. Una cultura fuerte debería reducir la rotación de personal, ya que demuestra un alto nivel de acuerdo con respecto a aquello que la organización representa. Esta unanimidad genera cohesión, lealtad y compromiso organizacional.

Las principales **funciones de la cultura** son, establecer diferencias entre una organización y otra; transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la misma; facilitar la generación de compromiso con algo que vaya más allá del interés individual; aumentar la estabilidad del sistema social y, por último, como mecanismo que da sentido y control, que guía y da forma a las actitudes y al compromiso de los empleados ya que define las reglas del juego.

¿Cómo se crea y mantiene una cultura?

Una cultura se crea de tres maneras: la primera refiere a que los fundadores **contratan** y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos; la segunda, es que **socializan** y adoctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir y la tercera, la **conducta** misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones.

3.1.4. Satisfacción laboral

Davis y Newstrom (2003) definen la satisfacción laboral como el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con los cuales los empleados consideran su trabajo.

Las actitudes son los sentimientos y supuestos que determinan en gran medida la percepción de los empleados respecto a su entorno, su compromiso con las acciones previstas y su comportamiento.

Entre los aspectos más relevantes de la satisfacción laboral están, la remuneración, el supervisor, la naturaleza de las tareas ejecutadas, los compañeros de trabajo o equipo y las condiciones de trabajo inmediatas.

Se hace referencia a la satisfacción laboral como uno de los elementos de la Satisfacción de la vida, por lo cual las organizaciones deben considerar otros aspectos del individuo que incidirán en su satisfacción general, como por ejemplo la familia, la política, el tiempo libre, la religión, entre otros.

En síntesis, al analizar el concepto de Clima Organizacional y hacer un recorrido por diversos autores, aparecen varios términos que nutren y aportan mucha información. Es por esta razón que se aborda Comportamiento Organizacional, ya que aporta una mirada global del individuo en las organizaciones, dado que no solo analiza las personas y su comportamiento, sino que abarca el entorno de las mismas y la influencia que tiene la estructura y tecnología en la percepción de las personas.

Por otra parte, la cultura organizacional, es un concepto más amplio que es diferenciado de la satisfacción laboral ya que apunta a las percepciones que tienen las personas sobre la organización en la cual trabajan, si comparten o no los valores de la misma lo que genera un mayor compromiso e identidad.

Por otro lado, se describe a la satisfacción laboral como los sentimientos de las personas acerca de sus expectativas tanto laborales como personales, lo que va a determinar el grado de satisfacción que tenga una persona en la compañía en la cual trabaja.

De esta manera, es que el clima laboral refiere a las percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al ámbito laboral, en el cual también hay que considerar el entorno, el ambiente físico, las individualidades de cada persona que determinan de cierta manera el comportamiento organizacional, las relaciones interpersonales que se generan en el ámbito laboral, entre otros aspectos que hacen también a la cultura organizacional.

3.2. Implementación Encuesta de Clima Organizacional

Para realizar el trabajo de campo se investigó sobre encuestas de clima organizacional que estuvieran validadas científicamente. Luego de analizar diversas encuestas se consideró que la más adecuada para implementar en la consultora KAV era una encuesta presentada en Journal of Organizational Behavior en el año 2005 planteada por los autores Patterson, West, Shacleton, Dawson, Lawthom, Maitls, Robinson y Wall.

Dicha encuesta denominada “Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation”, fue ajustada y adaptada a la firma y finalmente validada por los socios de la misma.

Para el diseño de la herramienta a ser aplicada se utilizó Google Form, ya que permite gestionar la misma de forma sencilla, con un fácil procesamiento de datos y manteniendo las respuestas anónimas. Dicha encuesta fue lanzada a toda la organización a mediados de marzo, dando un plazo de respuesta entre 15 y 20 días.

Para completar la encuesta se estableció como condición tener una antigüedad en la organización de tres meses.

La encuesta aplicada consta de 15 dimensiones, en las cuales cada una de ellas contiene entre 3 y 6 preguntas.

Cuadro 3.1. Dimensiones abordadas en la encuesta de Clima Organizacional.

Dimensión	Objetivo
1 - Autonomía	Indagar grado de independencia y toma de decisiones.
2 - Integración	Evaluar la colaboración y relación entre los diversos departamentos.
3 - Participación	Medir el grado de participación e involucramiento de los colaboradores en la toma de decisiones y la comunicación entre los integrantes de la firma.
4 - Apoyo del Supervisor	Visión acerca del trato y respaldo del supervisor.
5 - Desarrollo y Capacitación	Evaluar la satisfacción y eficiencia de los planes de capacitación internos.
6 - Satisfacción Laboral	Medir el bienestar de los colaboradores y la permanencia en la firma.

7 - Innovación y Flexibilidad	Grado de apertura de la firma a nuevas ideas y cambios.
8 - Visión al exterior	Visión de los colaboradores acerca de los servicios brindados a sus clientes.
9 - Introspección	Evaluar la percepción de los colaboradores acerca de la capacidad que tiene la firma para analizar posibles mejoras en la metodología de trabajo.
10 - Claridad en los objetivos	Medir el grado de conocimiento de los colaboradores acerca de los objetivos y estrategia de la firma.
11 - Eficiencia	Analizar la percepción acerca de la eficiencia en el trabajo y el conocimiento de las responsabilidades y tareas.
12 - Esfuerzo	Indagar el compromiso y motivación en el trabajo.
13 - Feedback	Investigar la percepción en cuanto a la retroalimentación que reciben acerca de cómo realizan su trabajo.
14 - Presión	Indagar la capacidad de trabajo bajo presión y la percepción en cuanto a la organización en el trabajo y herramientas brindadas.
15 - Calidad	Analizar uno de los principales valores de la firma que refieren a la calidad en el trabajo.

Fuente: Elaboración propia.

La escala de respuesta seleccionada en este caso, consta de cinco opciones:

- Siempre
- Casi siempre
- Algunas veces
- Pocas veces
- Nunca

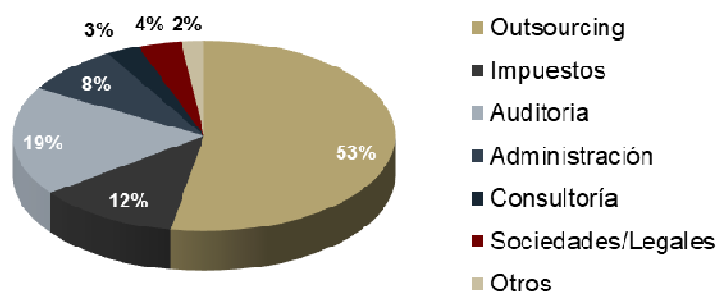
Al inicio de la encuesta, se agregaron dos ítems para seleccionar el departamento al que pertenecen y el cargo que ocupan (Asistente, Encargado, Gerente).

3.3. Análisis de Resultados obtenidos

La encuesta ha sido contestada por la totalidad de personas que componen la firma, quedando por fuera aquellos que aún no tienen una antigüedad de tres meses, los socios y asociados a la misma.

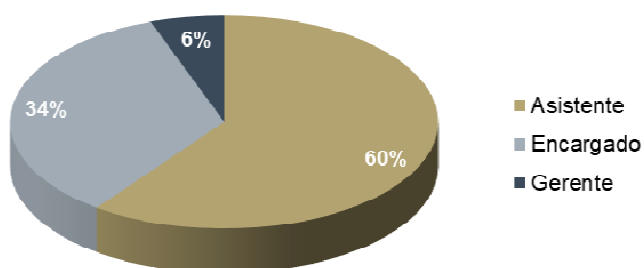
Se obtuvo un total de 108 respuestas que representa una tasa de respuesta del 100%. A continuación, se muestra la distribución de los encuestados, de todos los departamentos y cargos.

3.3.1. Gráfica por Departamento:



Fuente: Elaboración propia.

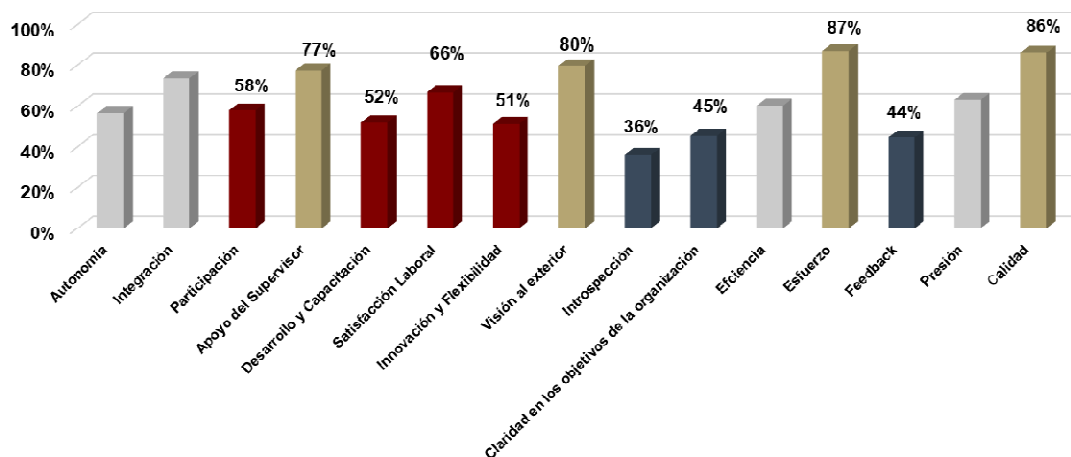
3.3.2. Gráfica por Categoría:



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se presentan los datos obtenidos de las respuestas positivas por cada dimensión tomando aquellas respuestas "Siempre" y "Casi siempre", como figura en el siguiente gráfico.

3.3.3. Gráfica de resultados por dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

Dado los resultados obtenidos se analizarán con mayor profundidad: por un lado, las dimensiones definidas como centrales para la firma y para el análisis de clima interno (Satisfacción Laboral, Capacitación y Desarrollo, Participación y flexibilidad e Innovación). Por otro lado, se hará foco en aquellas dimensiones que se destacan ya sea por un porcentaje mayor a 75 o menor a 50.

Para el análisis de las respuestas positivas como se mencionó anteriormente, se tomarán las respuestas “Siempre y Casi Siempre” y para las respuestas negativas se considerarán “Pocas veces” y “Nunca”, quedando “Algunas veces” como respuesta neutral.

Las dimensiones serán analizadas mediante una gráfica que presenta la composición de la dimensión por pregunta y otra gráfica que muestra los resultados por categoría de cargos.

En el caso del índice de Satisfacción, se agrega una gráfica por departamento ya que la información que arroja es pertinente para analizar dicha dimensión.

3.3.1. Dimensiones centrales para KAV

Dado que KAV es una firma de servicios profesionales, se consideran dimensiones relevantes para su análisis, el índice de Satisfacción, debido a que brinda información global acerca del bienestar de las personas que la integran.

También se analiza, la dimensión de Desarrollo y Capacitación, siendo una de las más importantes y mencionadas en la misión de la firma. La misma hace especial foco en el crecimiento de sus clientes y de su gente, siendo el desarrollo y capacitación a nivel técnico una ventaja competitiva para KAV.

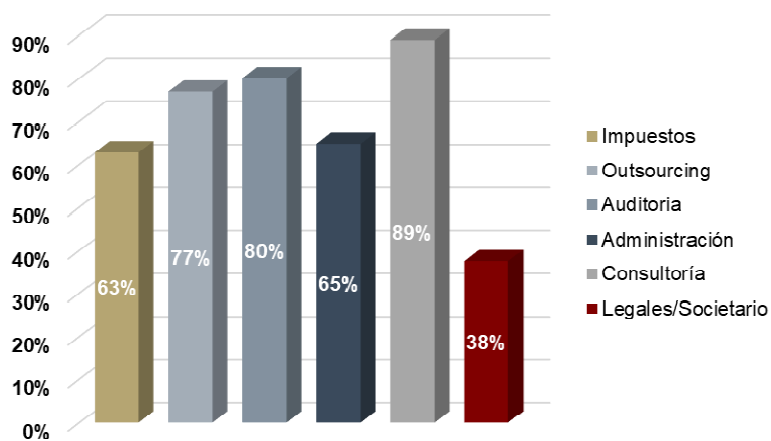
Por otro lado, se presenta la dimensión sobre Participación, ya que arroja información valiosa con respecto a la percepción que tienen las personas sobre la comunicación y grado de involucramiento y toma de decisiones en el desarrollo de sus funciones.

Por último, se hace hincapié en Innovación y Flexibilidad, debido a que indaga la capacidad que tiene la organización para buscar y aggiornarse con nuevas metodologías de trabajo, con el fin de brindar un servicio de mayor calidad y eficiencia, siendo éste uno de los principales valores de la firma.

Índice de Satisfacción

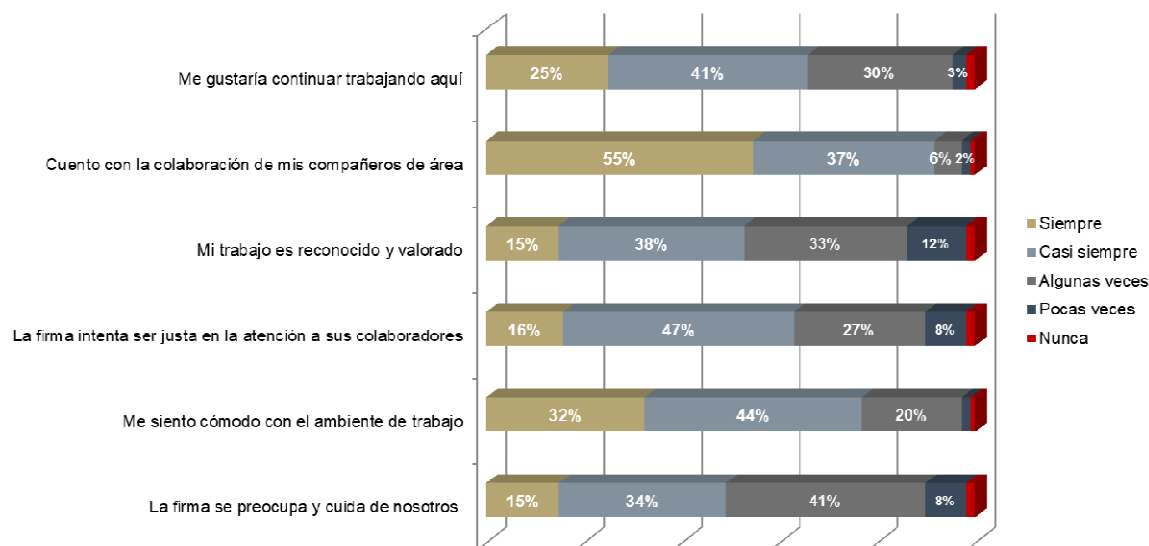
El índice de Satisfacción general de la firma es de 66%. Dicho índice será analizado en los siguientes gráficos.

3.3.1.1. Gráfica por departamento:



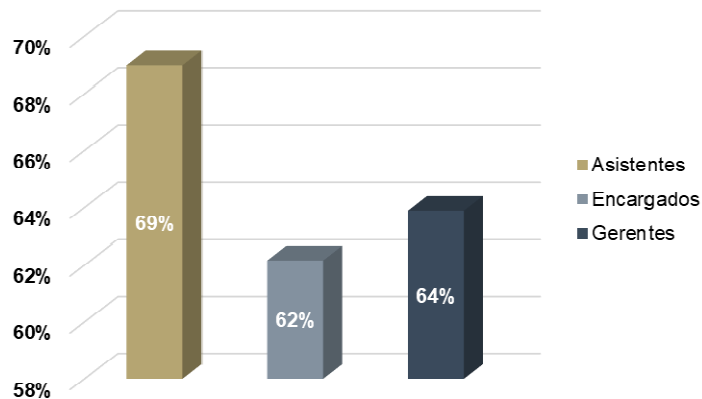
Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.2. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.3. Cantidad de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Si se analiza el nivel de satisfacción de la firma, los resultados obtenidos demuestran que el índice más bajo lo obtuvo el departamento de legales-societario (38%). Dicho departamento se ha formado recientemente mediante la incorporación de dos personas del estudio contable que se fusionó con KAV, por lo cual está en plena transformación y adaptación.

Se podría pensar que la disconformidad encontrada en este departamento podría ser causa de los aspectos anteriormente mencionados ya que las personas están adaptándose a sus nuevas responsabilidades y compañeros de equipo. Asimismo, como fue mencionado en la descripción de la organización, dicho departamento no participa de la instancia de evaluación de desempeño ni tiene un plan de carrera y desarrollo establecido dentro de la firma.

Los departamentos que obtuvieron un puntaje por encima de la media son Impuestos (63%) y Administración (65%). Si bien administración es un área que está formada hace varios años y las tareas están establecidas, tampoco cuenta con la participación en las evaluaciones de desempeño ni tiene un plan de carrera definido. Cabe aclarar, que en este departamento se encuentran también áreas como recepción y sistemas. Si se analizan los datos con mayor profundidad, más de la mitad del equipo desea continuar trabajando en la firma, aspecto positivo a destacar.

Por el contrario, en el caso de Impuestos, sí cuenta con un plan de carrera y desarrollo establecido y participa de las evaluaciones de desempeño, por lo cual las personas que lo integran tienen la posibilidad de crecer y desarrollarse en la firma. De acuerdo a esta información es importante indagar más en profundidad las respuestas recibidas por los integrantes de impuestos. En la pregunta que refiere a si desean continuar trabajando en la firma, el 50% de las personas que forman parte de ese departamento, responde de manera positiva y el otro 50% duda de su continuidad en la misma. Así como también, la mitad de los integrantes no se siente del todo cuidado y respaldado por la firma, ni tampoco perciben que su trabajo sea reconocido y valorado.

Por otra parte, los departamentos que obtuvieron un puntaje superior son Consultoría (89%), Auditoría (80%) y Outsourcing (77%). Coincide que los tres departamentos cuentan con un plan de carrera y desarrollo dentro de la firma, así como de una instancia formal de retroalimentación de su desempeño.

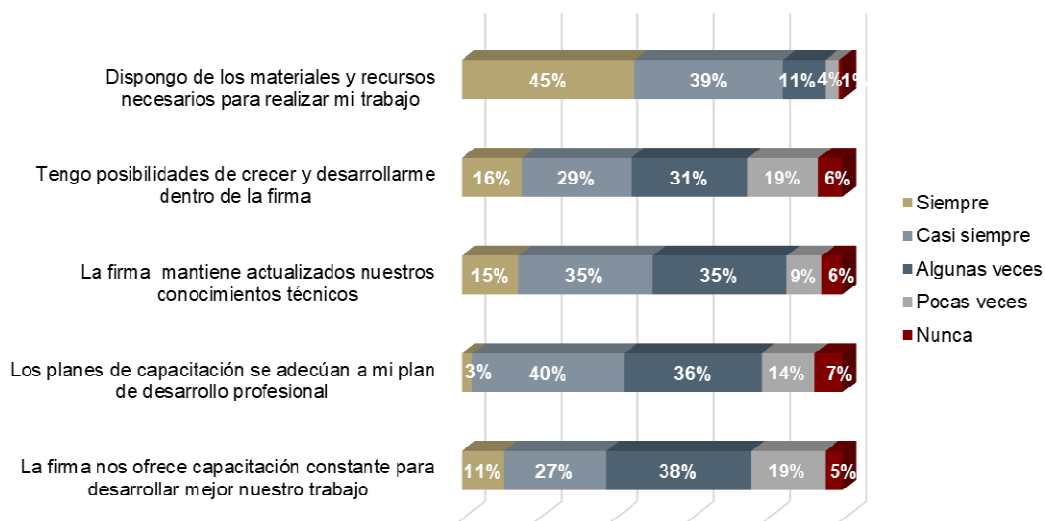
Se podría inferir que los departamentos que están en el “core” del negocio presentan un mayor índice de satisfacción laboral, aspecto que resulta positivo para alcanzar los objetivos esperados por la firma.

Se considera importante indagar más a fondo las respuestas que forman parte de esta dimensión ya que a nivel global si bien el nivel de satisfacción supera la media, no alcanza un nivel superior a 75%, por lo cual sin duda existen muchos aspectos en los cuales trabajar para alcanzar un mayor bienestar y satisfacción laboral.

❖ Desarrollo y Capacitación

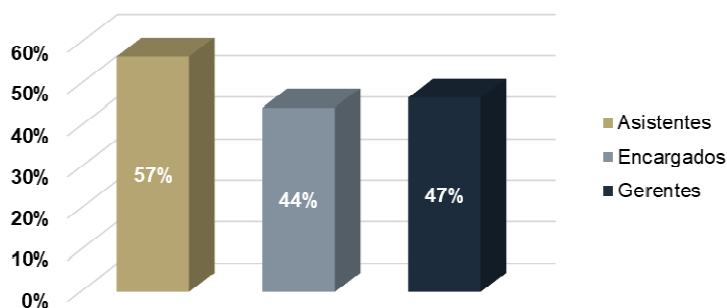
Esta dimensión obtiene un **52%** de respuestas positivas, las cuales serán analizadas en el siguiente gráfico.

3.3.1.4. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.5. Cantidad de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Se considera relevante analizar esta dimensión debido a la importancia que tiene en KAV el plan de Desarrollo y Capacitación. Dicho proceso genera un diferencial para la firma, ya que es de gran atracción para los estudiantes la adquisición de conocimiento técnico y la posibilidad de desarrollarse a nivel profesional.

Si bien obtuvo un porcentaje medio, el mismo se considera muy bajo en relación al foco que se pone en este proceso como se menciona anteriormente.

Es relevante la información que arroja esta dimensión, ya que demuestra una gran diferencia entre la percepción que tiene la firma con la de los integrantes de la misma acerca de las posibilidades de crecimiento y desarrollo profesional que ofrece KAV a sus colaboradores. En el caso de los asistentes y encargados sorprenden los resultados obtenidos, ya que la gran mayoría visualiza poca posibilidad de crecimiento y desarrollo dentro de la firma y considera que la misma no ofrece capacitación constante para realizar mejor su trabajo.

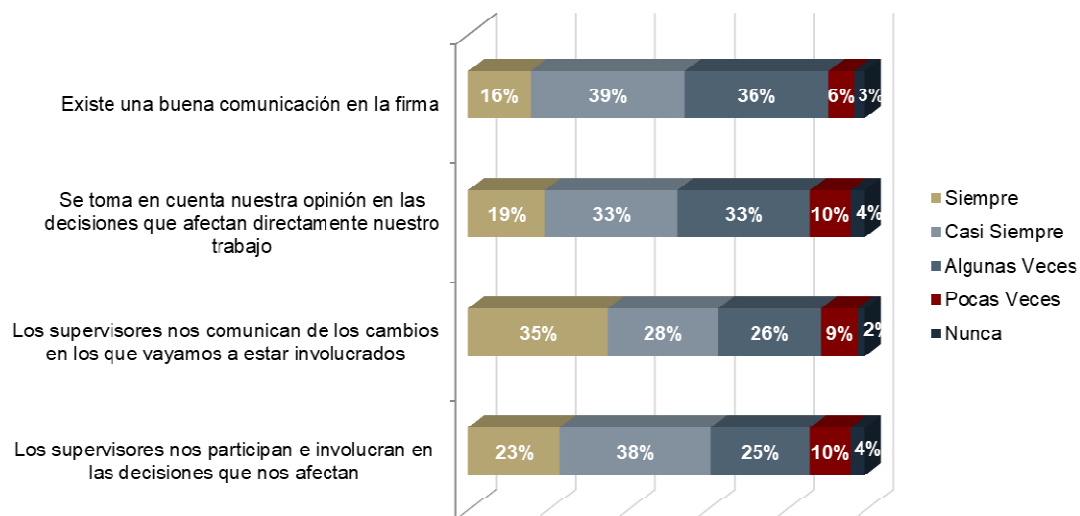
Por otro lado, la pregunta que obtiene mejor puntaje es la que refiere a la disposición de los materiales y recursos para realizar el trabajo.

A partir de los datos presentados, se sugiere rever con profundidad este proceso, para luego analizar y realizar una propuesta de mejora.

❖ Participación

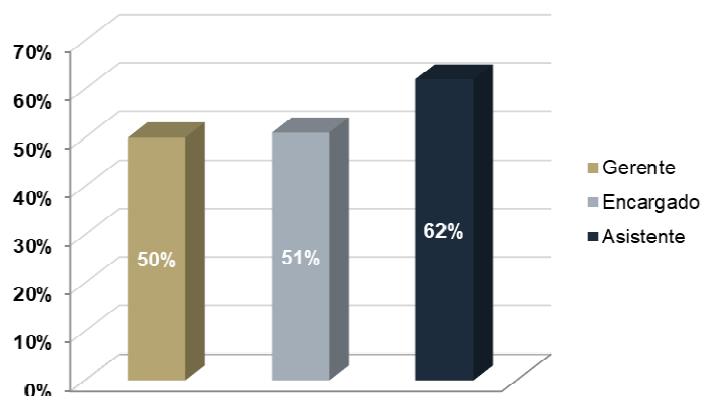
Esta dimensión obtiene un **58%** de respuestas positivas que serán analizadas a continuación en los siguientes gráficos.

3.3.1.6. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.7. Composición de respuestas positivas por Categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Se considera importante indagar la dimensión que refiere a Participación, dado que permite analizar el grado en que los integrantes de la firma se sienten partícipes en la toma de decisiones, la apertura de nuevas opiniones y evaluar el nivel de comunicación de la organización.

Como queda presentado en las gráficas, solo un 58% de los integrantes consideran que se los involucra y toma en cuenta en la toma de decisiones, dato significativo y relevante para profundizar.

De la gráfica que representa la composición de las respuestas positivas por categoría, los resultados obtenidos dan cuenta que a mayor grado de jerarquía menor es la percepción positiva sobre el nivel de participación.

Solo el 50% de los gerentes y encargados considera que se los participa, respuesta llamativa de acuerdo a su grado de jerarquía y autonomía dentro de la Firma. Estos datos permiten visualizar que hay una mejor comunicación y grado de participación desde los encargados hacia los asistentes. Este aspecto puede estar vinculado a que los asistentes por lo general reciben los parámetros para trabajar con los diversos clientes y la información que se le brinda parece ser suficiente para alcanzar sus objetivos.

Sin embargo, los encargados y gerentes, de acuerdo a su nivel de responsabilidad suelen enfrentarse a dificultades de mayor complejidad y a tomar decisiones estratégicas para el negocio, por lo que el porcentaje obtenido en esta dimensión resulta muy bajo ya que deberían de tener un nivel de participación mayor.

Los resultados, permiten presumir cierta dificultad ya sea en la comunicación existente en la firma y en la participación que realmente tienen en la toma de decisiones.

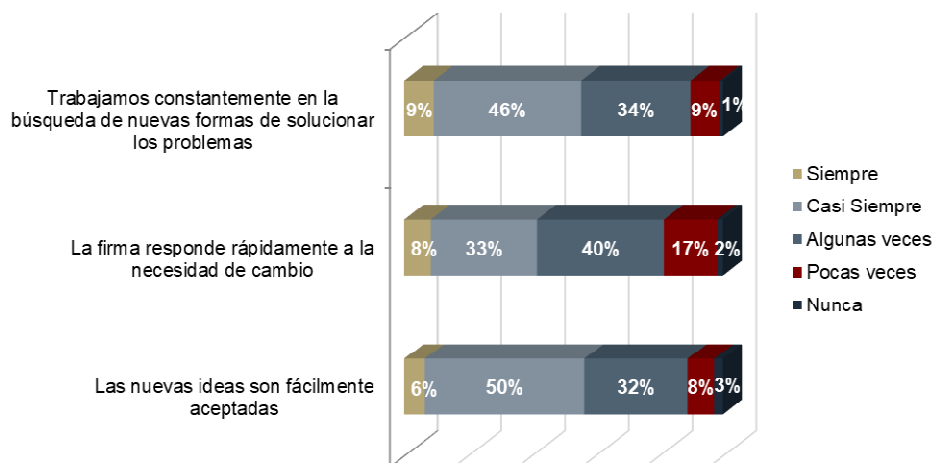
De esta manera, se puede inferir que hay cierto grado de afectación en la comunicación descendente, principalmente detectado desde los socios hacia los Gerentes y de los mismos hacia Encargados. Lo que incentiva a cuestionarse de donde proviene dicha dificultad, si será por una falta de organización, por los canales de comunicación, por falta de claridad en los mensajes transmitidos, o por falta de apertura al intercambio de diversas perspectivas.

De acuerdo a los aspectos que han sido mencionados, resultan significativos los resultados obtenidos en dicha dimensión, por lo que se sigue continuando analizando los aportes que arrojen las otras dimensiones para finalmente proponer cambios que mejoren la percepción de participación.

❖ Innovación y Flexibilidad

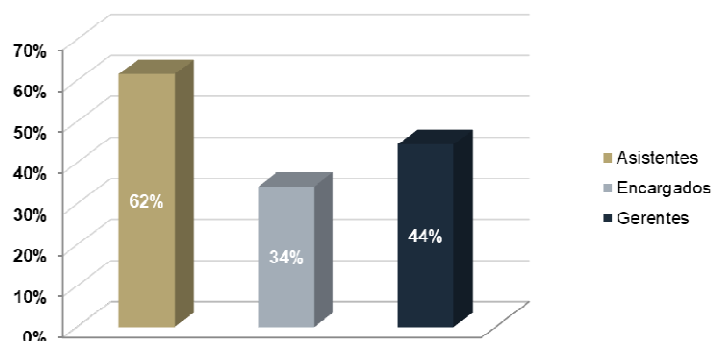
Esta dimensión obtiene un **51%** de respuestas positivas, las que serán analizadas en los gráficos que se presentan a continuación.

3.3.1.8. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.1.9. Composición de respuestas positivas por Categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Es importante analizar esta dimensión ya que hace referencia a la capacidad de la firma en la adaptación a los cambios y en a la apertura a nuevas ideas.

A partir de los datos obtenidos y de la rápida adaptación que requiere el mundo globalizado actual, KAV debe acelerar su capacidad de respuesta y flexibilidad frente a los cambios que enfrenta constantemente.

En el gráfico que representa las respuestas por categoría, se observa que el mayor porcentaje de respuestas positivas se obtiene en los Asistentes con un 62%, mientras que en los encargados se obtiene un 34% y un 44% en Gerentes.

Este resultado puede estar relacionado al nivel de experiencia adquirida en cada uno de los cargos y al nivel de información que manejan los mismos. Se visualiza que el porcentaje disminuye notoriamente en el caso de encargados y gerentes. Se infiere que los mismos, esperan una respuesta más acelerada frente a los cambios de parte de la firma y otro nivel de adaptación. Cabe destacar que dicho resultado, se relaciona con la dimensión anterior, dado que también en el caso de encargados y gerentes perciben poca participación y apertura al intercambio.

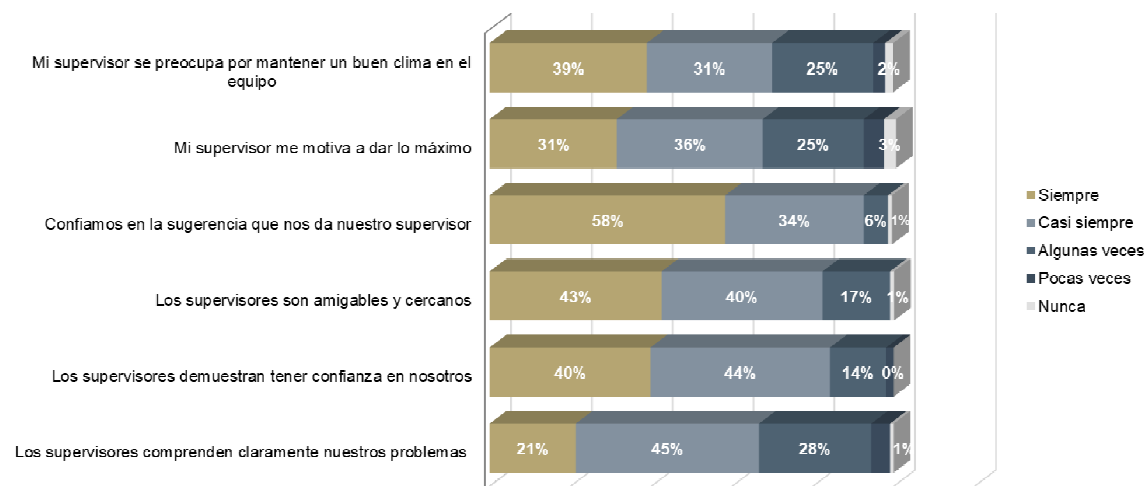
Debido a que la pregunta que obtiene un nivel de respuestas positivas más bajo, es la que refiere a si "la firma responde rápidamente a las necesidades de cambio", se puede inferir que hay una falta de organización y de análisis cuando surgen imprevistos o circunstancias inusuales que requieren de una rápida adaptación y flexibilidad.

3.3.2. Dimensiones con un puntaje mayor a 75

❖ Apoyo del Supervisor

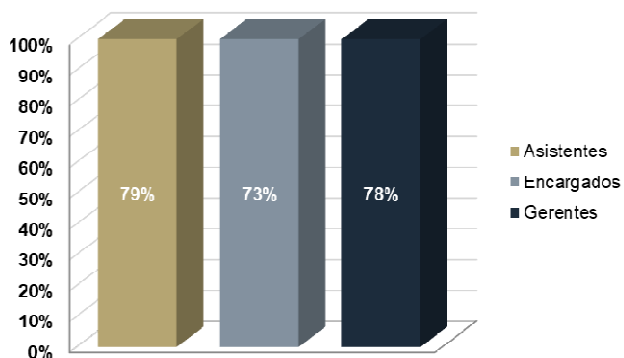
El índice de respuestas positivas en la dimensión Apoyo del supervisor es del 77%. En los siguientes gráficos se analiza dicha dimensión.

3.3.2.1. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.2. Composición de respuestas positivas por Categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Dados los resultados presentados, se puede inferir que los supervisores que conforman la firma generan confianza en sus equipos de trabajo, siendo sus referentes al momento de tomar decisiones relevantes y de recibir apoyo y capacitación para alcanzar los objetivos.

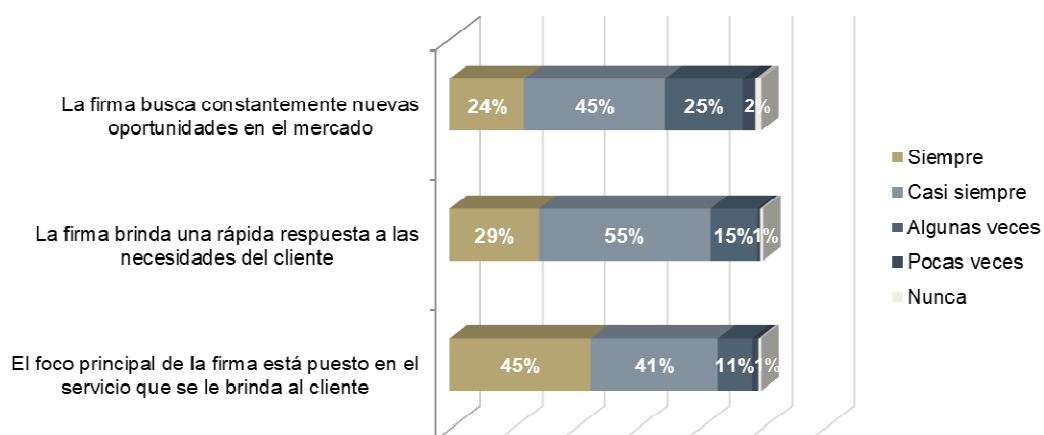
Por otro lado, se puede observar un vínculo de respeto y cercanía con los supervisores, aspecto que se considera positivo al momento de incorporar nuevos conocimientos para arribar a buenos resultados y da cuenta del buen clima laboral que la mayoría de los supervisores genera en su equipo.

Otro aspecto a destacar, es la semejanza que se presenta entre las categorías con respecto a las respuestas positivas obtenidas en esta dimensión alcanzando un porcentaje mayor a 73%.

❖ Visión al exterior

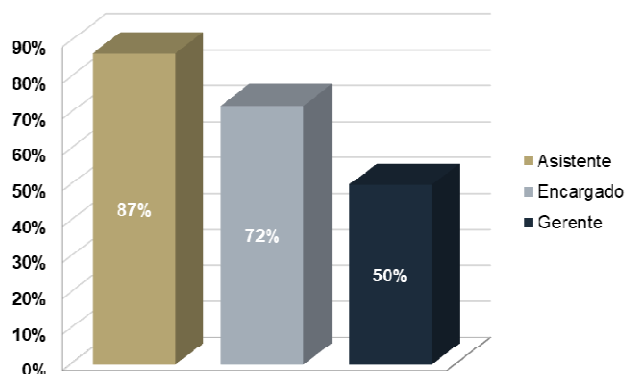
El índice de respuestas positivas en esta dimensión es de **80%**. Dicha dimensión se analiza en los siguientes gráficos.

3.3.2.3. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.4. Composición de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

En esta dimensión se puede observar la percepción que tienen las personas respecto al servicio que ofrece la firma a sus clientes mediante una rápida respuesta y la búsqueda de un crecimiento en el mercado.

En el caso de Gerentes la visión se observa dividida en un 50%. Esto da cuenta que la mitad de los mismos piensa que se debería mejorar el servicio brindado hacia los clientes ya sea debido al tiempo de respuesta y a la focalización hacia los mismos. Además, al analizar la respuesta brindada por los mismos en la pregunta que refiere a si la firma busca nuevas oportunidades en el mercado, más de la mitad de los gerentes opina que se podrían realizar más gestiones que permitan captar nuevos clientes en el mercado.

Por otro lado, la percepción de los Asistentes es ampliamente positiva reflejada en un 87% y en los encargados con un 72%.

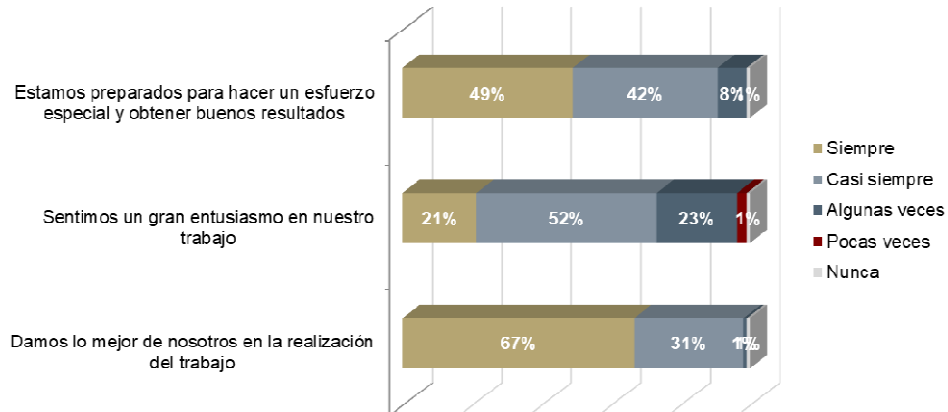
Estos resultados sugieren que a menor cargo mayor es la apreciación positiva respecto al servicio brindado hacia los clientes.

De esta manera, se puede observar que los gerentes que son quienes participan de la estrategia a nivel organizacional tienen una percepción más neutral en lo que respecta a esta dimensión, lo que da cuenta que consideran mejorable el servicio que se brinda a los clientes y la capacidad de respuesta que tiene la firma, por lo que se sugiere trabajar con ellos para detectar aquellos puntos a mejorar y continuar desarrollando para alcanzar un mejor servicio.

❖ Esfuerzo

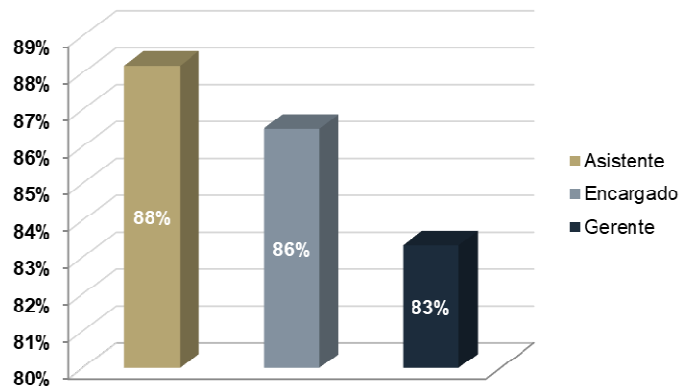
Las respuestas positivas obtenidas en esta dimensión son de un **87%**. Dicha dimensión será analizada en los siguientes gráficos.

3.3.2.5. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.6. Composición de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

En esta dimensión se observa un porcentaje alto y obtenido en las tres categorías en relación a la perspectiva que las personas tienen de sí misma sobre la dedicación y esfuerzo en realizar su trabajo y la preparación que tienen para alcanzar buenos resultados.

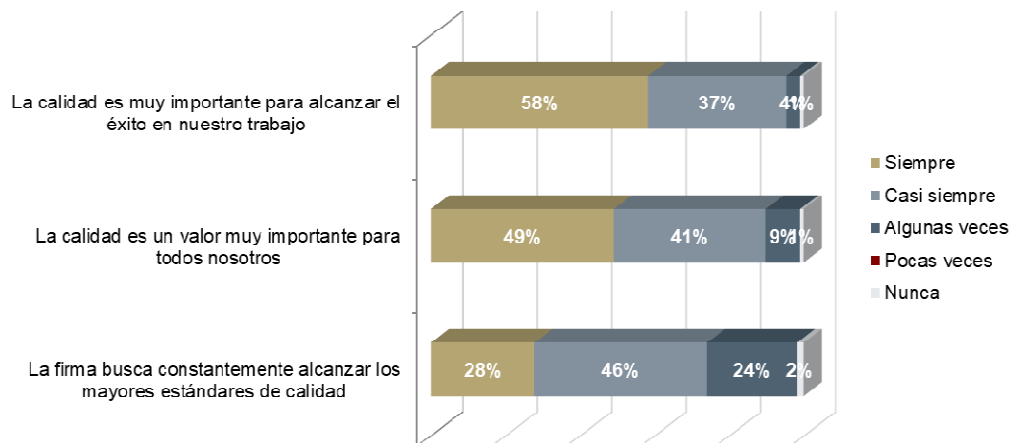
Por otra parte, en cuanto a la motivación y entusiasmo que sienten en realizar su trabajo se obtiene un 73% de respuestas positivas.

De acuerdo a los datos obtenidos, se puede inferir que los integrantes de la firma en su mayoría están motivados al momento de realizar las actividades correspondientes a su cargo, información relevante y favorable para desarrollar nuevos proyectos y delegar nuevas responsabilidades.

❖ Calidad

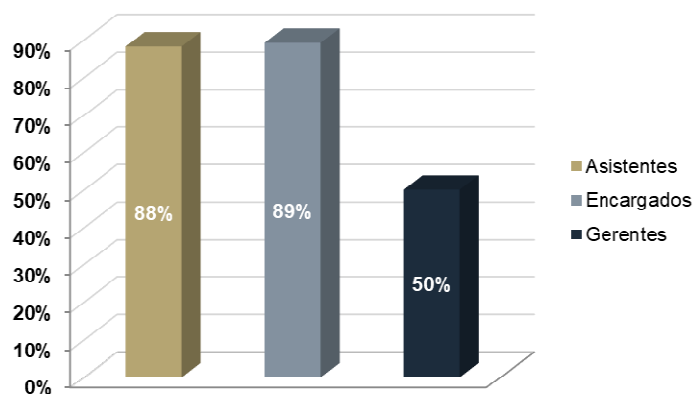
Esta dimensión obtuvo un **80%** de respuestas positivas. Las mismas serán analizadas en los siguientes gráficos.

3.3.2.7. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.2.8. Cantidad de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Se considera favorable el porcentaje obtenido en esta dimensión dado que la calidad es uno de los principales valores de la firma, el cual busca alcanzar la excelencia en el servicio brindado mediante la alta eficiencia y prolijidad en los trabajos realizados.

De los resultados obtenidos, se destaca que casi el 90% de la firma considera a la Calidad como un valor importante, al igual que lo propone la organización. Así como también, es percibido como un valor fundamental al momento de obtener éxito en el trabajo.

Por otro lado, con respecto a la pregunta si la firma busca constantemente alcanzar los mayores estándares de calidad, el porcentaje de respuestas favorables disminuye en relación a las otras preguntas. Más del 50% de los gerentes opina que la firma debería hacer hincapié en mejorar los estándares de calidad alcanzados.

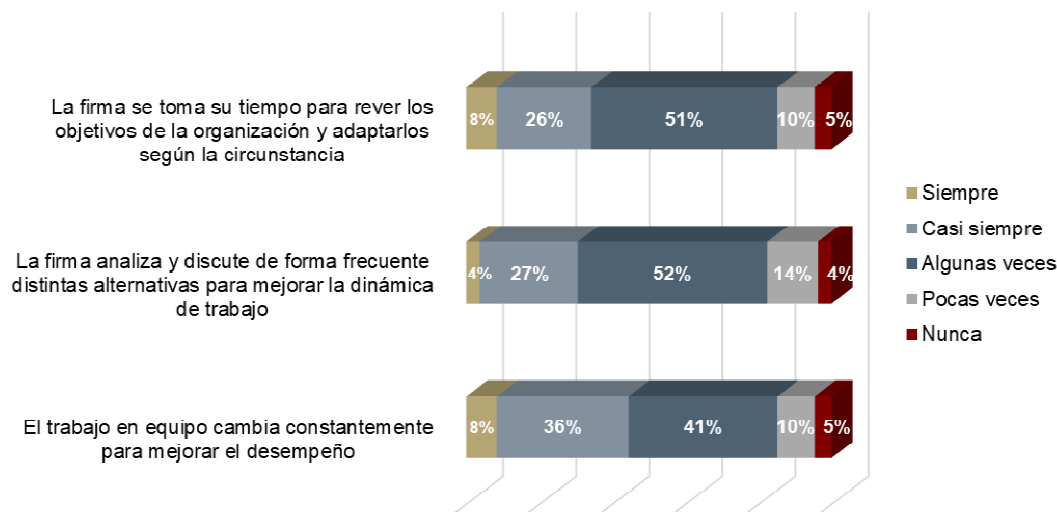
De acuerdo a la información presentada, se puede inferir que los gerentes no presentan una gran conformidad respecto a la calidad con la cual se está trabajando en la firma, por lo que sería conveniente como también se menciona en la dimensión anterior, indagar con ellos el motivo de dichas respuestas y evaluar en conjunto posibles mejoras a implementar.

3.3.3. Dimensiones con un puntaje menor a 50

❖ Introspección

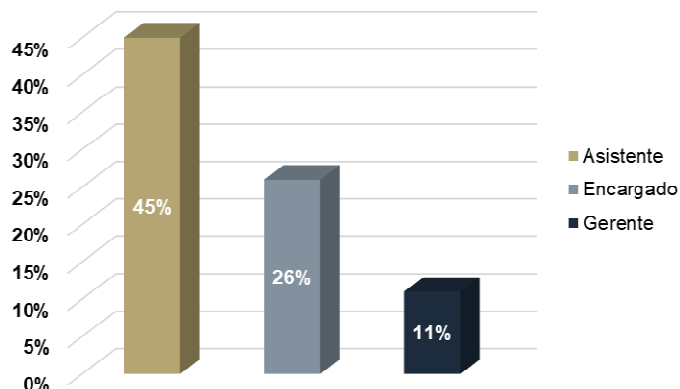
El puntaje obtenido de respuestas positivas en esta dimensión es de **36%**, resultado que será analizado en los siguientes gráficos.

3.3.3.1. Gráfica por tipo de respuesta:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.2. Composición de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Es de gran relevancia que esta dimensión que refiere por un lado, a la capacidad que tiene la firma de analizar y adaptar sus objetivos de acuerdo a las diversas circunstancias, y por otro lado, a la capacidad de modificar y adecuar la metodología y equipos de trabajo con el fin de alcanzar un mejor desempeño, haya obtenido un bajo porcentaje.

Si se observan los gráficos, la mayoría de encargados y gerentes sostienen que la firma debería analizar con profundidad los objetivos globales y cuestionarse si la dinámica de trabajo y la metodología empleada en los equipos está siendo la más adecuada para enfrentar las diversas circunstancias.

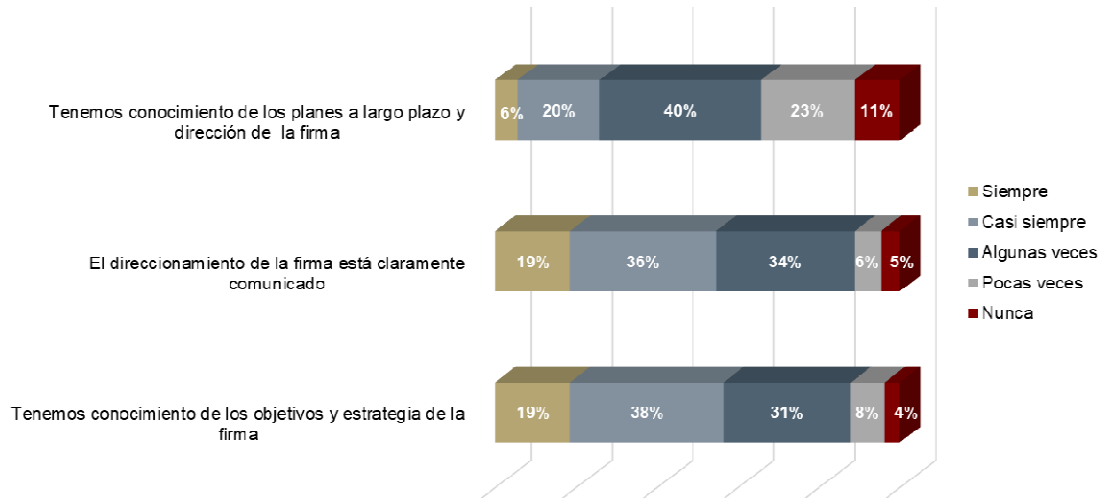
A partir de esta información, sorprende la respuesta por parte del equipo de gerentes ya que dada su jerarquía en la firma, se considera que junto con los socios, son los responsables de establecer la estrategia y los objetivos organizacionales, así como, proponer la metodología de trabajo más apropiada para llevar adelante dicha estrategia.

Cabe destacar que en esta dimensión predominan considerablemente las respuestas neutrales "algunas veces", lo que da cuenta de una postura con poca firmeza respecto a la percepción de los integrantes. Estas respuestas sugieren que por momentos la firma ha sabido actuar frente a situaciones inesperadas y en otras circunstancias no se ha organizado de la mejor manera, por lo que se recomienda continuar indagando dicha dimensión para detectar los puntos débiles.

❖ Claridad en los objetivos de la organización

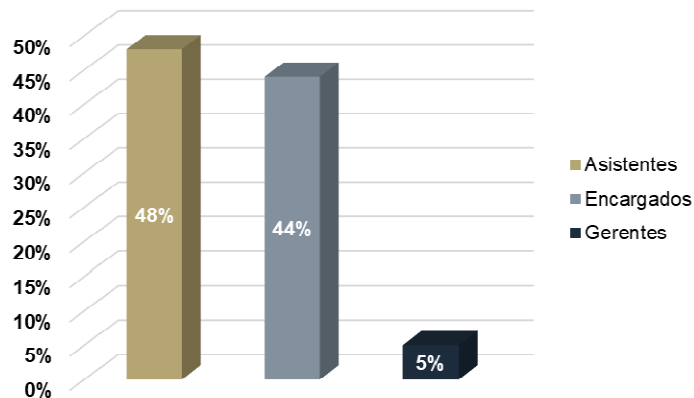
Esta dimensión obtuvo un **45%**, resultado que será analizado en los siguientes gráficos.

3.3.3.3. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.4. Composición de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Al igual que la dimensión anterior, es fundamental que en una organización estén claramente comunicados los objetivos y estrategia de la firma, así como también, el direccionamiento de la misma.

De los gráficos presentados, se obtiene una mayor diversidad en las respuestas. Por un lado, los gerentes, si bien tienen conocimiento de la estrategia y objetivos de la firma, desconocen el direccionamiento y los planes a largo plazo. Esta información es significativa dado que como ya se mencionó, de acuerdo a su categoría, deberían conocer los proyectos y visión de la firma. En línea con esto, también sostienen que hay dificultades en cuanto a la comunicación de dichos objetivos.

Por otro lado, tanto el 50% de los encargados y asistentes también desconocen los planes a largo plazo y el direccionamiento de la firma, lo que da cuenta de una dificultad en la comunicación de la estrategia a nivel general.

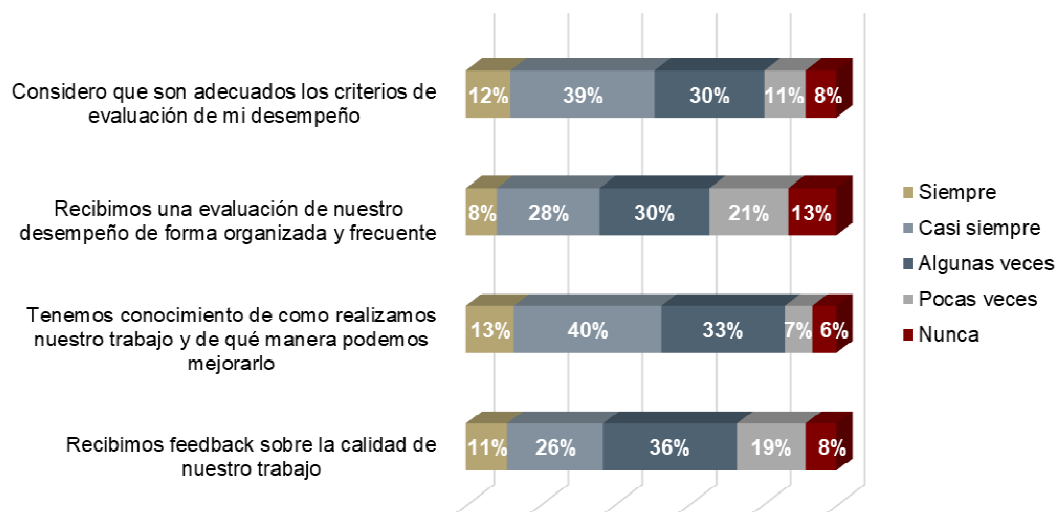
Es importante aclarar, que entre un 30% y 40% de las respuestas son neutrales, dando cuenta de cierta indeterminación por parte de los integrantes al momento de responder dicha dimensión.

Surge la interrogante de dónde radica dicha dificultad, ¿estará definido el direccionamiento de la firma?, ¿habrá sido comunicado al equipo de gerentes y al resto de la organización? ¿Habrán participado los gerentes en la definición de la estrategia y objetivos?.

❖ Feedback

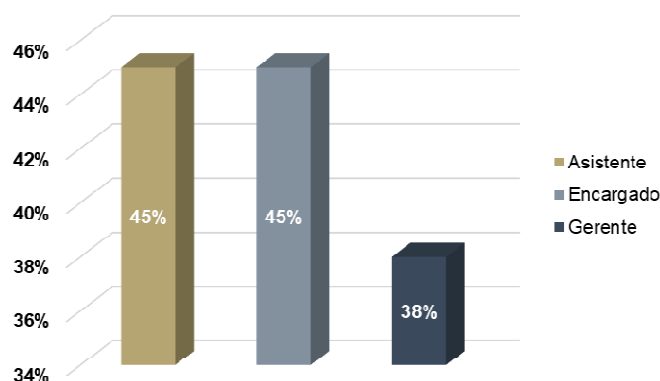
En esta dimensión se obtuvo un puntaje de **44%** de respuestas positivas, las cuales serán analizadas en los siguientes gráficos.

3.3.3.5. Composición de la dimensión:



Fuente: Elaboración propia.

3.3.3.6. Composición de respuestas positivas por categoría:



Fuente: Elaboración propia.

Esta dimensión no solo apunta a la instancia de evaluación de desempeño (anual), sino también a un feedback continuo que deben realizar los supervisores acerca de cómo las personas están realizando su trabajo.

Los resultados obtenidos indican que un 56% de los integrantes de firma considera que no recibe un feedback suficiente de su trabajo.

Las preguntas que obtuvieron un nivel más bajo de puntaje son las que refieren a la organización y frecuencia del feedback recibido en la instancia de evaluación de desempeño y sobre la calidad con la que realizan los trabajos.

En esta dimensión surgen varias interrogantes, ¿las personas responsables de dar feedback están preparadas y capacitadas para hacerlo?, ¿se ha trabajado en la firma la importancia que tiene recibir un feedback de cómo se está realizando el trabajo? ¿Se tiene presente que además de la instancia de evaluación de desempeño es importante recibir y dar un feedback con una alta frecuencia?

Cabe destacar que el proceso de evaluación de desempeño de la firma y los criterios del mismo, han sido mejorados y modificados siendo implementado en el próximo período que será en el mes de junio. Por lo cual, sería importante, evaluar y analizar los resultados con el fin de continuar trabajando en la optimización de dicho proceso.

Como cierre, luego de haber analizado las dimensiones más relevantes al negocio y las que se destacaron por el tipo de respuestas dadas, se realizan las siguientes recomendaciones que se tomarán en cuenta para la planificación estratégica de KAV.

- Presentar a los socios los resultados obtenidos en la Encuesta de Clima Organizacional que ha sido aplicada.
- Si bien ha transcurrido más de un año de la fusión, aún se mantiene la necesidad de fortalecer y esclarecer los objetivos de la firma, por lo que se sugiere realizar reuniones con el equipo de socios y gerentes para definir y establecer la estrategia, así como el direccionamiento de la organización.
- Una vez que se haya definido la estrategia, definir un plan de comunicación al resto de los integrantes de la firma.
- Revisar en conjunto con el equipo de gerentes el plan de desarrollo y capacitación actual y hacer propuesta de mejora.
- Generar instancias entre los equipos de trabajo, en las cuales se fortalezca el intercambio y la participación de todos los integrantes de la firma, con el propósito de alcanzar un mayor involucramiento y compromiso.
- Indagar con el equipo de gerentes los motivos de disconformidad respecto a la calidad con la cual se está trabajando en KAV y diseñar en conjunto un plan de mejora.
- Analizar y establecer acciones para fortalecer la instancia de feedback sobre el desempeño y calidad con la cual se trabaja. Para ello se propone primero concientizar sobre la importancia que tiene dar y recibir feedback y luego brindar capacitación sobre la mejor manera de dar retroalimentación.
- Establecer la frecuencia más adecuada en cada departamento para dar feedback. Analizar la viabilidad de realizar dicha instancia luego de finalizar cada proyecto.
- Analizar la posibilidad de implementar instancias de feedback en los departamentos de Administración y Legales-societario.
- Dado que hay un alto porcentaje de respuestas neutrales en varias dimensiones, se recomienda indagar con mayor profundidad realizando focus group para obtener datos concretos y fiables que permitan analizar las acciones a ser implementadas.

4. CAPÍTULO IV: Planificación Estratégica de recursos humanos

En este capítulo se definirá la planificación estratégica que debería de implementar el departamento de RH para estar alineado con la estrategia de KAV y de esta forma convertirse en un Socio de Negocios.

En un principio, se planteará la estrategia general de KAV a través del Mapa Estratégico, para luego desarrollar los objetivos estratégicos del área de RH que contribuirán con el logro de los objetivos de la organización. Para establecer los objetivos del área de RH, se tomará como insumo el diagnóstico planteado en el capítulo II sobre cada uno de los procesos del área, considerando las oportunidades de mejora en cada una de ellas. Así como también, la información recabada en la Encuesta de Clima Organizacional implementada en KAV.

Una vez que se haya planteado la estrategia general de RH, se definirán los objetivos específicos del área y las acciones que deberán llevarse a cabo para alcanzar los mismos.

Para la implementación de dichas acciones, se diseñará un cronograma de actividades teniendo presente aquellas que requieren un cumplimiento a corto plazo y otras a mediano y largo plazo.

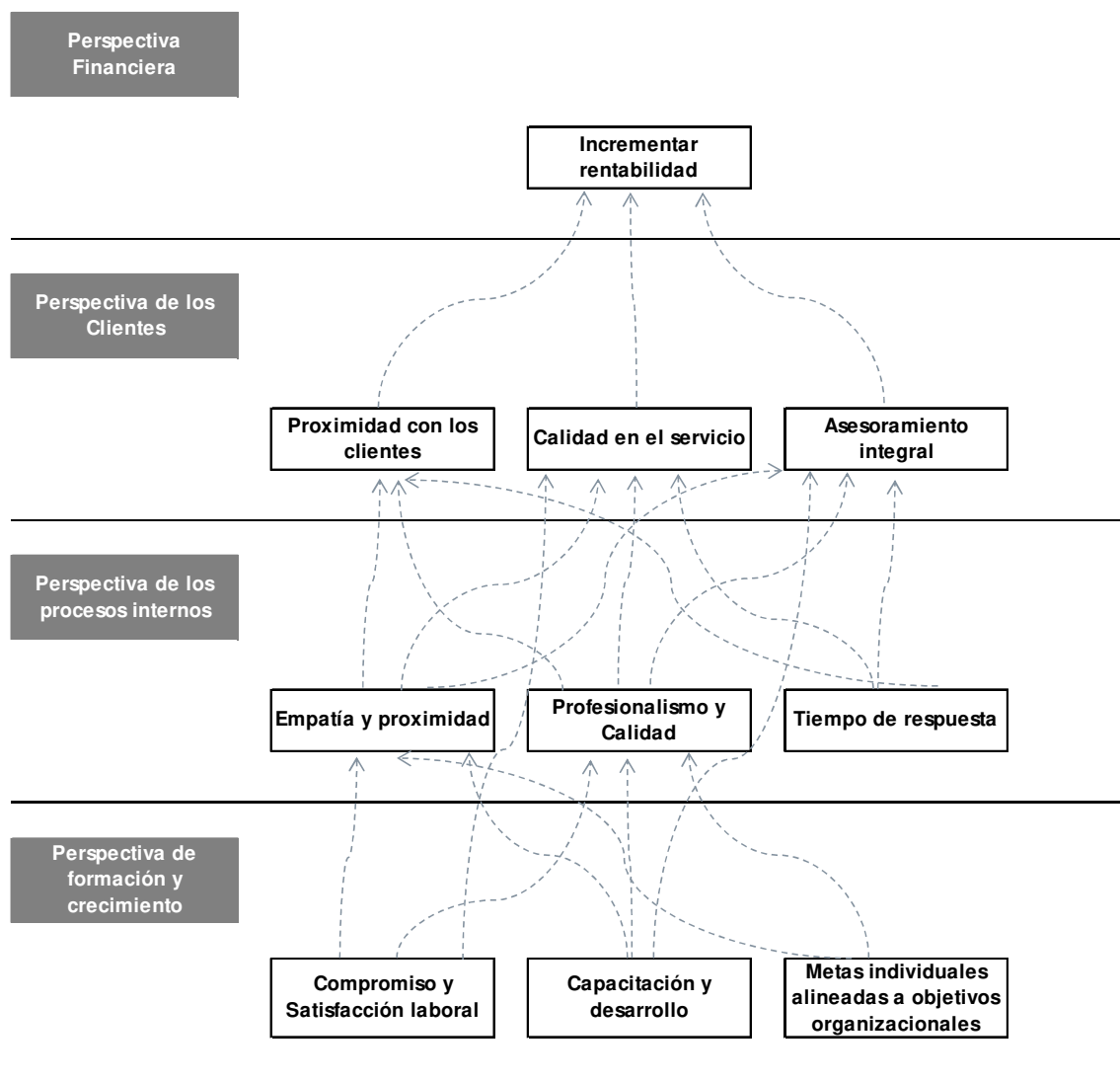
Para poder monitorear los objetivos, se seleccionarán los indicadores más adecuados que permitan evaluar y dar seguimiento. Para ello, se creará un tablero de control de gestión que permita establecer para cada objetivo el indicador más adecuado, su unidad de medida, su frecuencia y la meta esperada.

4.1. Estrategia de KAV

Ser una firma comprometida con el crecimiento de sus clientes y de su gente.

A partir del objetivo estratégico de KAV que apunta a una mayor rentabilidad a través del crecimiento de sus clientes y a brindar un servicio profesional y de calidad mediante la formación de las personas que conforman la firma, se plantea el Mapa Estratégico.

4.2. Mapa Estratégico de KAV.



Fuente: Elaboración propia.

Como se visualiza en el Mapa Estratégico planteado, la **perspectiva financiera** apunta a generar valor para los accionistas incrementando su rentabilidad. En KAV, este incremento se puede lograr principalmente ampliando la cartera de clientes, generando venta cruzada de servicios entre departamentos, así como la posibilidad de brindar nuevos servicios.

Para contribuir al logro de los objetivos financieros planteados se debe analizar la **perspectiva clientes**, que apunta a lograr una mayor satisfacción en los mismos, así como la ampliación del market share de la organización. En esta perspectiva, es importante conocer los intereses y necesidades del cliente, con el fin de adaptar la propuesta de valor a sus requerimientos. Para ello, es

fundamental poner énfasis en la calidad del servicio brindado detectando posibles mejoras en los procesos.

Se plantea que KAV continúe fortaleciendo su propuesta de valor basada en la proximidad hacia los clientes, en la calidad de sus servicios y en la posibilidad de brindar un asesoramiento integral. Asimismo, es relevante que se desarrollen estrategias orientadas a la captación de nuevos clientes.

Para poder concretar los objetivos de las perspectivas anteriores, es necesario mejorar la eficiencia de los procesos internos de la organización. Para ello se analiza la **perspectiva de procesos internos**, orientada a efectivizar aquellos que son fundamentales dentro de la organización para alcanzar los objetivos de la misma.

En esta perspectiva, se observan objetivos tales como, la empatía y proximidad que se manifiesta en el vínculo con los clientes, el profesionalismo y calidad con el cual se debe trabajar en pos de mejorar el servicio brindado y el tiempo en dar respuesta a las necesidades del cliente.

Y, por último, se analiza la **perspectiva de formación y crecimiento**, que busca alinear a los activos intangibles con la estrategia de la organización. En esta perspectiva cobra un rol muy importante el área de RH, ya que debe estar orientado a generar las herramientas y establecer los procesos que sean necesarios para cumplir con los objetivos a nivel organizacional, es decir debe actuar como un Socio de Negocios.

Para ello, es fundamental desarrollar herramientas que generen un mayor compromiso en las personas que forman parte de la organización, así como lograr un buen nivel de satisfacción laboral. Asimismo, es importante contar con las competencias necesarias para poder cumplir con los objetivos estratégicos.

Por otro lado, se considera fundamental que el capital humano se encuentre alineado no solo a la estrategia organizacional sino a los valores de la firma, por lo que RH deberá atraer a las personas adecuadas no solo a nivel de conocimientos y competencias sino también en relación a sus intereses y valores.

A partir de esta perspectiva y de los datos recabados en el diagnóstico sobre los procesos del área de RH, se desarrolla el Mapa estratégico de RH planteando como **Objetivo general** para el área:

Convertir a RH en un Socio de Negocios

SOCIO DE NEGOCIOS = Socio estratégico + Experto Administrativo + Adalididad de los empleados + Agente de cambio.

- **Socio estratégico:**

Para que RH logre convertirse en un Socio Estratégico, debe generar acciones orientadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. Para ello debe alinear las prácticas del área tomando en cuenta la estrategia de la misma.

A partir del FODA presentado y del diagnóstico de los procesos del área en el cual se detectan oportunidades de mejora en cada uno de ellos, se establecen acciones que permitan mejorar cada uno y lograr alinearlos a la estrategia de KAV.

Las principales acciones de RH para ser un socio estratégico serán las siguientes:

- ❖ Lograr que los socios involucren a RH en las decisiones estratégicas de la organización.
- ❖ Desarrollar la estructura organizacional adecuada para alcanzar los objetivos planteados que requiera la estrategia.
- ❖ Desarrollar las competencias necesarias en toda la organización que permita brindar un servicio de alta calidad.
- ❖ Generar alineamiento de las personas que conforman la firma con la estrategia organizacional.

- **Experto Administrativo:**

Implica la actualización y re-diseño de todos los procesos de RH con el fin de alcanzar una eficiencia y eficacia en los mismos orientados a cumplir con los objetivos que han sido planteados.

Para esta actualización será de gran insumo el diagnóstico realizado de cada proceso para luego considerar las mejoras pertinentes.

Las principales acciones de RH para ser un experto administrativo serán:

- ❖ Implementar indicadores que permitan monitorear cada proceso para diseñar un plan de mejora en cada uno de ellos estableciendo actividades adecuadas.
- ❖ Realizar un FODA de todos los procesos de la organización con el fin de visualizar debilidades a ser mejoradas.
- ❖ Desarrollar alguna herramienta que permita conocer los intereses de los principales clientes y su percepción sobre el servicio brindado por KAV para detectar oportunidades de mejora.

- **Adalidad de los empleados:**

Implica un interés por parte de RH sobre las personas que conforman la firma con el propósito de conocer sus expectativas generando un mayor compromiso y alineamiento de los mismos frente a la organización.

Para ello es importante generar alguna herramienta que permita un mayor acercamiento con las personas, conocer sus necesidades y percepciones sobre la organización. En este caso, es relevante considerar ciertos aspectos que permitan generar e inspirar mayor confianza, como asegurar el anonimato en el caso de aplicar algún tipo de cuestionario y conocer las diversas opiniones que las personas puedan tener respecto de algún tema en particular. Asimismo, es importante lograr una visualización hacia RH como un departamento de puertas abiertas y apertura al diálogo e intercambio.

Las principales acciones de RH para generar una Adalidad con los empleados serán las siguientes:

- ❖ Generar instancias de intercambio con las personas a través de Focus Group sobre temas de interés común.
- ❖ Si se toma en cuenta que aún existen vestigios producidos por la fusión, se propone establecer jornadas de integración entre departamentos y con toda la firma.
- ❖ Aplicar una encuesta de clima organizacional cada dos años.

- **Agente de cambio:**

Implica alinear a las personas en los cambios estratégicos que se hayan definido a nivel organizacional. Esto requiere generar herramientas que permitan conducir el cambio logrando buenos resultados.

RH debe ser hábil y proactivo para anticiparse a los cambios y de esta manera lograr una buena adaptación de toda la organización. Para ello necesita conocer de primera mano la estrategia organizacional y tener una clara visión del rumbo que quiere tomar la compañía para luego liderar los procesos de cambio que sean necesarios transitar e implementar.

Para ser un agente de cambio se necesita de la flexibilidad y habilidad de RH para poder adaptarse con rapidez y fluidez a las diferentes eventualidades que se puedan presentar.

Las principales acciones de RH para ser un Agente de cambio serán las siguientes:

- ❖ Involucramiento de RH en las decisiones estratégicas para lograr ser un facilitador del cambio.

- ❖ Generar la flexibilidad, habilidad y proactividad en RH para lograr ser un agente de cambio.
- ❖ Crear instancias que permitan desarrollar un mayor compromiso de las personas inspirando confianza para luego poder liderar un cambio organizacional con más facilidad.
- ❖ Detectar personas que puedan oficiar como aliados y convertirse en líderes del cambio inspirando al resto de las personas.

A continuación, se presenta un cuadro para sintetizar las diversas acciones que se plantean para lograr convertir a RH en un socio de negocios a partir de sus cuatro roles: Socio estratégico, Experto administrativo, Adalidad de los empleados y Agente de cambio.

Cuadro 4.1. Síntesis de las acciones de recursos humanos para convertirse en un socio estratégico.

OBJETIVO: Convertir a RH en un SOCIO DE NEGOCIOS			
Acciones de RH			
Socio estratégico	Experto administrativo	Adalidad de los empleados	Agente de Cambio
Involucramiento de RH en las decisiones estratégicas	Implementación de indicadores que permitan dar seguimiento a los objetivos	Focus Group sobre temas de interés	Involucramiento de RH en las decisiones estratégicas
Desarrollar estructura organizacional adecuada	Realizar diagnóstico de todos los procesos de KAV	Jornadas de Integración	Generar la flexibilidad, habilidad y proactividad en RH para lograr ser un agente de cambio
Desarrollar competencias necesarias	Conocer intereses y satisfacción de los clientes	Implementar Encuesta Clima Organizacional	Desarrollar un mayor compromiso de las personas inspirando confianza
Alineamiento de las personas			Detectar aliados para inspirar cambio organizacional

Fuente: Elaboración propia.

4.3. Objetivos específicos de recursos humanos

De acuerdo al diagnóstico realizado de los procesos de RH y a los datos obtenidos a partir de la encuesta de Clima Organizacional se plantean los siguientes objetivos específicos para trabajar en el área de RH.

Objetivo 1: Atraer a los recursos humanos adecuados a través de procesos de reclutamiento y selección eficientes.

Acciones:

- **Generar y desarrollar un programa de referidos.**

Este programa implica que cada colaborador pueda presentar un nuevo recurso para la firma. Para ello es importante trabajar en la satisfacción de las personas que conforman la organización.

Para el desarrollo de este programa es relevante que el mismo esté claramente definido, es decir, se deben establecer los beneficios que el empleado recibirá si ingresa la persona que éste referenció y se debe aclarar que la misma será incluida en el proceso de reclutamiento y selección como cualquier otro postulante.

De este programa se destacan varias ventajas:

- Reducción en los costos y tiempos del reclutamiento.
- Alineación a la organización y al clima laboral, ya que por lo general las personas que referencian a alguien están conformes con el ambiente de trabajo y presentan una rápida adaptación a la visión de la misma.
- Facilita la inducción ya que la persona que se incorpora viene con conocimientos de la organización.
- Enriquece y amplía la base de datos al momento de reclutar personas.
- Genera sentido de pertenencia en el empleado que ha referenciado y el mismo puede ser transmitido al resto de la organización.

- **Trabajar Marca empleadora a través de las vías de reclutamiento.**

Se sugiere aprovechar las vías de reclutamiento para dar a conocer la organización y los beneficios que la misma ofrece buscando que las personas visualicen a la firma como una empresa atractiva para trabajar.

Debido a que KAV está compuesta por estudiantes y profesionales, se considera pertinente hacer foco en universidades para tener un mayor acercamiento con los jóvenes. Asimismo, es importante considerar trabajar la marca empleadora hacia adentro de la organización, es decir, que las personas que la conforman perciban y se sientan satisfechos del lugar en el cual trabajan para lograr una mayor difusión al exterior y con sus vínculos.

Se propone primeramente definir la estrategia de Marketing de KAV para luego establecer cuáles serán las actividades a realizar. Asimismo, para llevar a cabo las diversas actividades, es importante el diseño de folletos, revistas, banners, así como también, considerar la tercerización de este servicio.

Las actividades que se proponen refieren a la implementación de un sistema de pasantías, programa de visita in company, charlas en las universidades con el fin de atraer a estudiantes universitarios que puedan considerar a la firma como una organización atractiva en la cual iniciar su experiencia laboral y profesional.

- **Profesionalizar el proceso de selección, implementando nuevamente la evaluación psicolaboral.**

Debido a que en KAV para agilizar el proceso de selección se ha quitado la evaluación psicolaboral como instancia de evaluación, se propone incorporar nuevamente la aplicación de psicotécnicos con el propósito de profesionalizar y hacer más eficiente el proceso.

Es importante contar con toda la información de la persona para poder evaluar si la misma que ha sido reclutada se ajusta a la organización y a los valores de la firma.

Para ello, se debe seleccionar una batería de test de rápida aplicación que permita analizar si los postulantes cuentan con las competencias claves para desarrollarse en la organización y en el cargo.

- **Realizar una planificación de los cargos vacantes que habrá en un año para que el área pueda organizarse y anticiparse.**

Se propone realizar en conjunto con el equipo de gerentes una planificación anual de las posibles vacantes que serán requeridas durante el año para que el departamento de RH pueda anticiparse y organizar los procesos de reclutamiento y selección.

Es importante en esta instancia, considerar las fechas ya que hay períodos en los cuales no es conveniente realizar las búsquedas, por ejemplo, cuando hay revisiones y exámenes en facultad no se reciben buenos perfiles y los procesos se demoran.

La planificación ayuda a que el área de RH cuente con el tiempo necesario para seleccionar a los candidatos con perfiles adecuados para las diversas vacantes. De esta manera, se evitarían las demoras en los procesos y la selección de candidatos inadecuados.

Objetivo 2: Actualizar y profesionalizar los procesos internos del departamento de RH.

Acciones:

- **Actualizar las descripciones de cargo ya existentes y diseñar las descripciones de aquellos cargos que aún no cuentan con la misma.**

Las descripciones de cargo fueron actualizadas en el año 2015 y desde esa fecha no han sido revisadas, por lo que se propone realizar una actualización de las mismas.

Por otra parte, debido a que solo existen descripciones de cargo de los departamentos Core del negocio, se quiere desarrollar las descripciones de toda la organización.

Es importante contar con las mismas, ya que ofrecen información relevante para la persona como el propósito principal del cargo, sus responsabilidades y tareas, la ubicación en el organigrama y a quien reporta. Asimismo, permite ordenar a las personas que conforman la organización y facilita el conocimiento de las principales responsabilidades y objetivos de cada cargo.

Contar con un manual de descripciones de cargo que sea accesible a toda la organización, inspira confianza en las personas debido a la transparencia de la información.

- **Utilizar las descripciones de cargo como insumo para el resto de los procesos internos de RH.**

Las descripciones de cargo son de gran insumo y complemento para el resto de los procesos de RH.

Es de gran utilidad contar con las mismas para realizar los procesos de reclutamiento y selección, para la inducción cuando se incorpora un nuevo recurso a la organización, para las evaluaciones de desempeño y planes de desarrollo ya que permiten visualizar las principales responsabilidades de cada cargo.

- **Alinear el proceso de capacitación al resto de los procesos de RH.**

Se considera importante alinear el proceso de capacitación existente en la organización al resto de los procesos internos, por lo que se propone tenerlo presente por ejemplo en las evaluaciones de desempeño ya que hacen al plan de carrera. Luego del período de evaluación de desempeño se deberían detectar las necesidades de capacitación existentes en la firma para que las personas puedan crecer y mejorar su desempeño.

Por otra parte, en la encuesta de clima laboral que ha sido aplicada en KAV, se relevan las percepciones de las personas con respecto a los cursos que reciben en la organización, por lo que sería importante considerar este aporte para la planificación de futuras capacitaciones.

Dado el bajo porcentaje que se obtuvo en la encuesta de clima organizacional en la dimensión que refiere al plan de carrera y desarrollo, se propone rever con el equipo de gerentes el plan de capacitación que se está realizando y ejecutar un relevamiento con las personas sobre sus intereses e inquietudes.

- **Diseñar un plan de sucesión para los puestos claves de la organización.**

Dado que la firma no cuenta con un plan de sucesión para los puestos claves de la organización, se propone crear y desarrollar el mismo.

Los puestos que se consideran claves en KAV y con los cuales se sugiere dar inicio al plan de sucesión son los encargados más senior, los gerentes y socios de la firma.

Para realizar dicho proceso, se debe comenzar por identificar a aquellas personas que cumplen con los requisitos y competencias para desarrollarse a sustituir. En esta instancia, se recomienda considerar la información que arrojan las descripciones de cargo y los resultados obtenidos en las evaluaciones de desempeño.

A partir de la información recabada, se procede a desarrollar un plan de crecimiento y desarrollo profesional para las personas identificadas. El mismo se realizará a través de la detección de las necesidades de capacitación tanto a nivel técnico como de aquellas competencias claves para cada cargo.

- **Diseñar un proceso de comunicación para toda la organización y definir los canales más adecuados.**

Como se ha mencionado en el diagnóstico de los procesos, en KAV no existe un departamento de comunicación ni tampoco un proceso formalizado y dado que de los resultados obtenidos en la encuesta de clima se detectaron ciertas dificultades en el mismo, se propone diseñar una estrategia formal y definir los canales más adecuados.

Debido a la joven población que conforma KAV se propone generar un plan de comunicación y Marketing interno para todos los comunicados. Para ello, se sugiere la utilización de redes sociales con el propósito de captar la atención, como puede ser facebook, twitter, instagram y la propia página web de la firma.

Para poder realizar un proceso más atractivo, se sugiere incorporar una persona con los conocimientos en el área de diseño gráfico, marketing o comunicación o tercerizar este servicio, con el objetivo de generar productos más atractivos utilizando más tecnología al momento de realizar comunicados organizacionales.

- **Fortalecer el proceso de Evaluación de Desempeño y las instancias de feedback.**

Dado los resultados obtenidos en la encuesta implementada, se sugiere en primer lugar, concientizar sobre la importancia que tiene dicho proceso y dar feedback de forma constante a las personas acerca de cómo están realizando su trabajo y cómo pueden mejorarlo. Para ello, se recomienda capacitar a los integrantes que dan retroalimentación y brindar herramientas que faciliten dicha instancia.

Por otra parte, se entiende necesario extender la evaluación a toda la firma independientemente del departamento al cual pertenezcan y el cargo que ocupan. Esto genera una equidad entre las personas que la conforman.

La evaluación de desempeño es muy importante debido a que permite generar una instancia con el colaborador en la cual se le plantea aquellos aspectos en los que debe mejorar y se focalizan sus fortalezas. Asimismo, permite reforzar el vínculo y alcanzar una mayor confianza.

- **Analizar el sistema de remuneración y beneficios para desarrollar una retribución variable ajustada a cada generación.**

Dado que la firma cuenta con diversidad generacional, se propone luego de analizar y conocer las expectativas de las personas, estudiar el sistema de remuneración y disponer de beneficios y remuneración variable que esté ajustada a cada generación y al desempeño alcanzado.

Es conveniente disponer de beneficios y de una remuneración variable atractiva que logre de cierta manera generar una mayor permanencia en la firma.

Por otra parte, se entiende importante analizar las políticas internas que refieren a licencias especiales (enfermedad, maternidad/paternidad) y flexibilizar las medidas que son tomadas principalmente en los profesionales independientes.

Objetivo 3: Alinear las personas a la estrategia organizacional.

Acciones:

- **Comunicar la estrategia organizacional y los objetivos a largo plazo.**

A partir de los resultados obtenidos en lo que refiere a la claridad en los objetivos estratégicos de la firma, se recomienda en primera instancia, esclarecer la estrategia organizacional con el equipo de socios y gerentes para luego ser comunicada al resto de la organización.

Es importante que los integrantes de la firma conozcan los planes a largo plazo que tiene la misma y cuál será la contribución de cada uno de ellos para alcanzar dichos objetivos. Este cambio generará un mayor involucramiento y compromiso.

Se sugiere que la comunicación se realice en sub-grupos de acuerdo a las diversas categorías ya que varía la contribución y visión de acuerdo cargo y responsabilidades.

- **Realizar jornadas de integración que faciliten el alineamiento de las personas a la firma.**

Se propone generar instancias diversas de integración con el fin de lograr un mayor acercamiento a las personas en otro tipo de ámbito como puede ser días de campo, kermés con juegos que fomenten el trabajo sobre los valores y objetivos de la firma. Asimismo, dichas instancias se consideran propicias para fortalecer los vínculos con los nuevos integrantes de la firma debido a la fusión.

Es conveniente aprovechar estas instancias no solo a modo de integración entre los diversos compañeros, sino también, para comunicar resultados obtenidos, objetivos a largo plazo y proyección de la organización.

Objetivo 4: Lograr una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de RH.

Acciones:

- **Estructura del departamento de RH.**

Dado que en el FODA realizado sobre el departamento de RH de KAV se encuentra como debilidad la doble funcionalidad del área ya que, por un lado, el departamento de RH se dedica a la gestión interna de la firma, y, por otro lado, realiza también consultoría externa, se sugiere rever este punto.

En primer lugar, se recomienda que el departamento de RH de KAV se dedique exclusivamente a la gestión interna de la firma para poder convertirse en un socio estratégico, quitando de sus responsabilidades el área de consultoría externa.

Por otro lado, si se toma en cuenta que uno de los principales objetivos de la firma es brindar un servicio integral a sus clientes, se propone ampliar la estructura del departamento de Consultoría contratando un profesional especializado en consultoría de RH. De esta manera, la firma podrá lograr un mejor desarrollo de los clientes, ampliando los servicios relacionados a gestión humana.

- **Implementar y desarrollar indicadores que permitan medir cada objetivo y acciones que han sido planteadas.**

Dado que, al momento, la firma no cuenta con indicadores que permitan medir la eficiencia de cada proceso, se propone implementar indicadores para cada uno.

A través de los resultados obtenidos, se podrá generar y diseñar mejoras para implementar en cada uno de los procesos del área. Asimismo, dichos resultados serán de gran insumo al momento de tomar decisiones que sean relevantes para el área y para la firma.

- **Analizar el costo y los beneficios de la implementación de un software de RH para la efectivización de los procesos del área.**

La implementación de un software de RH permite realizar los procesos con una mayor eficiencia y eficacia. Un software permite sintetizar información de gran utilidad para el área, así como también, tener un historial de cada colaborador y de su plan de carrera.

Es una herramienta relevante para el área, ya que en la misma se puede documentar y registrar toda la información importante de todos los procesos, así como acceder de forma rápida a esta información y mantenerla con mayor seguridad y respaldo.

Cuadro 4.2. Síntesis de los objetivos específicos y las acciones correspondientes

OBJETIVO GENERAL: Convertir a RH en un SOCIO DE NEGOCIOS			
Objetivos específicos de RH - Acciones			
Atraer a los recursos humanos adecuados a través de procesos de reclutamiento y selección eficientes.	Actualizar y profesionalizar los procesos internos del departamento de RH.	Alinear las personas a la estrategia organizacional.	Lograr una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de RH.
<ul style="list-style-type: none"> * Programa de referidos * Marca Empleadora * Evaluación Psicolaboral * Planificación de cargos vacantes 	<ul style="list-style-type: none"> * Actualizar Descripciones de cargo * Utilizar DC en el resto de los procesos * Alinear procesos de Capacitación al resto * Diseñar un plan de sucesión para los puestos claves de la organización. * Diseñar proceso de comunicación * Fortalecer Evaluación de Desempeño * Analizar sistema de remuneración y beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> * Comunicar estrategia organizacional y objetivos * Jornadas de Integración 	<ul style="list-style-type: none"> * Estructura del departamento de RH * Desarrollar indicadores que permitan medir los objetivos * Analizar implementación de software de RH

Fuente: Elaboración propia.

4.4. Cronograma de Implementación

A partir de los objetivos planteados anteriormente, se procede a realizar el cronograma de actividades. El mismo se plantea a dos años de duración a partir del mes de agosto 2018, dividido por trimestres (T).

Para la realización del cronograma de actividades, se toma en consideración aquellos objetivos que requieren un cumplimiento y desarrollo a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos a corto plazo:

- Establecimiento de la estrategia organizacional, para ello, se propone trabajar en diversas jornadas con el equipo de socios y gerentes en la definición de la estrategia y proyección de la firma.
- Jornada de Integración con el fin de comunicar la Estrategia Organizacional a toda la firma y comenzar a trabajar en el alineamiento cultural.
- Planificación estratégica del área de RH, tomando en cuenta los objetivos específicos ya propuestos anteriormente.
- Profesionalizar los procesos de reclutamiento y selección de la firma con el fin de atraer a las personas más adecuadas para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Objetivos a mediano plazo:

- Contratar un profesional especializado en Consultoría de RH para que el departamento de RH centre su gestión exclusivamente a la interna de la organización.
- Desarrollar programa de referidos.
- Trabajar marca empleadora a través de los procesos de reclutamiento y selección.
- Actualizar descripciones de cargo y realizar las descripciones faltantes para luego desarrollar el Manual de cargos de la organización.
- Fortalecer el proceso de Evaluación de Desempeño.
- Trabajar en los planes de desarrollo y capacitación con el equipo de gerentes.
- Desarrollar e implementar los indicadores de medición para el área de RH.

Objetivos a largo plazo:

- Analizar sistema de remuneración y beneficios.
- Analizar costo e implementación de software de gestión RH.
- Monitoreo y seguimiento de indicadores de gestión de RH.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades.

Cuadro 4.3. Cronograma de Actividades

Objetivo general: SOCIO DE NEGOCIOS									
Objetivos específicos									
Acciones	Actividades	1T	2T	3T	4T	5T	6T	7T	8T
Planificación Estratégica de la firma	Definir con el equipo de socios y gerentes la estrategia organizacional								
	Definir los objetivos del negocio								
OBJETIVO 1: Atraer a los rrhh adecuados a través de procesos RyS eficientes									
Desarrollar un Programa de referidos	Identificar beneficios para los integrantes que presenten un postulante y el mismo haya ingresado								
Marca Empleadora	Definir una estrategia de Mktg								
	Diseñar y preparar materiales a presentar (folletos, banners, videos, revistas, pack atractivo)								
	Presencia en ferias de empleo								
	Diseñar un programa de pasantías y visitas in company								
Profesionalizar los procesos de RyS	Seleccionar batería de test más adecuada								
	Elaborar informes psicolaborales								
	Realizar una planificación anual de los procesos de RyS con equipo de gerentes								
OBJETIVO 2: Actualizar y profesionalizar los procesos internos de RH									
Actualizar Descripciones de Cargo y vincularlas al resto de los procesos de RH	Revisar y actualizar las descripciones de cargo ya existentes								
	Elaborar descripciones de cargo faltantes								
	Elaborar Manual de Descripciones de cargo de toda la organización								
	Utilizar descripciones en el resto de los procesos internos								
Alinear Capacitación con otros procesos	Identificar cursos necesarios a partir de las evaluaciones de desempeño								
	Identificar intereses de capacitación de los integrantes de la firma								
	Reunión con gerentes para rever plan de capacitación actual								
Diseño de Plan de Sucesión	Identificar puestos claves en la organización								
	Identificas personas adecuadas para puestos claves								
	Plan de Desarrollo y capacitación								
Diseño de proceso de Comunicación	Definir estrategia de comunicación								
	Definir canales más acertados de comunicación								
	Seleccionar persona indicada para ejecutar este proceso y/o tercerización de servicio								
Fortalecer Evaluación de Desempeño	Capacitar sobre cómo dar feedback								
	Diseñar formulario de evaluación de desempeño para los cargos que no la tienen.								
	Reunión con gerentes de dichas áreas para definir los criterios de evaluación								
Analizar Sistema de Remuneración y Beneficios	Identificar beneficios atractivos para la diversidad generacional								
	Analizar políticas internas ya establecidas								
	Realizar propuesta de mejora e implementación								

Cuadro 4.4. Tablero de gestión

TABLERO DE CONTROL DE GESTIÓN						
KPI	MEDICIÓN/FÓRMULA	FREC.	META	PARÁMETROS DE REFERENCIA		
PERSPECTIVA FINANCIERA						
Inversión de RH	Gasto en la gestión de RH/Total ingresos	Anual	20%			
	Gasto en la gestión de RH/Nómina	Anual	25%			
Incremento Facturación	Facturación actual/facturación año anterior	Anual	30%			
PERSPECTIVA CLIENTES						
Satisfacción Clientes	Encuesta Satisfacción clientes	Semestral	85%			
Incremento cartera de clientes	Total nuevos clientes/total clientes	Anual	30%			
Incremento de nuevos servicios a clientes ya existentes	N° clientes que recibieron nuevo servicio/total clientes	Anual	20%			
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS						
Índice referidos	Cantidad referidos/Total ingresos	Semestral	30%			
	Cantidad referidos x vacante	Semestral	8	Entre 5 a 10 personas	Entre 2 y 4 personas	0 a 2 personas
Grado de atracción de la empresa en el mercado	Cantidad de cvs recibidos x cargo.	Semestral	95	más de 80cvs	Entre 50 y 80cvs	Entre 20 y 50cvs
Canal de reclutamiento más acertado.	N° de cvs adecuados por canal de reclutamiento. N° de cvs recibidos por canal de reclutamiento.	Semestral	40	Entre 35 y 50 cvs de un mismo canal	Entre 20 y 34 cvs de un mismo canal	Menos de 20
Tiempo medio empleado en captar, seleccionar y cubrir una vacante.	Hrs. Invertidas por vacante en el P. de selección. Duración total del proceso de selección.	Semestral	2 sem.	2 semanas o menos	Entre 3 -4 semanas	5 a 6 semanas
Costo del departamento de selección de personal por cantidad de vacantes.	Hrs.de selección x valor hora/cantidad vacantes + costo de canales de reclutamiento.	Semestral	18hrs.	Entre 16 y 20hrs + costo de aviso	Entre 20 y 30hrs. + costo del aviso	Entre 30 y 50hrs. + costo del aviso
Eficiencia en la Estrategia de Reclutamiento.	N° cvs adecuados/N° de cvs recibidos.	Semestral	40	35 - 50/80	20 - 34/80	Menor a 20/80
Canal de reclutamiento más acertado.	N° de cvs adecuados por canal de reclutamiento. N° de cvs recibidos por canal de reclutamiento.	Semestral	40	Entre 35 y 50 cvs de un mismo canal	Entre 20 y 34 cvs de un mismo canal	Menos de 20
Eficiencia en los Procesos de Selección solicitados.	% de personas contratadas/Total de solicitudes.	Semestral	10	Entre 8 y 10/10	Entre 5 y 7/10	Menor a 5/10
% empleado en redes sociales	Costo de redes sociales/Nomina	Semestral	15%			
Canal de comunicación más adecuado	Cantidad de visitas y respuestas por canal	Semestral	90%			

Grado de satisfacción sobre remuneración variable	Benchmarking con otras consultoras	Anual	80%			
Costo empleado en remuneración variable	Costo rem. Variable/Nomina	Anual	20%			
Cantidad de personas alineadas	Cantidad de personas alineadas/total empleados	Anual	85%			
Conocimiento de los objetivos de la firma	Encuesta de Clima organizacional	Anual	85%			
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO						
% de satisfacción sobre cursos de capacitación internos	Encuesta de Satisfacción x capacitación	Trimestral	85%			
	Encuesta satisfacción al jefe post capacitación mediante prueba de conocimiento a los participantes.	Semestral	80%			
Satisfacción sobre instancias de retroalimentación	Encuesta de Clima organizacional	Anual	85%			
Cantidad de Top talent identificados	Empleados con un Ev. Desempeño superior a 75%	Anual	40%			
Cantidad de vacantes cubiertas por reclutamiento interno	Personas promovidas/total vacantes	Anual	80%			

Fuente: Elaboración propia

4.6. Presupuesto

Es de gran relevancia destacar que para presentar dicha propuesta a los socios de KAV y que la misma pueda ser implementada, es fundamental complementar la misma con un presupuesto en el cual se detallen todos los costos asociados a dicho plan.

En el análisis de los costos se deben considerar:

- Costos asociados a la incorporación de personal
- Tercerización de servicios (Mktg y comunicación)
- Materiales inherentes al trabajo de Marca empleadora y a las diversas actividades propuestas
- Horas invertidas de socios y gerentes en reuniones y capacitación
- Otros costos

De esta manera se contaría con toda la información para realizar una evaluación de la implementación del plan estratégico que ha sido propuesto.

A continuación, se esboza un Presupuesto tentativo del costo asociado al Plan Estratégico planteado.

Cuadro 4.5. Presupuesto tentativo

Acciones	Actividades	Descripción	Costo unitario	Costo Total
Marca Empleadora	Diversos materiales (folletos, banners, videos, revistas, pack atractivo)			80.000
	Presencia en ferias de empleo			35.000
	Diseñar un programa de pasantías y visitas in company	Costo Materiales		20.000
Profesionalizar los procesos de RyS	Elaborar informes psicolaborales	Compra de test	\$3000 U x 4 + \$2000 materiales	14.000
	Planificación anual de los procesos de RyS con equipo de gerentes	10hrs. Gerentes	\$600 hora gerente x 6hrs. *	36.000
Capacitación	Reunión con gerentes para rever plan de capacitación actual	4hrs. Gerentes	\$600 hora gerente x 4hrs.	14.400
Comunicación interna	Seleccionar persona indicada para desarrollar Comunicación interna de la firma	Costo Personal anual	\$20.000 nominales + aguinaldo, sv y cargas sociales. ***	317.610
Definir Ev. Desempeño	Reunión con gerentes de las áreas que no cuentan con dicho proceso para definir los criterios de evaluación	4hrs 2 gerente	\$600 hora gerente x 4hrs.	4.800
Comunicación de Estrategia Organizacional	Reunión de RH con equipo de socios y gerentes	1jornada socios y gerentes	\$4800 jornada c/gerentes + \$7000 jornada c/socio + \$40.000 otros gastos. **	110.800
	Jornadas de integración	Servicio contratado		150.000
Estructura del departamento de RH	Seleccionar persona especializada en Consultoría	Costo profesional anual	Factura \$45.000 mensual + IVA. ****	658.800
TOTAL \$				1.441.410
TOTAL USD (T/C 31,5)				45.759
* Valor hora gerente estimado \$600				
** Valor hora socio estimado \$875				
*** Costo personal contratado estimado de comunicación \$20.000 + aguinaldo, salario vacacional y cargas sociales				
**** Costo personal RRHH consultoría estimado en una facturación mensual de \$45.000 + IVA.				

Fuente: Elaboración propia.

5. CAPÍTULO V: Bibliografía

- Barranco, F. (1993). *Planificación Estratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Pirámide.
- Becker, B., Huselid, M & Ulrich, D. (2001). *El Cuadro de mando de Recursos Humanos*. Gestión 2000.
- Bohander, G., Sherman, A., & Snelli, S. (2004). *Administración de Recursos Humanos*. (12ª Ed). Thomson Learning | Cengage Learning Editores.
- Brunet, L. (1987). *El Clima de Trabajo en las organizaciones*. (1ª Ed). Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va. Ed). México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. (10ª Ed). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª Ed). México: Pearson.
- Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R (2007). (3ª Ed). McGraw Hill.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizational behavior: Psychological*. Bulletin, 62 pp. 361-382.
- Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford University.
- Goleman, D. (2000). Leadership That Gets Result. *Harvard Business Review*. Marzo – Abril. 1-16.
- Gómez - Mejía, L.; Balkin, D.; & Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*, (5ª Ed). Pearson.
- Gómez - Mejía, L.; Balkin, D.; & Cardy, R. (1997). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Kaplan, R.; & Norton, D. (2000). *Cuadro de mando Integral*, (3ª Ed). Gestión 2000.
- Kaplan, R.; & Norton, D. (2004). *Mapas Estratégico*, (1ª Ed). Gestión 2000.
- Kotter, J. (1997). *El líder del cambio: un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios más afamado del mundo*. México: McGrawHill.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia*. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (1989). *Diseño de las organizaciones eficientes*. (2ª Ed.) McGillUniversity,
- Patterson, M.; West, M.; Shacleton, V.; Dawson, J., Lawthom, R., Maitls, S., Robinson, D., & Wall, A. (2005). *Validating the organizational climate measure: links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behavior*. Vol. 26, Issue 4, p. 379–408, Accedido el 21 de octubre, 2017, desde <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.312/abstract>.
- Peiró, J. (1991). *Psicología de la Organización*. (5ª Ed). Madrid: Uned.
- Porter, M. (1990). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

- Raineri, A., & Martínez, A. (1997). *Teorías organizacionales, técnicas y práctica del diagnóstico organizacional*. Academia, 19, pp. 1-32.
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. (15ª Ed). México: Pearson Education.
- Rodríguez, D. (1998). *Diagnostico Organizacional*, (3ª Ed). Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Ulrich, D. (2003). *RH, Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Ulrich, D. (2004) *RH Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Wayne, M. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. (11ª Ed.). Pearson.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. (6ªed). McGrawHill.

6. CAPÍTULO VI: Anexos

6.1. Encuesta de Clima Organizacional aplicada en KAV

Dado que el tema de investigación en este trabajo será sobre Clima Organizacional, se presenta a continuación la Encuesta que será aplicada en KAV.

Estimado:

A continuación encontrarás una Encuesta que tiene como fin relevar tu opinión respecto a la firma y clima de trabajo. Basándonos en los resultados, vamos a identificar con qué aspectos de tu trabajo estas satisfecho y cuáles, según tu opinión, necesitan mejorarse.

Tu opinión y participación es muy importante. Contesta con franqueza y objetividad. La encuesta es anónima y confidencial.

Muchas gracias.

Capital Humano

*Aclaración: El término "Supervisor" hace referencia a la persona/s a quien reportas, ya sea Encargado, Gerente o Socio.

***Obligatorio**

1. *Marca solo un óvalo.*

Opción 1

2. Departamento *

Marca solo un óvalo.

Outsourcing

Impuestos

Auditoría

Administración

Consultoría

3. Categoría *

Marca solo un óvalo.

Asistente

Encargado

Gerente

1. Autonomía

4. Los supervisores nos permiten tomar nuestras propias decisiones la mayoría de las veces *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

5. Los supervisores confían en que tomemos decisiones vinculadas al trabajo sin necesidad de autorización previa *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi Siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

6. Los supervisores controlan firmemente nuestro trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

7. Es importante revisar las decisiones con el supervisor inmediato antes de ejecutarlas *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

2. Integración

8. Confiamos en los colaboradores que trabajan en otros departamentos *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi Siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

9. Estamos preparados para compartir información con personas de otros departamentos *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

10. La colaboración entre los distintos departamentos es efectiva y fluida *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

11. Existe un alto respeto entre las personas que conforman los diversos departamentos *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas siempre

Nunca

3. Participación

12. Los supervisores nos participan e involucran en las decisiones que nos afectan *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

13. Los supervisores nos comunican de los cambios en los que vayamos a estar involucrados *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

14. Se toma en cuenta nuestra opinión en las decisiones que afectan directamente nuestro trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

15. Existe una buena comunicación en la firma *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

4. Apoyo del Supervisor

16. Los supervisores comprenden claramente nuestros problemas *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

17. Los supervisores demuestran tener confianza en nosotros *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

18. Los supervisores son amigables y cercanos *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

19. Confiamos en las sugerencias que nos da nuestro supervisor *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

20. Mi supervisor me motiva a dar lo máximo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

21. Mi supervisor se preocupa por mantener un buen clima en el equipo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

5. Desarrollo y Capacitación

22. La firma nos ofrece capacitación constante para desarrollar mejor nuestro trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

23. Los planes de capacitación se adecúan a mi plan de desarrollo profesional *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

24. La firma mantiene actualizados nuestros conocimientos técnicos *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

25. Tengo posibilidades de crecer y desarrollarme dentro de la firma *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

26. Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces
Nunca

6. Satisfacción Laboral

27. La firma se preocupa y cuida de nosotros *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

28. Me siento cómodo con el ambiente de trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

29. La firma intenta ser justa en la atención a sus colaboradores *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

30. Mi trabajo es reconocido y valorado *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

31. Cuento con la colaboración de mis compañeros de área *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

32. Me gustaría continuar trabajando aquí *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

7. Innovación y Flexibilidad

33. Las nuevas ideas son fácilmente aceptadas *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

34. La firma responde rápidamente a la necesidad de cambio *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

35. Trabajamos constantemente en la búsqueda de nuevas formas de solucionar los problemas *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces

Nunca

8. Visión al exterior

36. El foco principal de la firma está puesto en el servicio que se le brinda al cliente *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

37. La firma brinda una rápida respuesta a las necesidades del cliente *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

38. La firma busca constantemente nuevas oportunidades en el mercado *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

9. Introspección

39. El trabajo en equipo cambia constantemente para mejorar el desempeño *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

40. La firma analiza y discute de forma frecuente distintas alternativas para mejorar la dinámica de trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

41. La firma se toma su tiempo para rever los objetivos de la organización y adaptarlos según la circunstancia *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

10. Claridad en los objetivos de la organización

42. Tenemos conocimiento de los objetivos y estrategia de la firma *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

43. El direccionamiento de la firma está claramente comunicado *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

44. Tenemos conocimiento de los planes a largo plazo y dirección de la firma *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

11. Eficiencia

45. Logramos una mayor eficiencia en nuestro trabajo debido a que nos tomamos un tiempo para pensar la mejor manera de hacerlo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

46. Existe una adecuada organización y planificación del trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

47. Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

12. Esfuerzo

48. Damos lo mejor de nosotros en la realización del trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

49. Sentimos un gran entusiasmo en nuestro trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

50. Estamos preparados para hacer un esfuerzo especial y obtener buenos resultados *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

13. Feedback

51. Recibimos feedback sobre la calidad de nuestro trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

52. Tenemos conocimiento de cómo realizamos nuestro trabajo y de qué manera podemos mejorarlo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

53. Recibimos una evaluación de nuestro desempeño de forma organizada y frecuente *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

54. Considero que son adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

14. Presión

55. Contamos con las herramientas y el tiempo necesario para realizar de forma adecuada nuestro trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

56. Con frecuencia trabajamos bajo presión para alcanzar los objetivos *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces
Nunca

57. El ritmo de trabajo es dinámico y requiere de una rápida adaptación *

Marca solo un óvalo.

Siempre
Casi siempre
Algunas veces
Pocas veces

Nunca

15. Calidad

58. La firma busca constantemente alcanzar los mayores estándares de calidad *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

59. La calidad es un valor muy importante para todos nosotros *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

60. La calidad es muy importante para alcanzar el éxito en nuestro trabajo *

Marca solo un óvalo.

Siempre

Casi siempre

Algunas veces

Pocas veces

Nunca

Otros Comentarios:

6.2. Cuestionario de Clima Organizacional original

Organizational Climate Measure©

The Organizational Climate Measure (OCM) consists of 17 scales, divided in to four quadrants: human relations, internal process, open systems, and rational goal. Items marked with an asterisk (*) are reversed before the scale is calculated. Regression weights quoted are from the confirmatory factor analysis on the second 50 per cent of the data; all are highly statistically significant.

The response scale is: 1 = 'Definitely false', 2 = 'Mostly false', 3 = 'Mostly true', 4 = 'Definitely true'.

Item	Regression weight
<i>Autonomy</i>	
Management let people make their own decisions much of the time	0.585
Management trust people to take work-related decisions without getting permission first	0.556
People at the top tightly control the work of those below them*	0.528
Management keep too tight a reign on the way things are done around here*	0.516
It's important to check things first with the boss before taking a decision*	0.513
<i>Integration</i>	
People are suspicious of other departments*	0.699
There is very little conflict between departments here	0.719
People in different departments are prepared to share information	0.719
Collaboration between departments is very effective	0.728
There is very little respect between some of the departments here*	0.766

Item	Regression weight
<i>Involvement</i>	
Management involve people when decisions are made that affect them	0.633
Changes are made without talking to the people involved in them*	0.752
People don't have any say in decisions which affect their work*	0.739
People feel decisions are frequently made over their heads*	0.738
Information is widely shared	0.695
There are often breakdowns in communication here*	0.744
<i>Supervisory Support</i>	
Supervisors here are really good at understanding peoples' problems	0.749
Supervisors show that they have confidence in those they manage	0.712
Supervisors here are friendly and easy to approach	0.715
Supervisors can be relied upon to give good guidance to people	0.807
Supervisors show an understanding of the people who work for them	0.851
<i>Training</i>	
People are not properly trained when there is a new machine or bit of equipment*	0.765
People receive enough training when it comes to using new equipment	0.804
The company only gives people the minimum amount of training they need to do their job*	0.741
People are strongly encouraged to develop their skills	0.649
<i>Welfare</i>	
This company pays little attention to the interests of employees*	0.729
This company tries to look after its employees	0.907
This company cares about its employees	0.918
This company tries to be fair in its actions towards employees	0.823
<i>Formalization</i>	
It is considered extremely important here to follow the rules	0.676
People can ignore formal procedures and rules if it helps get the job done*	0.640
Everything has to be done by the book	0.591
Its not necessary to follow procedures to the letter around here*	0.650
Nobody gets too upset if people break the rules around here*	0.581
<i>Tradition</i>	
Senior management like to keep to established, traditional ways of doing things	0.688
The way this organization does things has never changed very much	0.469
Management are not interested in trying out new ideas	0.645
Changes in the way things are done here happen very slowly	0.714
<i>Innovation & Flexibility</i>	
New ideas are readily accepted here	0.715
This company is quick to respond when changes need to be made	0.702
Management here are quick to spot the need to do things differently	0.701
This organization is very flexible; it can quickly change procedures to meet new conditions and solve problems as they arise	0.702
Assistance in developing new ideas is readily available	0.682
People in this organization are always searching for new ways of looking at problems	0.716
<i>Outward Focus</i>	
This organization is quite inward looking; it does not concern itself with what is happening in the market place*	0.774
Ways of improving service to the customer are not given much thought*	0.677
Customer needs are not considered top priority here*	0.767
This company is slow to respond to the needs of the customer*	0.652
This organization is continually looking for new opportunities in the market place	0.588

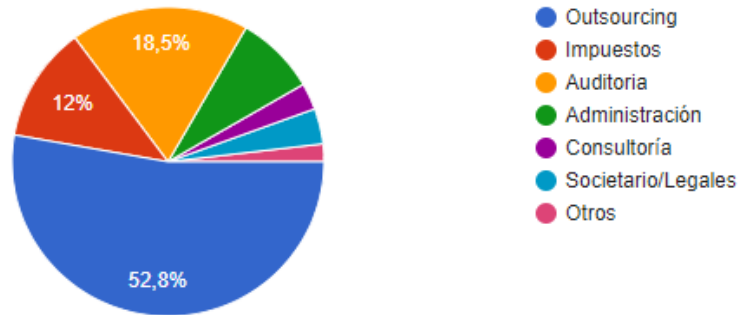
Item	Regression weight
<i>Reflexivity</i>	
In this organization, the way people work together is readily changed in order to improve performance	0.551
The methods used by this organization to get the job done are often discussed	0.747
There are regular discussions as to whether people in the organization are working effectively together	0.664
In this organization, objectives are modified in light of changing circumstances	0.482
In this organization, time is taken to review organizational objectives	0.707
<i>Clarity of Organizational Goals</i>	
People have a good understanding of what the organization is trying to do	0.664
The future direction of the company is clearly communicated to everyone	0.795
People aren't clear about the aims of the company*	0.659
Everyone who works here is well aware of the long-term plans and direction of this company	0.842
There is a strong sense of where the company is going	0.839
<i>Efficiency</i>	
Time and money could be saved if work were better organized*	0.768
Things could be done much more efficiently, if people stopped to think*	0.605
Poor scheduling and planning often result in targets not being met*	0.657
Productivity could be improved if jobs were organized and planned better*	0.829
<i>Effort</i>	
People here always want to perform to the best of their ability	0.660
People are enthusiastic about their work	0.692
People here get by with doing as little as possible*	0.604
People are prepared to make a special effort to do a good job	0.688
People here don't put more effort into their work than they have to*	0.637
<i>Performance Feedback</i>	
People usually receive feedback on the quality of work they have done	0.639
People don't have any idea how well they are doing their job*	0.629
In general, it is hard for someone to measure the quality of their performance*	0.635
People's performance is measured on a regular basis	0.629
The way people do their jobs is rarely assessed*	0.702
<i>Pressure to Produce</i>	
People are expected to do too much in a day	0.583
In general, peoples' workloads are not particularly demanding*	0.647
Management require people to work extremely hard	0.722
People here are under pressure to meet targets	0.585
The pace of work here is pretty relaxed*	0.672
<i>Quality</i>	
This company is always looking to achieve the highest standards of quality	0.791
Quality is taken very seriously here	0.811
People believe the company's success depends on high-quality work	0.649
This company does not have much of a reputation for top-quality products*	0.592

Quadrant	Scales
Human Relations	Autonomy Integration Involvement Supervisory Support Training

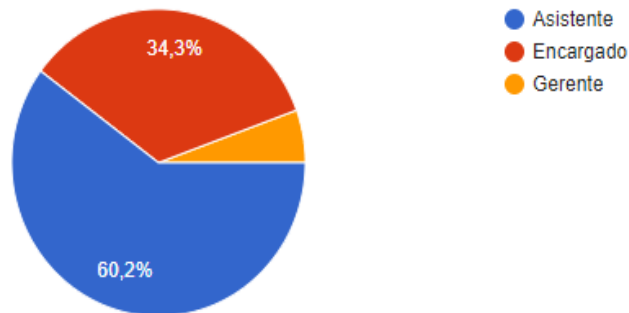
Quadrant	Scales
Internal Process	Welfare Formalization Tradition
Open Systems	Innovation & Flexibility Outward Focus Reflexivity
Rational Goal	Clarity of Organizational Goals Efficiency Effort Performance Feedback Pressure to Produce Quality

6.3. Resultados de la encuesta Clima Organizacional original

Departamentos



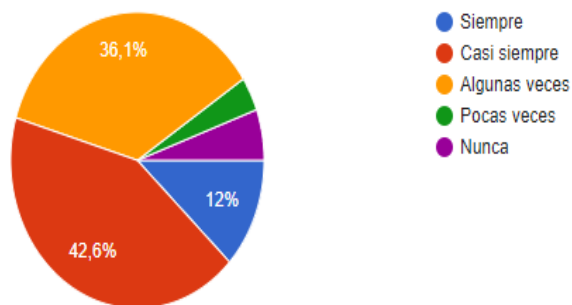
Categoría



1. Autonomía

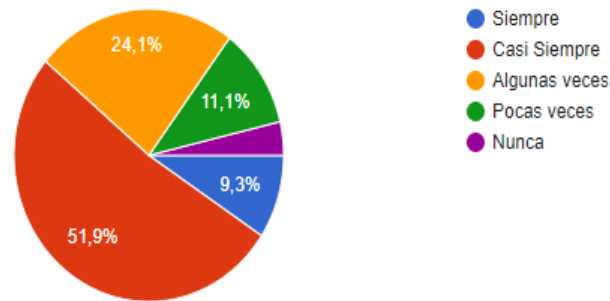
a) Los supervisores nos permiten tomar nuestras propias decisiones la mayoría de las veces

108 respuestas



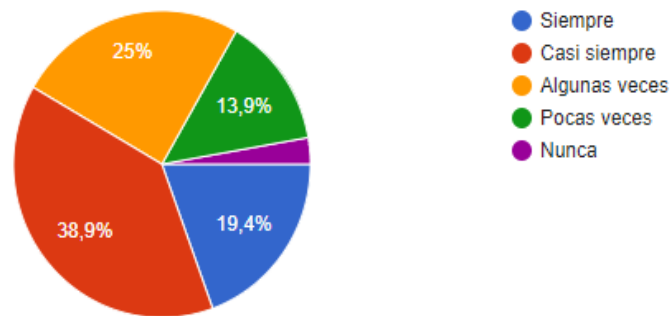
b) Los supervisores confían en que tomemos decisiones vinculadas al trabajo sin necesidad de autorización previa

108 respuestas



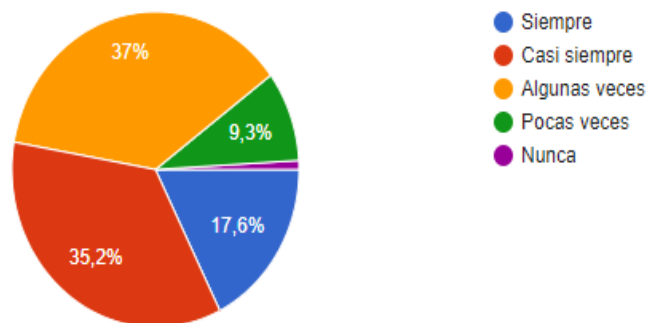
c) Los supervisores controlan firmemente nuestro trabajo

108 respuestas



d) Es importante revisar las decisiones con el supervisor inmediato antes de ejecutarlas

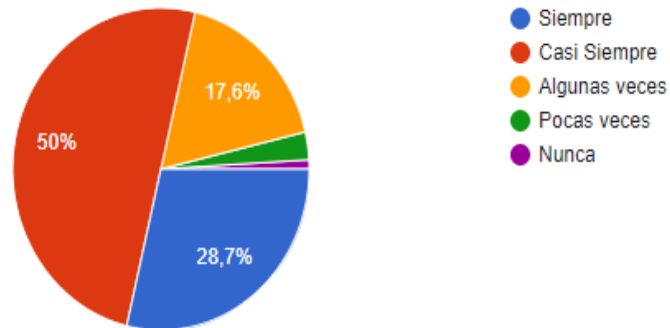
108 respuestas



2. Integración

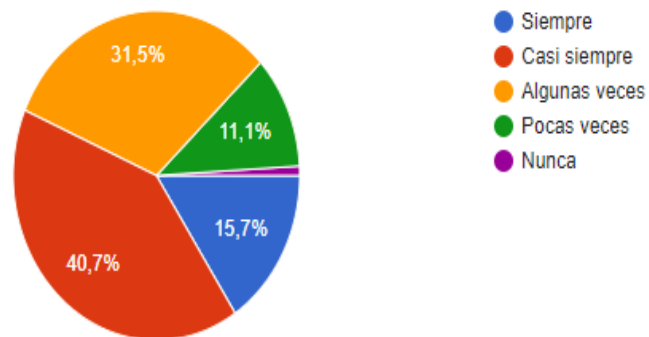
Confiamos en los colaboradores que trabajan en otros departamentos

108 respuestas



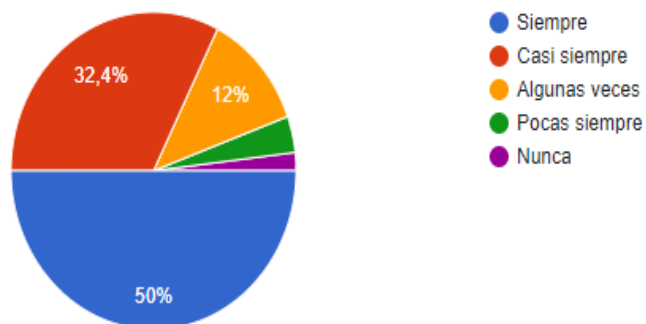
La colaboración entre los distintos departamentos es efectiva y fluida

108 respuestas



Existe un alto respeto entre las personas que conforman los diversos departamentos

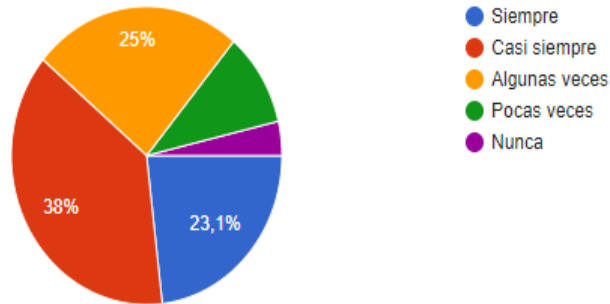
108 respuestas



3. Participación

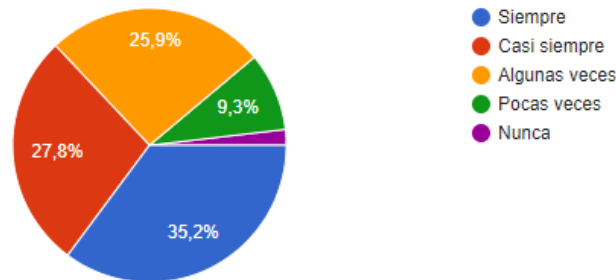
Los supervisores nos participan e involucran en las decisiones que nos afectan

108 respuestas



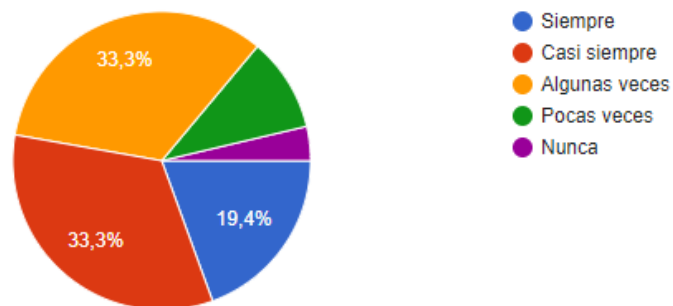
Los supervisores nos comunican de los cambios en los que vamos a estar involucrados

108 respuestas



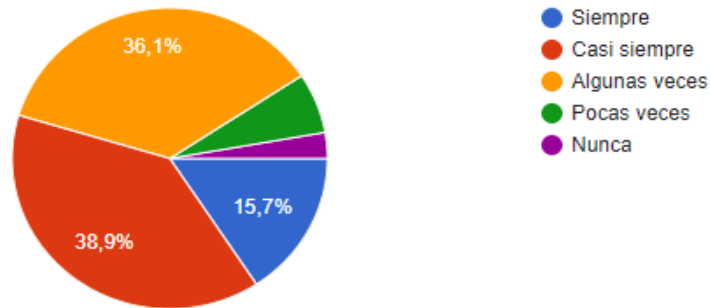
Se toma en cuenta nuestra opinión en las decisiones que afectan directamente nuestro trabajo

108 respuestas



Existe una buena comunicación en la firma

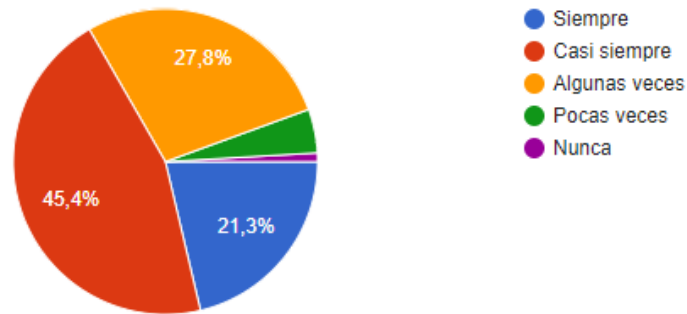
108 respuestas



4. Apoyo del Supervisor

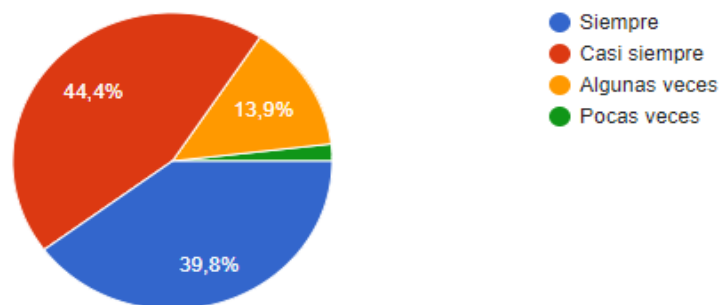
Los supervisores comprenden claramente nuestros problemas

108 respuestas



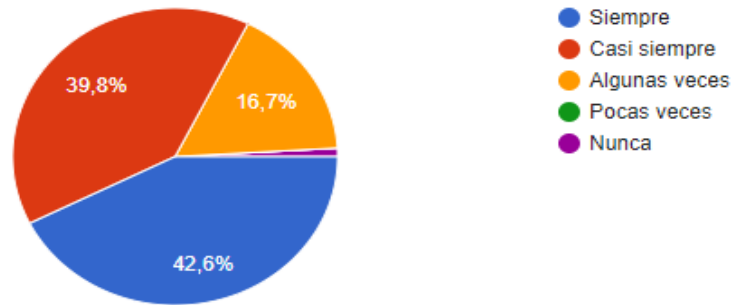
Los supervisores demuestran tener confianza en nosotros

108 respuestas



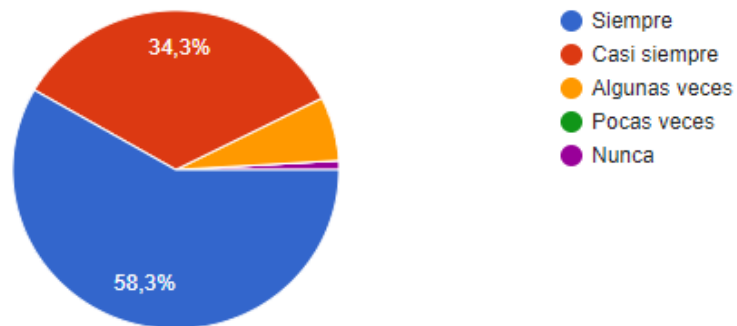
Los supervisores son amigables y cercanos

108 respuestas



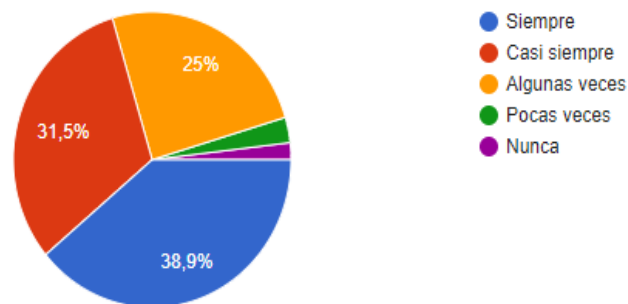
Confiamos en las sugerencias que nos da nuestro supervisor

108 respuestas



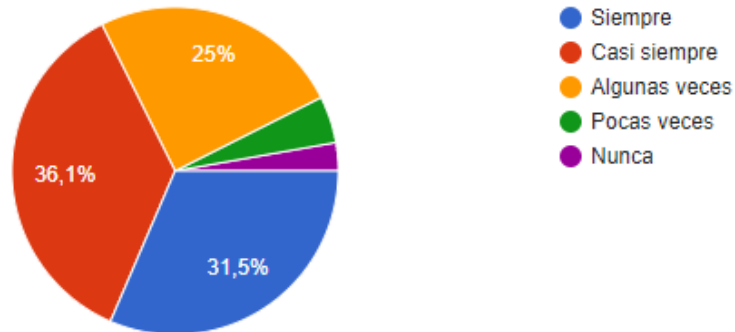
Mi supervisor se preocupa por mantener un buen clima en el equipo

108 respuestas



Mi supervisor me motiva a dar lo máximo

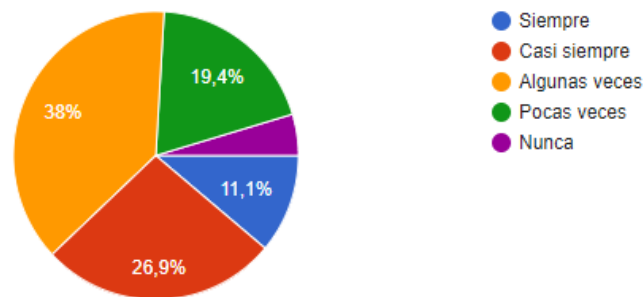
108 respuestas



5. Desarrollo y Capacitación

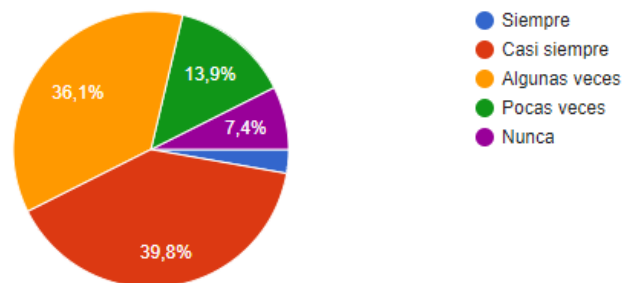
La firma nos ofrece capacitación constante para desarrollar mejor nuestro trabajo

108 respuestas



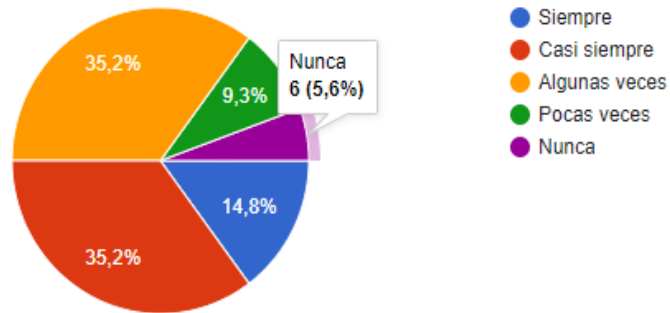
Los planes de capacitación se adecúan a mi plan de desarrollo profesional

108 respuestas



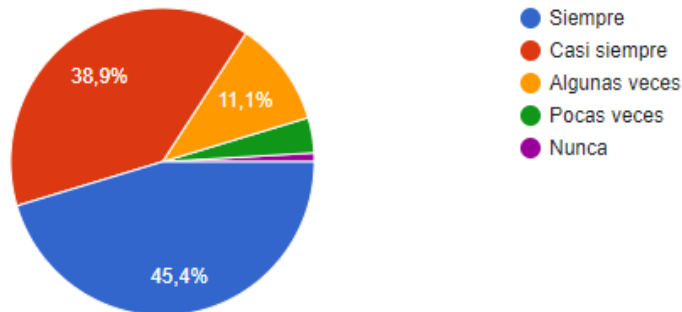
La firma mantiene actualizados nuestros conocimientos técnicos

108 respuestas



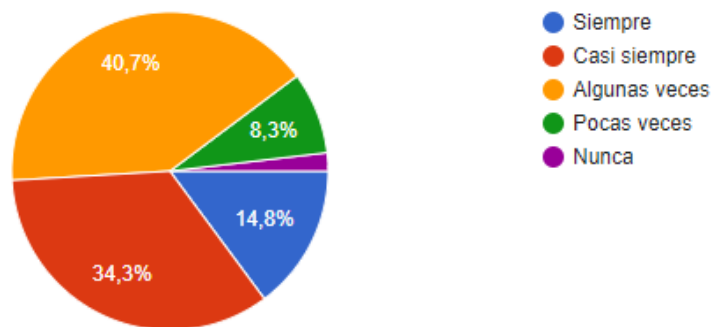
Dispongo de los materiales y recursos necesarios para realizar mi trabajo

108 respuestas



La firma se preocupa y cuida de nosotros

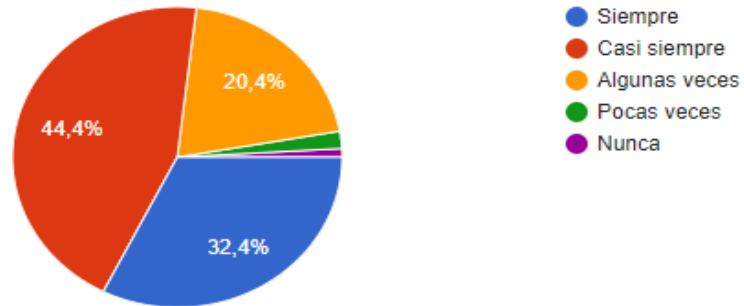
108 respuestas



6. Satisfacción Laboral

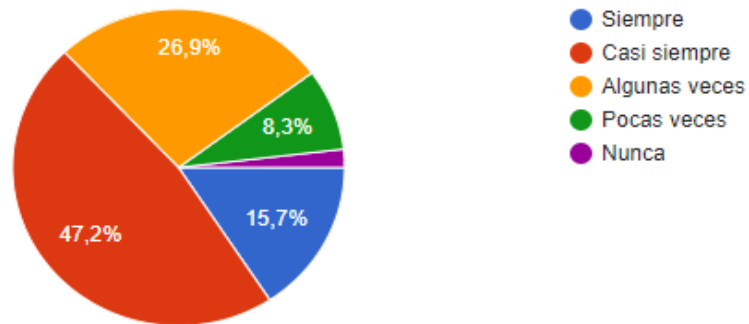
Me siento cómodo con el ambiente de trabajo

108 respuestas



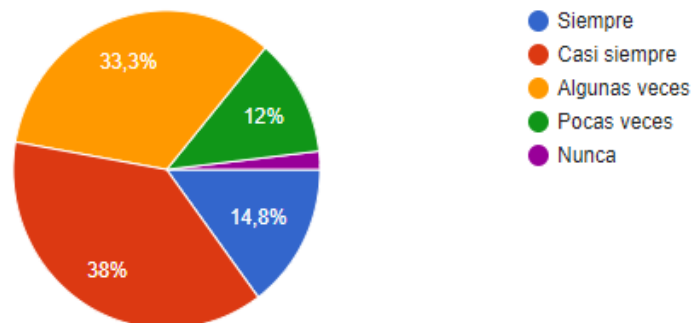
La firma intenta ser justa en la atención a sus colaboradores

108 respuestas



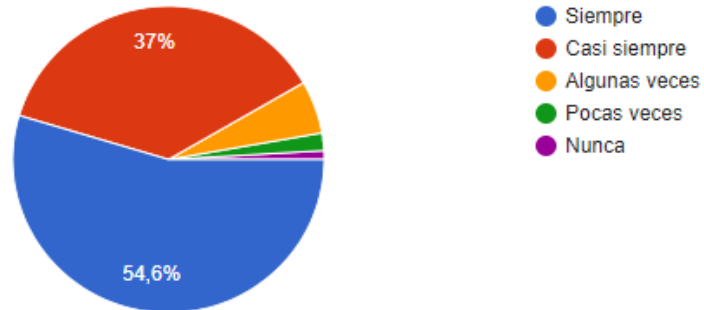
Mi trabajo es reconocido y valorado

108 respuestas



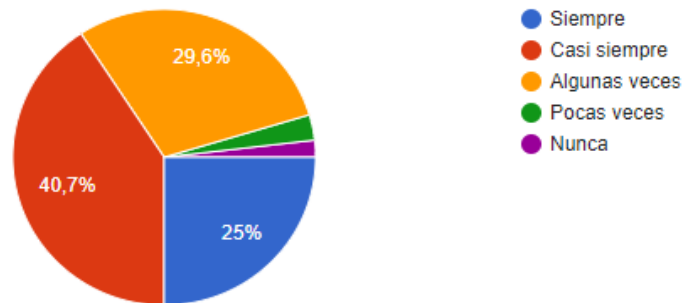
Cuento con la colaboración de mis compañeros de área

108 respuestas



Me gustaría continuar trabajando aquí

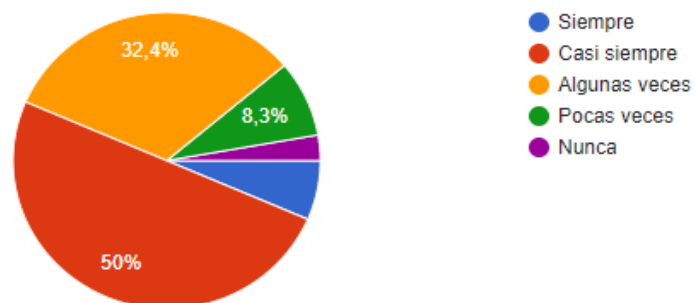
108 respuestas



7. Innovación y Flexibilidad

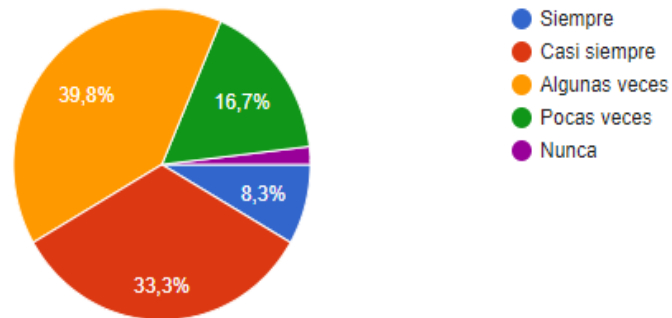
Las nuevas ideas son fácilmente aceptadas

108 respuestas



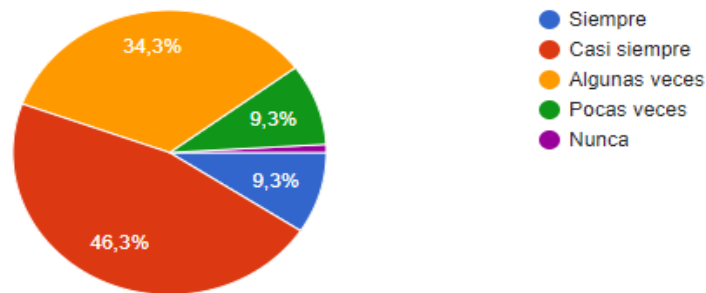
La firma responde rápidamente a la necesidad de cambio

108 respuestas



Trabajamos constantemente en la búsqueda de nuevas formas de solucionar los problemas

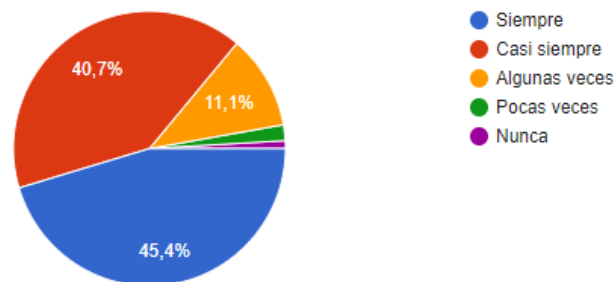
108 respuestas



8. Visión al exterior

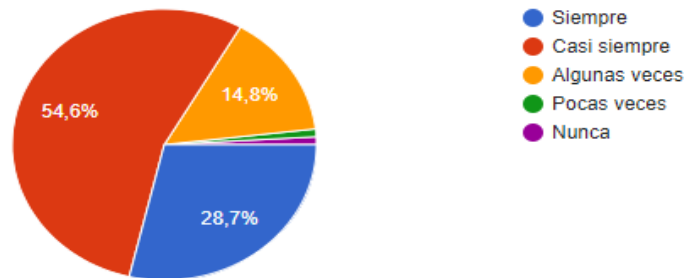
El foco principal de la firma está puesto en el servicio que se le brinda al cliente

108 respuestas



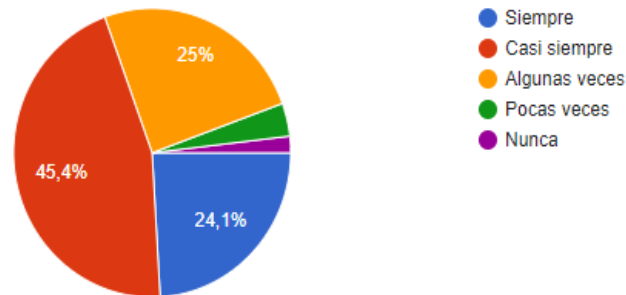
La firma brinda una rápida respuesta a las necesidades del cliente

108 respuestas



La firma busca constantemente nuevas oportunidades en el mercado

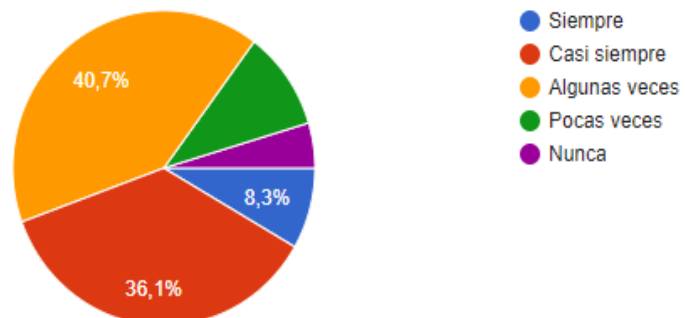
108 respuestas



9. Introspección

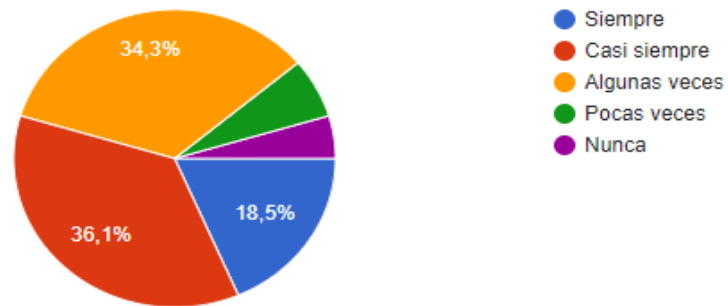
El trabajo en equipo cambia constantemente para mejorar el desempeño

108 respuestas



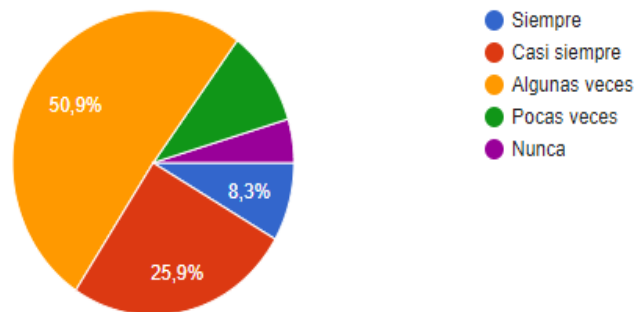
El direccionamiento de la firma está claramente comunicado^{ra}

108 respuestas



La firma se toma su tiempo para rever los objetivos de la organización y adaptarlos según la circunstancia

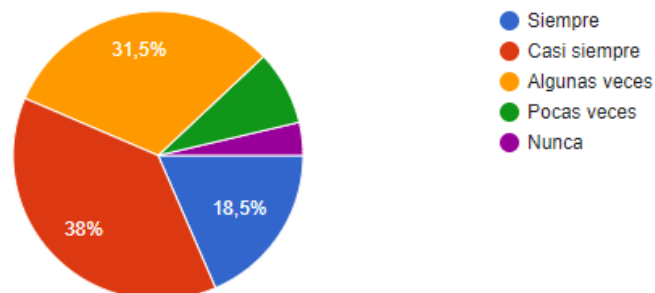
108 respuestas



10. Claridad en los objetivos y estrategia de la firma

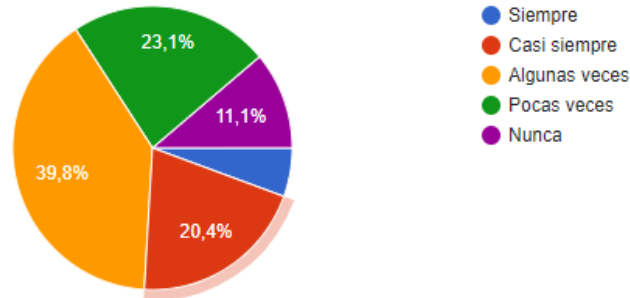
Tenemos conocimiento de los objetivos y estrategia de la firma

108 respuestas



Tenemos conocimiento de los planes a largo plazo y dirección de la firma

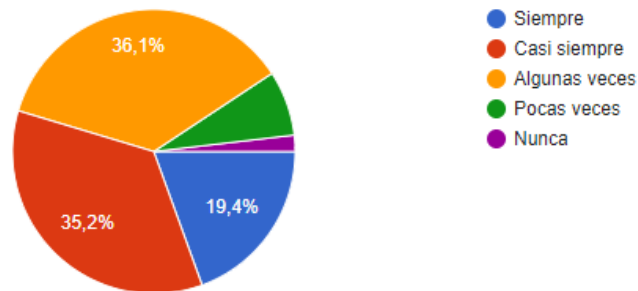
108 respuestas



11. Eficiencia

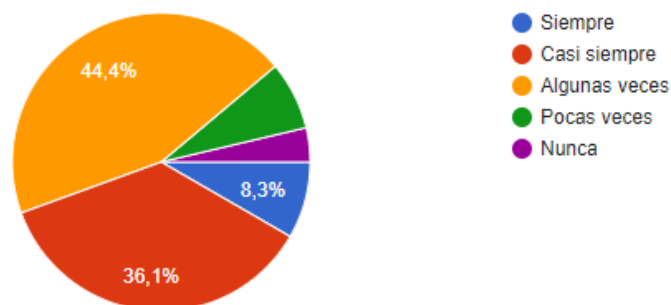
Logramos una mayor eficiencia en nuestro trabajo debido a que nos tomamos un tiempo para pensar la mejor manera de hacerlo

108 respuestas



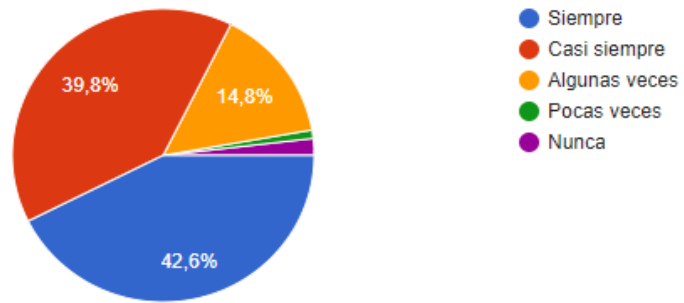
Existe una adecuada organización y planificación del trabajo

108 respuestas



Tengo claro cuáles son mis tareas y responsabilidades

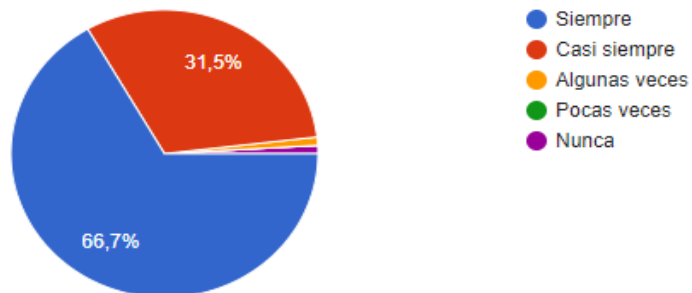
108 respuestas



12. Esfuerzo

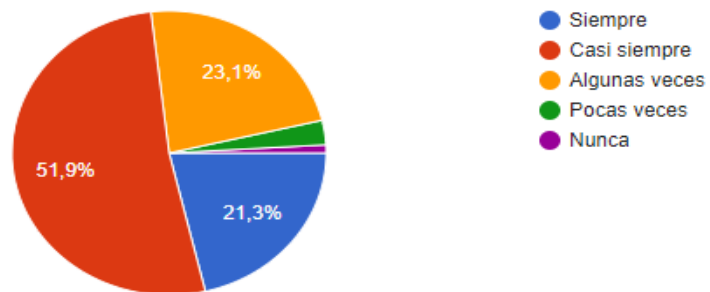
Damos lo mejor de nosotros en la realización del trabajo

108 respuestas



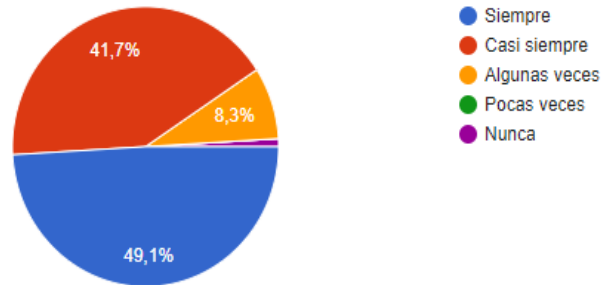
Sentimos un gran entusiasmo en nuestro trabajo

108 respuestas



Estamos preparados para hacer un esfuerzo especial y obtener buenos resultados

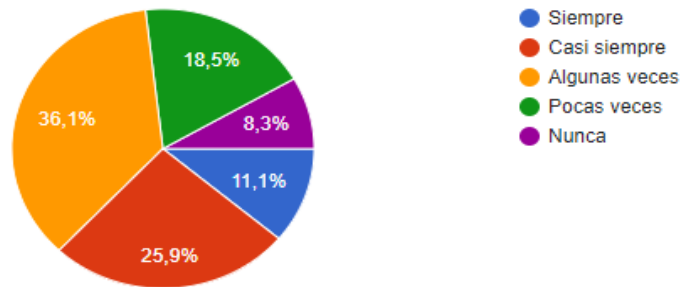
108 respuestas



13. Feedback

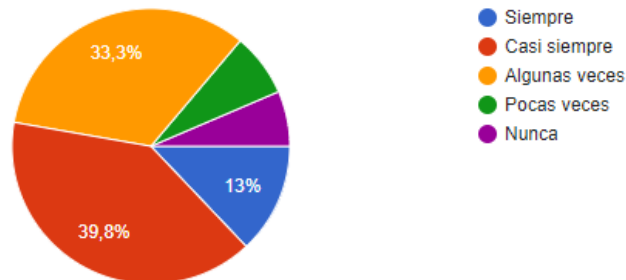
Recibimos feedback sobre la calidad de nuestro trabajo

108 respuestas



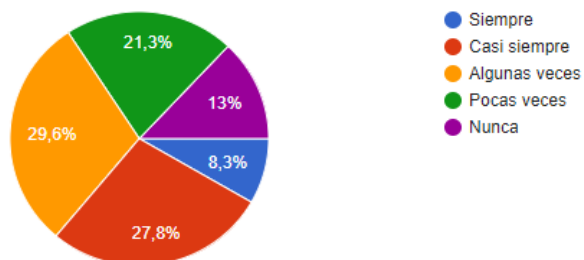
Tenemos conocimiento de cómo realizamos nuestro trabajo y de qué manera podemos mejorarlo

108 respuestas



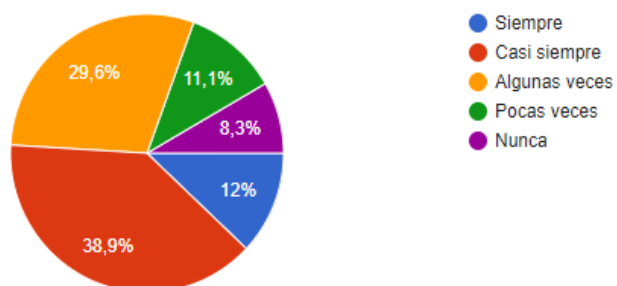
Recibimos una evaluación de nuestro desempeño de forma organizada y frecuente

108 respuestas



Considero que son adecuados los criterios de evaluación de mi desempeño

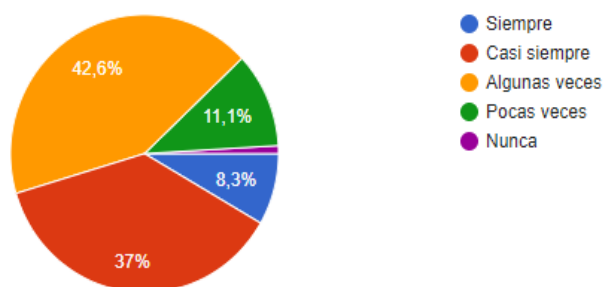
108 respuestas



14. Presión

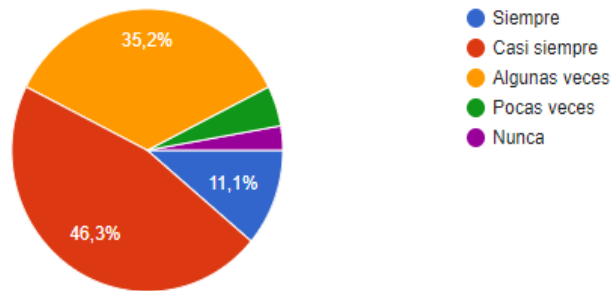
Contamos con las herramientas y el tiempo necesario para realizar de forma adecuada nuestro trabajo

108 respuestas



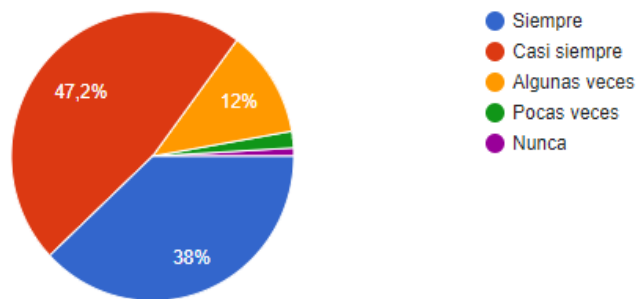
Con frecuencia trabajamos bajo presión para alcanzar los objetivos

108 respuestas



El ritmo de trabajo es dinámico y requiere de una rápida adaptación

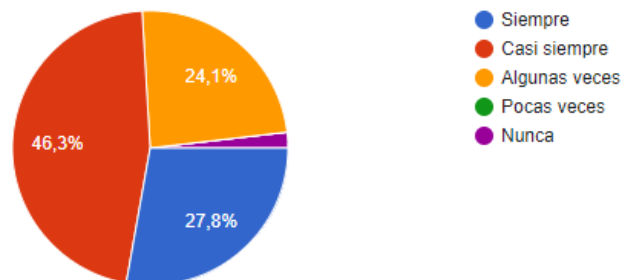
108 respuestas



15. Calidad

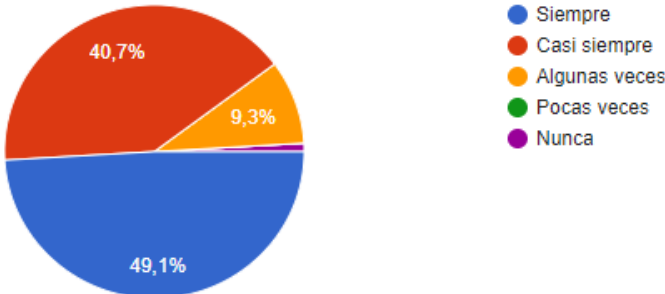
La firma busca constantemente alcanzar los mayores estándares de calidad

108 respuestas



La calidad es un valor muy importante para todos nosotros

108 respuestas



La calidad es muy importante para alcanzar el éxito en nuestro trabajo

108 respuestas

