

UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO 21



TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

*Profesionalización de los Recursos Humanos en
el marco de las Empresas Familiares.*

Cintia Soledad Rossi

Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

- 2012-

Resumen

Las organizaciones viven en un mundo cada vez más competitivo y globalizado, es por ello que la profesionalización de la empresa familiar debe entenderse como un proceso necesario para el desarrollo y evolución de la misma. En los primeros tiempos de una empresa familiar, la estructura de la organización es simple y no se tienen en cuenta los problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa aumenta y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación. Es por ello, que a medida que la empresa crece es necesario que adapte su estilo de gestión para hacer frente a las nuevas circunstancias. La profesionalización permite delegar responsabilidades de manera proactiva, establecer procesos de comunicación eficientes para la organización, diseñar puestos de trabajo teniendo en cuenta las capacidades y potencialidades laborales, establecer procesos de cambios en el pensamiento de fundadores y directivos.

En este marco, el siguiente trabajo está orientado a promover la profesionalización de los recursos humanos en la empresa familiar Juan Blangino Mosaicos con el propósito de obtener una gestión eficaz de los mismos. Definiendo la estructura organizativa de la empresa, determinando las funciones y tareas de los distintos puestos de la organización, así como también diseñando un plan de capacitación para el personal en lo referente a la nueva estructura, funciones y tareas de los distintos puestos de la organización.

Abstract

Organizations live in an increasingly competitive and globalized world that is why the professionalization of family business should be understood as a process necessary for its development and evolution. In the early stages of a family business, the structure of the organization is simple and does not take into account the problems that occur when the size of the business increases and the structure has failed to adjust to the new situation. Therefore, as the company grows it is necessary to adapt its management style to cope with the new circumstances. The professionalization can delegate responsibilities proactively, establish effective communication processes for the organization, design jobs taking into account the labor capacities and potentialities, establish processes of change in the thinking of the founders and managers. In this framework, the following work is intended to promote the professionalization of human resources in the family business Juan Blangino Mosaicos for the purpose of obtaining effective management: defining the organizational structure of the company, determining the functions and duties of the various positions in the organization, as well as designing a training plan for staff, regarding the new structure, functions and duties of the various positions.

Índice.

CAPÍTULO 1: Planteamiento del problema.....	6
Introducción.....	7
Definición del Tema.....	9
Justificación.....	9
Objetivo General.....	11
Objetivos Específicos.....	11
CAPÍTULO 2: Marco Teórico.....	12
Empresas Familiares	13
Profesionalización de las Empresas Familiares.....	16
Estructura Organizativa.....	21
Descripciones de Puestos.....	26
Comunicación para el Cambio.....	31
CAPÍTULO 3: Metodología.....	34
CAPÍTULO 4: Análisis de Resultados	40
Ficha Técnica.....	41
Reseña Histórica	43
Empresa Líder en el Mercado.....	44
<i>Análisis de Datos Cualitativo.</i>	47
Visión, Misión, Valores y Objetivos.....	47
Estructura Organizativa.....	50
Distribución de Tareas.....	51
Diseño de Puestos	53
Comunicación Organizacional.....	55

Rossi Cintia Soledad
Profesionalización de Recursos Humanos

Toma de Decisiones	57
<i>Analisis Cuantitativo</i>	60
CAPÍTULO 5: Conclusión Diagnostica	64
CAPÍTULO 6:Propuestas	68
Objetivo General.....	69
Objetivos Especificos.....	69
Fase 1: Elaboración de Misión, Visión y Valores.....	73
Fase 2: Estructura Organizativa.....	77
Fase 3: Descripciones de Puestos por Competencia.	89
Fase 4: Capacitación	100
CAPÍTULO7: Bibliografía	102
CAPÍTULO 8:Anexos	105

Capítulo I:

Planteamiento del problema.

Introducción.

Las Empresas Familiares constituyen uno de los pilares básicos de la economía como generadoras de riquezas en los diversos países. Así mismo se han convertido en objeto de numerosos estudios e investigaciones debido a la participación de estas en el mercado, en la oferta de trabajo y en el desarrollo de las pequeñas ciudades y regiones. Es menester señalar que las mismas se componen de un sin número de características particulares, como ser la falta de profesionalización en la forma de su estructura, en cómo se distribuyen las tareas y funciones, la manera en que se toman las decisiones, como se comunica, y otras tantas que serán desarrolladas a lo largo del presente trabajo.

En este marco, el Trabajo Final de Graduación, se realiza en la Empresa Familiar Juan Blangino Mosaicos, ubicada en Ruta 19 km 313 en la localidad de Monte Cristo, a 25km de Córdoba Capital, Argentina. La misma, es considerada como la productora de pisos más importante de Latinoamérica y una de las más importantes del mundo. Durante más de 40 años de historia de vida ha ofrecido al mercado Argentino productos de insuperable calidad, siendo su principal actividad la fabricación de mosaicos graníticos calcáreos y losetas como industria proveedora de la construcción de obras públicas y privadas.

El objeto del presente trabajo es promover la profesionalización de los recursos humanos en la empresa, con el propósito de obtener una gestión eficaz de los recursos humanos a través la formalización de la estructura, de los puestos y funciones de la misma, así como también mejorar los canales de comunicación para poder realizar el cambio organizacional.

El trabajo se encuentra estructurado de la siguiente forma:

En primer lugar se abordará el tema en cuestión, para ello se enuncia el objetivo general y objetivos específicos con el propósito de dar respuesta al tema planteado.

En segundo instancia, se presenta el marco teórico que sustenta el trabajo a partir de la selección de autores, dando una introducción de lo que respecta a lo que son las empresas familiares, estructuras organizativas, diseños de puestos, comunicación, entre otros.

En tercer lugar, se expone la metodología, de este modo se presentan instrumentos para recabar información, para luego ser analizadas y evaluadas.

En cuarto lugar, se realiza un diagnóstico en donde se presentan los resultados obtenidos de encuestas y entrevistas realizadas a los distintos miembros de la organización. Con esto se pretende no sólo recopilar los datos obtenidos, sino también realizar el correspondiente análisis.

Por último, se exponen las propuestas para reducir las deficiencias que se han diagnosticado y de este modo abordar la problemática planteada.

Definición del Tema

Profesionalización de los Recursos Humanos en la Empresa Familiar Juan Blangino Mosaicos.

Justificación

La Profesionalización, radica en un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acorde a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía (Belausteguigoitia, 2004). Es decir tener una gestión profesional definiendo tareas, funciones, objetivos y responsabilidades bajo criterios empresariales basados en eficiencia, eficacia y evaluación de resultados.

La profesionalización está dirigida a todo el personal dentro de una empresa, tanto a los miembros familiares como no familiares. Es de suma importancia asignar los puestos de acuerdo a los meritos y no solamente a los apellidos. La profesionalización debe considerar la elaboración de la planeación estratégica de la empresa así como el diseño de los planes de carrera para los ejecutivos familiares y no familiares que trabajan en la misma. Profesionalizar la empresa es lograr implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales (Giraldo, 2001), y de esta forma poder garantizar su continuidad.

Sin un plan estratégico definido, claro, preciso y conocido por todo el personal y la familia, es sumamente complicado conseguir resultados que permitan el desarrollo y

supervivencia en los tiempos futuros y sin ello la profesionalización no tendría los rendimientos esperados. La forma en que se enfrente la profesionalización determinará el ambiente en el cual se desarrollará y el éxito esperado en su planificación.

Objetivos.

Objetivo General de Investigación

Analizar cómo la estructura organizacional de Juan Blangino Mosaicos repercute en la gestión de los recursos humanos.

Objetivos Específicos de Investigación

- Identificar visión, misión y valores de la empresa.
- Examinar la estructura organizacional.
- Analizar los diseños de puestos y su repercusión en la gestión de los recursos humanos.
- Analizar los tipos de comunicación que imperan en la empresa.
- Examinar la toma de decisiones.

Objetivo General de Propuesta.

Promover la Profesionalización de los Recursos Humanos en la Empresa Juan Blangino Mosaicos con el propósito de obtener una gestión eficaz de los recursos humanos.

Capítulo II:

Marco Teórico

Marco Teórico

Empresas Familiares.

Las empresas familiares se pueden definir como “una organización controlada y operada por los miembros de una familia” (Belausteguigoitia, 2010, p. 36). Además en este tipo de organizaciones las familias pueden ejercer el control para la toma de decisiones sobre su empresa, y su patrimonio y promueven la transcendencia a futuras generaciones.

En las empresas familiares los miembros de familia se unen para trabajar, tomar decisiones, cumplir tareas y distribuir los beneficios de forma justa.

Se puede decir que las empresas familiares se caracterizan por un sin número de ventajas y fortalezas como así también de desventajas y debilidades

Estas ventajas hacen referencia a las relaciones de afecto entre los miembros de la familia, al estar unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios; además las personas conocen a los miembros de su familia y pueden comprender sus pensamientos y comportamientos; por lo general existe una aceptación de la autoridad, es decir que la autoridad suele ser la misma en ambos ámbitos, por lo cual se acepta y refuerza la estructura organizacional; conjuntamente el conocimiento que los hijos poseen de la empresa, es una gran ventaja, ya que los mismos se han criado escuchando las estrategias del fundador y con esto tienen un acercamiento del funcionamiento de la empresa, también el compromiso se manifiesta entre los miembros de la familia que generen gran responsabilidad y solidaridad; además de que existe informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación;

asimismo existe el orgullo de la firma y este tipo de empresas suelen ser más libres de seguir sus propias intuiciones.

Por otro lado, podemos encontrar una serie de desventajas en las empresas de tipo familiar, como ser la informalidad en el ejercicio organizativo, la resistencia a confeccionar el organigrama y las funciones de la compañía; la delegación del poder tanto en las acciones como en el liderazgo; la toma de decisiones que suelen concentrarse en el dueño de la empresa; la resistencia de muchos propietarios de realizar planificaciones. Otro factor de mayor criticidad en las empresas familiares son los criterios para la selección y remuneración de familiares y no familiares. Además la redacción y el cumplimiento del plan de sucesión, es una gran desventaja cuando no se lleva a cabo, ya que, como una extensión de la falta de organización y la carencia de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos.

Muchas veces este tipo de empresas no puede trascender de una generación a la siguiente debido a que:

- El 10% de las empresas fracasan por falta de sucesores competentes.
- Otro 10% por falta de capital para inyectar en el momento requerido.
- Un 20% por dificultades propias del negocio.
- Finalmente el 60% por dificultades y conflictos familiares.

Además las empresas familiares suelen fracasar por diferentes causas, como ser la falta de planeación de objetivos y estrategias de la empresa a largo plazo; resistencia al cambio por parte de los fundadores, dueños y padres de familia; la solidaridad referida a que muchas veces la autoridad, responsabilidad y manejos de recursos, suele centralizarse

en una persona y en muy pocos casos se capacita y entrena al sucesor mediante una correcta delegación así como también en pocos casos se suministra la confianza necesaria para involucrar a otras personas en la toma de decisiones; además existen mezcla de roles familiares y profesionales, es decir como los roles en la familia se trasladan al ámbito empresarial, sin dar la posibilidad de conocer a los mismos desde otro ángulo o perspectiva, muchas veces se puede dar que el primogénito de la familia siga siéndolo en el negocio, tenga o no las cualidades y liderazgo para manejarlo. Las mujeres es muy común que ocupen puestos secundarios, aún cuando estén preparadas para asumir responsabilidades mayores e incluso el liderazgo total. En este tipo de empresa la falta de un control apropiado es muy común, ya que todos los puestos importantes de la empresa son ocupados por miembros de la familia por más que no estén capacitados para ejercerlos. La toma de decisiones muchas veces es inapropiada al carecer de un consejo o de una figura legal en donde se discutan formalmente asuntos importantes y se tomen decisiones grupales. Las decisiones generalmente son emocionales más que racionales, tienen poco sustento financiero, contable y carecen de conocimiento del mercado, otro factor importante a tener en cuenta son las carencias administrativas en las pequeñas empresas, la falta de sistemas administrativos estandarizados, de personal capacitado y una asignación ineficaz de los recursos que llevan a su fracaso.

Conflictos en las Empresas Familiares

Los conflictos en las empresas familiares, se los puede explicar gráficamente mediante la unión de dos círculos, donde existe un área de intersección llamada zona de conflicto. Si se intenta separar un poco los dos círculos lo que ocurre con el área de intersección es que se reduce. Esto significa que el potencial de conflicto se reduce

también. Lo que se busca representar es que a medida que se separen los subsistemas de familia y de empresa, también se logrará reducir los conflictos. “Separar los círculos significa clarificar objetivos, respetar los papeles e identificar correctamente los espacios y momentos que corresponden a cada sistema. Los círculos permanecerán unidos y siempre habrá un área de traslape, pues de lo contrario dejaría de ser una empresa familiar”. (Belausteguigoitia, 2010, p. 64).

Los conflictos que suelen presentarse en las empresas familiares se dan por diversos motivos: juego de roles inadecuados dentro de la empresa, ya que los miembros integrantes de una familia suelen actuar de la misma manera en la empresa que en la familia, no siendo esto el comportamiento más factible, ya que deberían actuar de forma diferente. También suele haber falta de organización, esto se debe al diseño ineficaz de su estructura. Muchas veces hay exceso de miembros de la familia en la organización, sin tener en cuenta que la incorporación de familiares debe ser congruente con la estrategia de la empresa. Otro factor importante a tener en cuenta es el tema de las remuneraciones a los miembros de la familia, al considerar que a todos los hijos se les quiere por igual, recibiendo los mismos ingresos sin importar el puesto que ocupan dentro de la empresa.

Profesionalización de las Empresas Familiares.

Como se mencionó con anterioridad las empresas familiares, se caracterizan por su resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos, de definir su estructura y las funciones de la compañía. Por lo general, es común que este tipo de empresas mantenga la misma estructura organizativa desde sus inicios, considerando que no evoluciona, sin

tener en cuenta los problemas que se generan cuando el tamaño de la empresa aumenta y la estructura no ha sabido amoldarse a la nueva situación.

Toda organización que pretenda permanecer en el mercado debe tener la capacidad de evolucionar junto a los cambios económicos, sociales y tecnológicos.

La profesionalización es un aspecto básico para cualquier empresa que desee mejorar su crecimiento y desempeño. Para las empresas familiares es un aspecto fundamental en la medida de que formaliza el trato familiar que domina naturalmente en este tipo de empresa. Los factores que promueven el proceso de profesionalización de las empresas familiares son una correcta administración, desarrollo de una estructura organizacional, determinación de funciones y responsabilidades, desarrollo de una cultura organizacional, la comunicación y la toma de decisiones abierta y compartida.

El diseño de una estructura funcional acorde a las necesidades del negocio, donde se designe los puestos específicos de los miembros familiares ayuda a clarificar la ambigüedad laboral y permite la designación de los puestos acorde a los requisitos de los mismos, sin necesidad de poseer el apellido del dueño de la empresa. Así como la integración de profesionales no familiares en las actividades clave del negocio, es determinante en la profesionalización de la organización.

Una empresa puede ser de propiedad familiar, estar administrada por la familia y ser profesional.

La profesionalización hace referencia a la existencia de una estructura organizativa y de gestión en la que priman los valores empresariales y donde sus

directivos cuentan con la formación y capacitación idónea para el puesto que detentan, pertenezcan o no a la familia propietaria.

La profesionalización de una empresa depende de (Bueno, Fernandez y Vazquez, 2005, p. 80):

- Los principios y valores que priman en la empresa. Así para poder afirmar que una empresa está profesionalizada, los principios que deben presidir la estructura, la evolución y el funcionamiento de la misma, han de ser los principios empresariales, tales como la productividad, la rentabilidad, la calidad, el beneficio, el equilibrio financiero, etc. Por otro lado, las empresas poco profesionalizadas, los valores personales y familiares pueden tener una elevada importancia, de forma que se adopten decisiones empresariales basadas en criterios familiares.
- Existencia de una estructura y diseño organizativo empresarial. Las empresas se caracterizan por ser organizaciones y éstas, a su vez, se caracterizan por contar con sistemas y diseños orientados a la consecución de sus objetivos. Estos sistemas van más allá de las personas que desempeñen las distintas funciones de la empresa. En otras palabras, son las personas las que deben desarrollar las funciones de la empresa y no al revés.
- Las personas que desempeñen todos y cada uno de los puestos con alguna responsabilidad ejecutiva en la empresa han de ser idóneas, en cuanto al nivel y orientación de su formación, capacitación profesional, aptitudes y

actitudes. Estas personas han de ser las mejores para cada puesto. En las empresas familiares, a veces es posible encontrar miembros de la familia que son los más adecuados para determinados puestos y otras no.

Giraldo (2001) plantea la profesionalización como el proceso mediante el cual una organización logra implementar metodologías de trabajo en forma sistémica, que le permiten estructurar estrategias coherentes para el logro de los objetivos empresariales. Complementaria a esta percepción, Belausteguigoitia (2004) afirma que la importancia de la profesionalización de una empresa familiar radica en el hecho de que debe ser un proceso gradual de cambio, que se inicia en el instante en que la empresa diseña puestos de trabajo acordes a las capacidades y potencialidades laborales de cada trabajador, dejando de lado las preferencias y afinidades familiares que puedan existir con los propietarios y/o directivos de la compañía. Este proceso de profesionalización tendrá éxito desde sus inicios si la empresa familiar adopta como estrategia de crecimiento un programa de capacitación y promoción, mediante el cual se evalúe de forma periódica, objetiva y constructiva los niveles de desempeño de cada trabajador de la compañía (sea familiar o no), incluso el de los directivos y propietarios de la organización.

La inclusión de mecanismos formales de gestión humana, desde el proceso de reclutamiento y selección, hasta la evaluación por competencias, la descripción de los puestos de trabajo, y en fin, todas las acciones propias de este campo deben ser formalizadas, implementadas y adoptadas por las Empresas de tipo familiar.

La Profesionalización de las empresas familiares no hace referencia a desplazar a los individuos, sino de identificar las potencialidades y ventajas diferenciales que cada uno puede agregar a los procesos y productos de la organización. De la gestión efectiva del factor humano se pueden derivar beneficios tales como la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional, la innovación, el desarrollo de ventajas competitivas, entre otros.

Los dueños de las empresas familiares se enfrentan a serios problemas cuando deciden profesionalizar sus empresas, como ser:

- Dificultades para delegar responsabilidad: este punto hace referencia a que los dueños por lo general poseen falta de confianza en los demás y tienen una necesidad de poder, que no les permite ceder el control en la toma de decisiones. Al empresario, le resulta amenazador contar con un equipo directivo, ya que el dueño de empresas de tipo familiar está acostumbrado a trabajar en forma independiente.
- Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia: muchas veces se designa a familiares para que cubran puestos jerárquicos, sin que estos estén capacitados para ejercerlos. Muchas veces la razón de ser de la empresa es satisfacer las necesidades de la familia y la designación de personas ajenas a la familia no concuerda con este objetivo.
- Temor a perder el control por parte de la familia: compartir decisiones, es dar participación a otros en el ejercicio del poder, aunque el poder resida en la propiedad.

- Ausencia de una ocupación alternativa posible para el empresario: el empresario puede sentir que, de hacer caso a los consejos de los expertos en el sentido de profesionalizar su empresa con su correlato de delegación, al ceder el control puede quedar ocioso.

Estructura Organizativa.

Como se mencionó anteriormente las empresas familiares se caracterizan por no poseer una estructura organizativa desarrollada, asimismo para poder profesionalizar las empresas de tipo familiar es necesario que comprendan que un correcto diseño empresarial permite la diferenciación de puestos que ocupan las personas que realizan su labor en la empresa. A su vez, la Jerarquización “es la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando” (Munch, 2010, p. 62). Implica de este modo, la definición de la estructura de la empresa estableciendo centros de autoridad y comunicación que se relacionen entre sí con precisión. El nivel jerárquico es definido por la posición del cargo en el organigrama, así también como su subordinación, subordinados y el departamento al cual pertenece. Es de destacar de igual manera, que toda persona que ocupa una organización tiene un cargo, pero estos pueden ser ocupados por una sola persona, o por varias.

La estructura organizacional, se la puede definir como “la representación formal de las relaciones laborales, en el cual se definen las tareas por puestos y unidad y señala cómo deben coordinarse”. A su vez, “un organigrama es la ilustración gráfica de las relaciones entre funciones, departamentos, divisiones y hasta puestos individuales de una

organización en materia de rendición de cuentas. Se trata de un “esqueleto” que representa la estructura de la organización” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 271).

Un organigrama ofrece cuatro aspectos de la estructura de una organización:

- Tareas: muestra la gama de tareas que hay en una organización.
- Unidades: cada recuadro representa una unidad, subunidad o puesto responsable de ciertas tareas especializadas en la organización.
- Niveles de la organización: el organigrama debe mostrar la jerarquía desde la alta dirección hasta el empleado de reciente ingreso o sólo un bosquejo jerárquico general.
- Líneas de autoridad: las líneas en los recuadros en el organigrama muestran qué puestos o unidades tienen autoridad sobre otros.

Establecer el organigrama en una empresa trae asociados varios beneficios para la misma, como ser: señala quién le reporta a quién y a dónde dirigirse cuando se tiene un problema y además puede ayudar también a que la gerencia detecte vacíos de autoridad o duplicidad de actividades.

Departamentalización

El primer paso en la departamentalización es la división del trabajo, ya que procura delimitar las funciones con el objetivo de realizar las actividades con mayor precisión, eficiencia y especialización para simplificar los procesos y la labor. El objetivo

es organizar a las personas, los puestos y las tareas de tal manera que las decisiones fluyan con facilidad por toda la organización.

“La departamentalización, es la división y agrupamiento de funciones y actividades en unidades específicas” (Munch, 2010, p.66). Al realizar la departamentalización es conveniente empezar definiendo los procesos, listar todas las funciones, clasificarlas de acuerdo a su similitud, ordenarlas en relación con su jerarquía, asignar actividades a cada una de las áreas agrupadas, especificar las relaciones de autoridad y responsabilidad entre las funciones y los puestos y por último establecer líneas de comunicación e interrelación entre los departamentos (Munch, 2010).

Es de suma importancia destacar que el tamaño, la existencia y el tipo de organización de un área deben relacionarse con el tamaño y las necesidades específicas de la empresa.

Los tipos de departamentalización más utilizados son: El Funcional (según su función principal), por Producto (en base al producto que se comercializa), Geográfica o por territorios (en base a zonas geográficas en la cual se encuentra la empresa), por Clientes (según sus características), por Proceso o Equipos (que se utilizan para fabricar el producto de la empresa), por Secuencia (Es utilizada en empresas productoras que trabajan sin interrupción los tres turnos, para controlar cada uno de los turnos; o cuando se trate de labores que manejen una gran cantidad de números o letras). (Serra y kastika, 1994).

Coordinación

Como se mencionó anteriormente, la departamentalización divide el trabajo de la organización y permite la especialización y estandarización de puestos y tareas. Sin

embargo, para lograr los objetivos organizacionales, los empleados y proyectos y labores tienen que coordinarse. Sin ello, es probable que los esfuerzos de los empleados den por resultado demoras, frustración y desperdicio.

Tres principios de coordinación tradicionales:

- El principio de la unidad de mando plantea que un empleado sólo debe tener un jefe. Los trabajadores, se supone, saben quién les da instrucciones y a quién reportarle. Según este principio, los gerentes deben reducir al mínimo cualquier confusión sobre quién toma las decisiones y quién las instrumenta, pues la incertidumbre en este ámbito conduce a la ineficiencia y a problemas de motivación.
- El principio de escalonamiento consiste en que una cadena de mando clara e ininterrumpida debe relacionar a cada empleado con alguien de nivel superior en un proceso que llega hasta la cúspide de la organización. Las tareas deben delegarse claramente, con un mínimo de superposición o división.
- El principio de margen de control señala que debe limitarse la cantidad de personal que se reportan directamente con un gerente, pues un solo jefe no puede supervisar con eficacia muchos subordinados.

Autoridad

“La autoridad es el derecho a tomar una decisión y actuar” (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 283). La autoridad conlleva tanto responsabilidad como rendición de cuentas, lo que quiere decir que, al ejercer autoridad, los empleados aceptan y están

dispuestos a dar cuenta del éxito o el fracaso de sus actos. En las empresas familiares tanto la autoridad, la responsabilidad y el manejo de los recursos, suelen centralizarse en una sola persona.

Así mismo “la responsabilidad es la obligación que tiene el empleado de realizar las tareas asignadas”. (Hellriegel, Jackson y Slocum, 2002, p. 284). El empleado adquiere esta responsabilidad al aceptar un trabajo o determinada labor.

Si bien encontramos como unos de los problemas más frecuentes en la empresas familiares lo que se refiere a la delegación de poder y liderazgo, estas deben comprender que la delegación es el proceso de otorgar autoridad en una persona para que tome decisiones y actúe en ciertas circunstancias. Por lo tanto, además de hacer que un empleado rinda cuentas de su desempeño en responsabilidades definidas, el gerente le da autoridad para que lleve a cabo sus responsabilidades eficazmente. La delegación empieza cuando se establece la estructura de una empresa y se divide el trabajo. Continúa a medida que se agregan puestos y tareas. Además la delegación debe darse en conjunción con la asignación de responsabilidades.

Centralización y la Descentralización.

La centralización se refiere a la concentración de la autoridad, desarrollada de forma sistemática y consistente, en un determinado nivel jerárquico, con la finalidad de reunir en una sola persona el poder de tomar decisiones y coordinar las acciones.

Descentralización se refiere al esfuerzo de delegar a los niveles más bajos de la organización, todo el poder, desarrollando la que solo puede ser ejercida de los puntos centrales.

Descripciones de puestos

Una vez definido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, se requiere definir con toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades de trabajo o puestos de los distintos departamentos o áreas de la organización. Esta etapa de la división del trabajo consiste en determinar y clasificar todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo. La descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis y descripción de los puestos.

Cuando se realiza un análisis de puestos lo que se busca es definir de manera sencilla y completa, las actividades que se realizan en un determinado puesto de trabajo, las condiciones ambientales en las que se desenvuelve, los riesgos que comporta y los requisitos físicos, intelectuales y de experiencia que debe reunir quién ocupe dicho puesto, para ejecutar correctamente su trabajo.

Como se mencionó con anterioridad, las empresas de tipo familiar no suelen determinar las funciones de los puestos, desconocen la importancia de esta práctica y jamás la aplican. Sin embargo debería considerarse como método fundamental y básico para cualquier organización ya que constituyen procesos básicos de gestión de personal y permiten tomar decisiones acertadas tales como (Chiavenato, 2004):

- * Ayuda a establecer la forma en que deberán agruparse los puestos en unidades, departamentos, divisiones, etc. (Estructura de la empresa).

- * Permite conocer las relaciones de dependencia jerárquica de una empresa y la cantidad de personas que están bajo las órdenes de un superior. (Tramo de control).
- * Los criterios de rendimiento se establecen en relación al puesto, por lo tanto su descripción permite evaluar el rendimiento individual y grupal. (Estándares de Desempeño).
- * Ayuda a decidir de qué manera deberá dividirse el conjunto global de tareas de la organización, para ser asignadas a cada puesto. (Diseño de Puestos).
- * Permite comprender la forma como se distribuye la autoridad para la toma de decisiones.
- * Ayuda a detectar la superposición de tareas entre puestos, debido a fusiones, reducciones o incremento de plantillas, asignación arbitraria de tareas, etc. (Rediseño de Puestos).

El análisis y la posterior descripción y especificación de los puestos son dos fases de un mismo proceso. La información obtenida al analizar el contenido de cada puesto y sus requerimientos, se sintetiza luego en las Descripciones de puestos. Además constituyen la principal herramienta de recursos humanos y tienen múltiples funciones como ser:

- El *Ordenamiento de los Puestos* hace referencia a que se deja constancia por escrito acerca de las funciones, responsabilidades y tareas de cada puesto, sus

líneas de dependencia funcional y el tipo de decisiones que pueden ser tomadas en él, además permite a cada empleado conocer con exactitud sus responsabilidades laborales, evitando la dispersión o superposición de roles.

- El *Reclutamiento y Selección del personal*, ya que en las especificaciones de cada puesto se deja constancia acerca de cuáles son las exigencias físicas, intelectuales y de experiencia, así como otros requerimientos propios de cada puesto, que deberá reunir la persona que ocupe el mismo.
- Las *Promociones y Transferencias*, también se necesita consultar a las descripciones de puestos, ya sea a la hora de ascender a un empleado o ante la necesidad de transferirle desde un puesto a otro.
- La *Evaluación de Desempeño*, es otro de los usos principales de las descripciones de puestos, ya que, del análisis del contenido y de los estándares de desempeño establecidos en cada puesto, se podrá realizar la evaluación de quienes ocupan los mismos.
- La *Valoración Económica de los Puestos* a fin de lograr equidad interna en materia de salarios, abonando a cada puesto lo que se merece en relación a las tareas, responsabilidades y exigencias de cada uno.
- Otro de los usos que se les da a las descripciones es para realizar *Programas de Capacitación*, en pleno conocimiento de las funciones y tareas que deben realizarse en cada puesto, así como los requerimientos intelectuales y las destrezas

para un eficaz desempeño, el área de recursos humanos puede desarrollar programas de capacitación destinados a mejorar las competencias del personal.

- El *Diseño y Rediseño de los Puestos*, se pueden realizar gracias a las descripciones de puestos, ya que permite conocer tanto la cantidad y diversidad de tareas que se ejecutan en cada puesto, como el grado de libertad y autonomía que tiene el ocupante para fijar sus propios procedimientos y ritmos de trabajo. De este modo si un puesto tiene asignado un número excesivo de tareas, podrá ser simplificado, asignando parte de dichas tareas u otros puestos. En caso de que, para un mejor desempeño, fuese necesario estandarizar el procedimiento de trabajo, el puesto también podrá ser rediseñado.

Descripciones de puestos por competencias.

El término competencia ha ido evolucionando desde un concepto débil, definido como “suma de saberes, saber actuar, saber ser, etc”, a un concepto fuerte que involucra a toda la organización y que conduce a un Sistema Integrado de Gestión de los Recursos Humanos”

Varios autores han definido al término competencia, lo cual se hará mención a algunos de ellos:

- “La característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en su trabajo y se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación”. (Mc Clelland, 1975).

- ✚ “Una característica subyacente de un individuo, que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo superior en una situación de trabajo, definido en términos de criterio” (Spencer y Spencer, 1993).
- ✚ “Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad” (Rodríguez y Feliú, 1996).
- ✚ “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede calificarse de forma lógica y fiable” (Ansorena Cao, 1996).
- ✚ “Conjunto de patrones de conducta que la persona debe llevar a un cargo para rendir eficientemente sus tareas y funciones” (Boyatziz, 1993).
- ✚ “Características de la personalidad, devenida en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. (Alles, 2010).

Siguiendo a Alles (2010), la gestión por competencia es un modelo dinámico que trata de establecer una relación entre la definición de las competencias claves y las opciones fundamentales de la organización y el desarrollo y movilización de esas competencias a partir de esas opciones. Además es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que presentan las competencias en las personas. Es aquella herramienta de gestión que permite que las personas adquieran aquellas aptitudes, conocimiento y habilidades necesarias para el éxito en la organización.

Comunicación para el cambio.

En las empresas familiares, como se mencionó con anterioridad, una de las desventajas que poseen es la falta de comunicación, que suelen ser entendidas como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo y se han convertido en uno de los factores más críticos en la continuidad de la empresa familiar.

La comunicación en una empresa se da en varios sentidos y direcciones: “descendente, ascendente, horizontal y transversal, dado que el grado de inclinación del vector define el qué y el para qué de los medios, vehículos y actuaciones y esto permitirá diseñar el cómo y digo diseñar porque la comunicación interna debe estar organizada a partir de una estructura multidireccional y multiforme de tal manera que sea un mecanismo vertebrador e integrador de la actividad humana”. (Villafañe, 2000 P. 256).

Existen diversos tipos de comunicación que deben considerarse al dirigir una empresa (Munch, 2010):

- **Formal:** se origina en la estructura formal de la organización y fluye a través de los canales organizacionales. Por ejemplo: correspondencia, instructivos, manuales, órdenes, etc.
- **Informal:** surge de los grupos informales de la organización y no sigue los canales formales, aunque se puede referir a la organización. Por ejemplo: chismes, comentarios, opiniones. Este tipo de comunicación es de gran importancia, ya que

por su carácter no formal puede llegar a influir más en la comunicación formal e, incluso ir contra ésta. Es conveniente lograr que los canales de comunicación formal se apoyen en las redes informales.

- Vertical: sucede cuando la comunicación fluye de un nivel administrativo superior a uno inferior, o viceversa: quejas, reportes, sugerencias, órdenes, instrucciones, etc.
- Horizontal: es la que prevalece en niveles jerárquicos semejantes: memoranda, circulares, juntas, etc.
- Verbal: se transmite oralmente.
- Escrita: se transmite mediante material escrito o gráfico.
- No verbal: se refiere a las actividades, gestos, comportamientos que no se expresan directamente durante la comunicación hablada o escrita.

La comunicación sirve para dar respuesta a los cambios que enfrentan las empresas. Por ello, es una responsabilidad compartida por todos los integrantes. No obstante, debe ser asumida como un compromiso por la alta dirección, porque son los directivos quienes deben contagiar a toda la organización con la idea de que la comunicación en todos sus sentidos es esencial para el logro de las metas.

Las empresas familiares tienen que comprender que la comunicación debe ser ejecutada de manera eficaz para poder alcanzar las tareas planteadas y lograr los objetivos primordiales establecidos por la organización. De esta manera, los estilos de liderazgo

dentro de las empresas no son bloques separados al logro de una comunicación eficaz de la gestión. Como se expuso anteriormente las empresas familiares suelen ser dirigidas por líderes autoritarios y paternalistas en donde el poder y las decisiones se concentran en una sola persona, asignan las diferentes tareas a realizar a sus empleados, de quienes se esperan que hagan lo que les dicen y no piensen por sí mismos. Asumen plena autoridad y responsabilidad. Este tipo de liderazgo tiene como desventaja que el líder se basa en amenazas y castigos, desagrada a la mayoría de los empleados, genera temor y frustración, se puede decir que este tipo de liderazgo es habitualmente negativo, pero puede parecer positivo, si se conceden ciertas retribuciones a los empleados, es el caso de líder autoritario benevolente.

Pero no es la única forma en que el líder puede dirigir a su empresa, también encontramos líderes de tipo:

- ✚ Participativo: que se caracterizan por crear consenso a través de la participación, es decir las decisiones no son unilaterales. Este requiere de las ideas, opiniones y comentarios de todos los empleados para lograr resultados positivos.
- ✚ Permisivo: que se caracteriza por tomar decisiones con rapidez y, muchas veces, sus sentimientos y/o emociones influyen mucho sobre las decisiones. Evitan el poder y la responsabilidad. En su comunicación son muy impulsivos, sin embargo, se expresan con un tono de voz agradable. Son extrovertidos y se mantienen ocupados.

El propósito de la comunicación y la forma que el líder dirige es poder en una empresa realizar el Cambio; influir la acción hacia el bienestar de la empresa. La

Comunicación es esencial para el funcionamiento interno de la misma debido a que integra las funciones administrativas.

Capítulo III:

Metodología

Metodología

El presente trabajo parte de una investigación exploratoria, ya que se pretende obtener datos e información sobre el tema a abordar. A su vez, la metodología utilizada es cualitativa, debido a que la información obtenida directamente de las personas posibilita un primer acercamiento a la comprensión del funcionamiento de la empresa en lo que respecta a la profesionalización de los recursos humanos. En una primera instancia, para la recolección de datos se utiliza la entrevista de tipo semi-estructurada y el instrumento empleado es la guía de pautas ya que nos permite llevar un seguimiento y un orden de los temas a tratar en la entrevista, y de esta manera nos proporciona una dirección de la conversación hacia los objetivos de trabajo.

Al comenzar la investigación en los meses de agosto y septiembre, se efectúan entrevistas a distintos integrantes de la empresa, como ser: al Gerente de Logística, al Gerente de recursos humanos y al Gerente de planta. Esta primera instancia lo que se pretende es obtener información sobre temas relacionados a la historia de la empresa familiar, la misión, visión, valores, objetivos, la actividad principal de la empresa, la experiencia, la estructura organizativa, como así también temas relacionados a la comercialización de productos con la finalidad de obtener conocimientos acerca del funcionamiento de la fábrica y así poder entender el alcance y la magnitud de las actividades que realiza. Las entrevistas tendrán una duración de aproximadamente cuarenta minutos cada una.

En segundo lugar, en el mes de octubre, las entrevistas se realizan al Dueño de la empresa, al Gerente General y a responsables de los Mandos Medios de las áreas de

Administración, Recursos Humanos, Comercialización, Producción y Logística, con una duración de treinta minutos aproximadamente. En esta oportunidad lo que se pretende es indagar sobre el conocimiento que tienen estas personas acerca de la misión de la empresa, cómo se difunde, la visión, la estructura organizativa, los valores, cómo se toman las decisiones en la empresa, cómo se definen los objetivos y a su vez cómo se difunden a los miembros de la organización, cómo es la relación entre superiores-subordinados, cómo se comunican entre ellos y por último se busca analizar las acciones que se llevan a cabo para determinar las funciones y responsabilidades en los puestos de trabajo, así como también, cómo está distribuida la autoridad en la empresa.

FICHA TÉCNICA	
Tipo de Investigación	Exploratoria
Metodología	Cualitativa
Técnica de recolección de datos	Entrevistas
Instrumento	Guía de Pautas
Población	10 (Dueño, Gerente General y Gerentes de áreas)
Criterio Muestral	No Probabilístico Intencional
Muestra	8 (Dueño, Gerente General, Gerente de administración, Recursos Humanos, Comercialización, Producción Y Logística)

Por otro lado, la investigación también es de tipo descriptiva, ya que pretende medir y evaluar las dimensiones analizadas en las entrevistas, y así obtener un panorama

más preciso de la situación investigada. La metodología a utilizar es de tipo cuantitativa y la técnica que se emplea para la obtención de datos es la encuesta. El instrumento que se utiliza es el cuestionario, compuesto en su mayoría por preguntas cerradas y algunas preguntas abiertas.

Juan Blangino Mosaicos, cuenta con alrededor de 350 operarios distribuidos en las distintas áreas de la empresa, por ello es menester señalar que para la realización de las encuestas, se tomará dos muestras, una de 60 empleados y otra de 25 empleados provenientes de las siguientes áreas: logística, producción, ventas, marketing y publicidad, administración, transporte, laboratorio, recursos humanos, limpieza y secretaría. En una primera instancia se abordó cuestiones de clima laboral, que en el marco del presente trabajo los datos obtenidos sirven de parámetro para el tema que se aborda.

En la primera encuesta, nos remitimos a las preguntas planteadas del autor Justo Villafañe para analizar datos, como ser: la satisfacción de las personas en el trabajo, el conocimiento que tienen los trabajadores sobre la estructura organizativa, cómo califican los empleados la comunicación con su superior, como así también la comunicación con los compañeros de trabajos, si existe colaboración entre los distintos departamentos, la cantidad de información que reciben las personas para poder realizar su trabajo, la valoración de esa información, de donde proviene, el apoyo de su superior y el grado de delegación de las tareas. Para realizar el análisis de los datos obtenidos se realizan gráficos de torta en donde se puedan observar los resultados en porcentajes de personas que están nada, poco, bastantes o muy satisfechas con los puntos anteriormente

mencionados. Para poder llevar a cabo las encuestas dentro de la empresa, se hace necesaria la colaboración del Gerente de Recursos Humanos, para que éste designe a dos personas por vez para que respondan las preguntas seleccionadas, otorgándoles 15 minutos por dúo. Este mismo procedimiento es el que se utiliza para las demás encuestas.

FICHA TÉCNICA	
Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Instrumento	Cuestionarios
Población	350 empleados
Criterio Muestral	No Probabilístico Intencional
Muestra	60 empleados, provenientes de las áreas de logística, producción, ventas, marketing y publicidad, administración, transporte, laboratorio, recursos humanos, limpieza y secretaria.

En la segunda encuesta, se toma una muestra nuevamente de 25 personas, y esta vez las preguntas son seleccionadas del autor Darío Rodríguez. Así se indagan cuestiones como: cuál es el clima laboral en la empresa, cómo es el trato de los jefes a sus subordinados, si los mismos imponen su voluntad, si los jefes se interesan por su personal como así también si el personal puede discutir, dialogar con sus superiores problemas relacionados con el trabajo y cómo se efectúa el control dentro de la empresa.

FICHA TÉCNICA	
Tipo de Investigación	Descriptiva
Metodología	Cuantitativa
Técnica de recolección de datos	Encuesta
Instrumento	Cuestionarios
Población	350
Criterio Muestral	No Probabilístico Intencional
Muestra	25

Capítulo IV:

Análisis de Resultados

Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA	
Ubicación:	Juan Blangino Mosaicos está ubicada en la Ciudad de Monte Cristo, sobre la Ruta Nacional N° 19 Km 313, a 25 Km de Córdoba Capital, Argentina.
Espacio Ocupado de planta:	Predio de 88.000 m ² , de los cuales 14.000 m ² están cubiertos por edificación propia, dentro de las cuales se encuentran el “showroom” de ventas, oficinas de administración, 5 naves que albergan las maquinarias de producción, vestuarios, baños, enfermería, comedor, taller de herrería y mantenimiento, depósitos de materiales y un depósito general de materiales y cargas.
Actividad Principal:	Fabricación de mosaicos graníticos, calcáneos y losetas como industria proveedora de la construcción de obras públicas y privadas.
Experiencia:	Inicio de las actividades en el año 1966
Superficie de la planta:	8.8 hectáreas (88.000 m ²)
Superficie Cubierta:	1.4 hectáreas (14.000 m ²)
Tecnología:	Maquinaria automática italiana
Capacidad de Producción:	12.500 m ² por día
Personal:	350 operarios

Profesionalización de Recursos Humanos

<p>Proveedores más importantes:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Juan Minetti S.A. Malagueño Córdoba • Cemento Cerro Blanco S.A. • Armando A. Cargnelutti Miner S.A. • Diamant Board Arg. S.A.C.I.F.I • Paifer S.A. • Longinotti Meccanica S.R.L. • Veglio Tyrolit S.P.A • Annovi S.R.L.
<p>Sucursales:</p>	<p>Sucursales de venta en las provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, San Luis, Mendoza, Neuquén, Tucumán, Santiago del Estero, San Juan, Misiones y Corrientes. También, desde hace poco tiempo, la República Oriental del Uruguay, en la Ciudad de Montevideo.</p>
<p>Posición en el Mercado:</p>	<p>En Argentina, del 100% que representa el mercado de pisos, aproximadamente un 10% es ocupado por los mosaicos. Dentro de ese 10%, mosaicos Blangino posee el 80% del mercado. En nuestro país, la empresa posee representación en la mayoría de las provincias, como se ha mencionado con anterioridad. El mercado uruguayo también es abastecido, pero aún no se poseen datos claros respecto a la participación en el mercado.</p>

Reseña Histórica.

Juan Bautista Norberto Blangino nació un 9 de Septiembre de 1940 en Colonia Holandesa, zona rural de la provincia de Córdoba. En el año 1952 se mudó junto a sus padres a la localidad de Monte Cristo. Desanimado por los conflictos sociales que sucedían en nuestro país y con la actitud emprendedora que siempre lo caracterizó, aceptó una prensa balancín de ejecución manual que su tío le ofreció. Comenzó a fabricar mosaicos con unas pocas instrucciones los fines de semana. Más tarde un compañero de su antiguo trabajo le enseñó las bases del oficio que lo llevó a abrir su propia fábrica.

En el año 1966 comenzó a funcionar la fábrica de mosaicos instalada en su propia casa, en un pequeño galpón de 5m x 5m que él mismo construyó. En 1977 adquirió el terreno de la actual fábrica y se construyó el primer galpón. Un año después adquiere la primera prensa hidráulica de origen italiano, así el trabajo comenzó a automatizarse y creció la producción. La experiencia de los trabajadores hasta este momento les permitió obtener productos óptimos y de gran terminación como lo requería el mercado. La empresa seguía creciendo y aunque las circunstancias del país no eran las más propicias, Juan Blangino confió en su intuición y construyó el segundo galpón, sumando así al predio 57.000 m² y 6.000 m² cubiertos. La empresa comenzó a tener repercusión nacional y creció gracias al trabajo y dedicación de su gente.

En el año 2006 Mosaicos Blangino cumplió 40 años de vida. En 2007 se adquirió una máquina italiana de última generación y se sumaron casi 100 operarios a su planta fabril.

Empresa líder en el mercado.

Mosaicos Blangino (Juan B. N. Blangino) es, en la actualidad, la empresa líder en la fabricación de pisos graníticos y calcáreos en Argentina. Contando con máquinas automáticas de origen italiano y un equipo de laboratorio que investiga y propone productos nuevos para estar siempre un paso adelante.

La fabricación de los mosaicos graníticos y losetas combinan alta calidad y exigentes niveles de producción, otorgándole a los pisos para interior y exterior, excelente resistencia al impacto y al desgaste.

Además, se pone a disposición de los clientes, todos los recursos para el desarrollo de diseños y colores a pedido.

El cumplimiento en los tiempos de entrega, y un excelente precio en relación a los resultados esperados, suman dos ventajas invalorable a la hora de la elección.

Misión

“Ser reconocidos como la fábrica de pisos más importantes del país con proyección internacional, convirtiéndose en la mejor alternativa en cuanto a calidad, diseños, respaldo y servicios en cada uno de los mercados en los cuales están presentes, sin descuidar el bienestar y crecimiento de sus empleados, clientes y la sociedad en su conjunto”

"Brindar soluciones integrales a todos sus clientes, convirtiéndose en la mejor alternativa respecto a: calidad, vanguardia, respaldo y servicio, contemplando el bienestar y desarrollo del público interno y la sociedad en su conjunto"

Visión

“Ser una empresa que busca el crecimiento constante, a través del desarrollo de productos de gran nobleza y que perduren a lo largo del tiempo, procurando superar las expectativas de sus clientes internos y externos”.

"Ser la empresa líder en pisos y revestimientos, a través del desarrollo de productos sustentables, para que el mundo evolucione con bases sólidas por varias generaciones más."

Valores:

- ✓ Compromiso: la base de su crecimiento está en el compromiso hacia el trabajo, por ello ponen especial atención en tres puntos fundamentales de su producción:
 - Selección cuidadosa de materias primas, obteniendo calidad desde el principio.
 - Cumplimiento en los tiempos de entrega y mantenimiento de un precio accesible y competitivo.
 - Constante capacitación de los recursos humanos e incorporación de tecnologías mundiales.
- ✓ Humildad: mantienen un perfil coherente en base a lo que son, lo que logran y lo que quieren lograr creciendo y evaluándose constantemente.
- ✓ Honestidad: es el principal pilar de su crecimiento, y lo aplican en cada operación comercial realizada, respondiendo de igual manera con todos los recursos de su empresa.

Objetivos

- ✓ Lograr productos de calidad inmejorables en el mercado.

Profesionalización de Recursos Humanos

- ✓ Satisfacer las necesidades de sus clientes en lo práctico y en lo estético, creando e innovando constantemente para estar a la altura de las nuevas tendencias.
- ✓ Asociarse a los mejores proveedores del mundo para darle a sus productos un valor agregado que se traduzca en beneficios para sus clientes y personal de la empresa.
- ✓ Aumentar su cartera de clientes nacional e internacional.
- ✓ Ser reconocidos y elegidos como el mejor empleador de la zona.
- ✓ Brindar a sus empleados la oportunidad de crecer junto a la empresa.
- ✓ Generar una acción responsable hacia los recursos naturales y la sociedad

misma

Análisis de Datos Cualitativo

Visión, Misión y Valores:

Si bien la empresa cuenta con una visión, misión, valores y objetivos, publicados en su página web y en folletos para el público, el personal de la organización no tiene conocimiento sobre estos y se puede observar que lo que expresa la página web es distinto a lo que se enuncia en los folletos. Por ejemplo, en la primera encontramos que la misión es: ser reconocidos como la fábrica de pisos más importantes del país con proyección internacional, convirtiéndose en la mejor alternativa en cuanto a calidad, diseños, respaldo y servicios en cada uno de los mercados en los cuales están presentes, sin descuidar el bienestar y crecimiento de los empleados, clientes y la sociedad en su conjunto.

En la segunda figura como: brindar soluciones integrales a todos sus clientes, convirtiéndose en la mejor alternativa respecto a: calidad, vanguardia, respaldo y servicio, contemplando el bienestar y desarrollo de su público interno y la sociedad en su conjunto. Lo mismo pasa con la visión y los objetivos de la empresa, si bien en algunos puntos de la redacción coinciden, no expresan lo mismo.

Cabe destacar, que al momento de indagar sobre este punto, se constato que el personal de mandos medios no tenía en claro cuál era la definición dada por la empresa sobre la visión, misión, valores y objetivos.

Al respecto, el personal expresa:

- “Me hubieses dejado que lea antes, si me preguntan a mi hoy por hoy cuál es la misión de la empresa te voy a decir que es seguir los criterios de Juan (dueño)”.

- “Para mí la misión es consolidarse en el mercado nacional como una fábrica productora de baldosas y tratar de expandirse internacionalmente en el Mercosur como ser Chile, Uruguay, Paraguay, Brasil, Bolivia”.

- “La misión, por ahí lo que falta es trasladarla o dejarla reflejada a los mandos, no está aplicada todavía, pero básicamente lo que todos conocemos es estar a la vanguardia del mercado, siempre innovando y poder ofrecerle a la gente el mejor producto. No tenemos bien lo que es la misión, visión esas cosas, pero el que entra a la empresa si tiene en claro el objetivo de la misma que es ofrecer un buen producto a las personas”.

- “La misión es brindar al mercado productos para la construcción, principalmente pisos de excelente calidad sumado a otros servicios como ser la distribución, atención pos-venta, además de servicios internos que aseguran la calidad”... “además servir a la comunidad en donde nos encontramos inmersos, es decir no sólo pensando en el lado comercial si no también en devolverle a la sociedad lo que le da a la empresa.”

- Por otro lado el Director (dueño) en pocas palabras expresó “la misión de la empresa es siempre ir innovando en nuestros productos, mejorando precios, para no quedarnos atrás, ya que todo va avanzando”.

Lo mismo sucede con la visión en donde se pueden observar respuestas como:

- “Vamos hacia donde Juan (dueño) nos diga, seguimos esos carriles, más allá de que tengamos un esquema formal de organigrama, una visión, misión, etc, es puramente formal y publicitaria”.

- “Lo mismo la visión y la misión no se conocen en profundidad”.

El gerente de logística (hijo menor del dueño), afirma que estos temas no se difunden, pero tiene su anhelo de poder lograr una misión, visión, valores y objetivos compartidos por todos los miembros de la empresa, aclarando que su visión es poder ampliar las actividades de la organización, poder desarrollarse más allá del ámbito nacional, proyectarse al Mercosur, mejorando los procesos y apuntando a la excelencia.

- “La visión es apuntar a internacionalizar la firma, eso sería para mí la visión”.

Aquí se puede observar nuevamente diferentes opiniones de un mismo tema.

Por otro lado, el Director, asegura que su visión es continuar creciendo, seguir internacionalizando la empresa, y afirma que estos temas se difunden a través de cursos, haciéndoles ver y entender a las personas que todo va cambiando, y que necesitan crecer e innovar para poder competir en el mercado.

Cuando se indagó sobre cuáles son los valores de la empresa, hubo respuestas como el compromiso hacia las personas, la calidad, la humildad de la empresa, la satisfacción como así también hubo silencios y respuestas como “ni idea”, “no sé si alguna vez los leí”, “si me acuerdo de otro después te lo digo”. No obstante todos coincidieron que la humildad y el compromiso son sin duda valores propios de la empresa.

Y con este último punto, se puede concluir que si bien la visión, la misión y los valores están definidos en la página oficial de la empresa, los mismos son meramente formales y publicitarios dando lugar a que cada miembro de la organización lo interprete a su manera.

Estructura Organizativa

Juan Blangino para poder desarrollar sus actividades cuenta con alrededor de 350 operarios, ubicados en los distintos departamentos de la empresa dedicados al buen funcionamiento de la fábrica y con una flota de 12 camiones propios.

Respecto a la estructura de la organización, Juan Blangino Mosaicos, se divide en ocho áreas, como ser: Comercial, Administración, Compras, Recursos Humanos, Industrial, Gestión de calidad, Logística e Informática. Todas estas áreas dependen del Gerente General y este a su vez del dueño de la empresa. A sí mismo, cada departamento se desglosa en sus diferentes actividades. (Ver anexo 2).

Según las entrevistas realizadas, se pudo constatar que la organización de los puestos en relación a su área de dependencia en ocasiones no es respetada, que se sólo se estableció de manera formal, y que todas las áreas funcionales o subfuncionales, dependen directamente del dueño de la empresa.

Además el personal de las áreas de producción, mantenimiento, laboratorio, etc. no conocen el organigrama, ni mucho menos el lugar que ocupan en el mismo.

Distinto a los mandos medios entrevistados, que saben el lugar que ocupan y todos los pudieron definir de la siguiente forma: existe una cabeza pensante que es el director (dueño), luego le sigue un gerente general, y de ahí bajan los distintos departamentos, como por ej: gerente de producción, de logística, de ventas, de marketing, de administración, pero no pudieron expresar con claridad como seguía el organigrama debajo del área de producción. Expresaron que existen encargados de máquinas, de mantenimiento, etc. pero no como continuaba la estructura organizativa.

Distribución de las tareas en la Empresa

La empresa cuenta con las siguientes áreas funcionales en donde se detallan sus respectivos objetivos y responsabilidades:

- Comercial: estrategia para el logro de los objetivos, relaciones con las sucursales, grandes clientes u operaciones. El desglose del área es en “sucursales”, “administración de ventas”, “marketing” (involucra tareas de publicidad y promoción), “cobranzas”, “carga” (envío de los materiales a los clientes”).
- Administración: coordina la contabilidad de los demás sectores y genera información, propone las mejoras en la estructura administrativa y procedimientos, brinda información a los asesores externos, ente reguladores y demás. El desglose del área es en “finanzas” (flujo de fondos, información financiera, gestión de préstamos, control de caja), “contabilidad” (control y ordenamiento de la información contable), “pago a proveedores”, “impositiva” (seguimiento, control generación de información para la liquidación), “bancos” (conciliaciones bancarias), “maestranza” y “legales” (seguimiento de juicios, reclamos y cualquier aspecto legal, seguros generales).
- Compras: cotizaciones, esquemas de compras, relaciones con los proveedores. El desglose del área es en “selección y desarrollo de proveedores”, “administración de compras”, “control de ingreso de mercadería”, “especificación”.
- Recursos Humanos: aspectos relacionados con el personal, costos, comunicaciones, motivación, eventos. El desglose del área es en “selección y

administración de RRHH”, “capacitación”, “información”, “motivación” y “gestión del personal”.

- Industrial: todo lo relacionado a la producción, desde la planificación de las producciones hasta el embalaje y traslado del producto hacia los depósitos. El desglose del área es en “capataces”, “mantenimiento” (mecánico, eléctrico, vehículos, edificio y matricería), “ingeniería industrial”, “programación y control de producción” y “limpieza de producción”.
- Gestión de calidad: se encarga de establecer parámetros de calidad, cumplimientos de normas IRAM y control de la calidad de materias primas, procesos y productos terminados. También se involucra en la búsqueda y desarrollo de nuevos productos, materias primas y nuevas formas de trabajo. El desglose del área es en “gestión del sistema de calidad”, “control de la calidad” e “investigación y desarrollo”.
- Logística: planifica las cargas para transporte de materiales, coordina con los transportistas y controla que los productos entregados correspondan con las facturas de venta.
- Informática: sus funciones se basan en el mantenimiento y mejoramiento del sistema de información de la empresa para la administración de la base de datos, como así también del mantenimiento de los equipos de informática y software. El desglose del área es en “mantenimiento del sistema de información”, “mantenimiento de hardware y software” y “administración de la base de datos”.

En cuanto a los niveles jerárquicos, se puede establecer el siguiente orden de mayor a menor jerarquía en la pirámide organizacional:

✚ Director.

✚ Gerencia General.

✚ Áreas funcionales o gerencias funcionales:

- Comercial
- Administración
- Compras
- RRHH
- Industrial
- Gestión de calidad
- Logística
- Informática

Áreas subfuncionales dependientes de las gerencias funcionales

Personal de planta u operarios.

Si bien se pudo definir distintas actividades para cada una de las áreas, en realidad en la mayoría de los casos no se respeta, por ejemplo: el área de recursos humanos, descuida muchas veces sus funciones, por realizar las de otras áreas, y no puede abocarse a realizar por ej: correctas selecciones, ni planes motivacionales, ni mucho menos comunicacionales, como se definió con anterioridad.

Diseño de Puestos

La Organización no cuenta con un manual de descripción de puestos de trabajo. Hasta el momento cada puesto es definido por su labor diario y la persona encargada a desempeñarlo.

Se ha intentado en otra oportunidad realizarlo, ya que la Gerencia de Recursos Humanos es consciente de los beneficios que implica tenerlo y los problemas que se generan por el hecho de que los puestos no estén formalmente descriptos, pero no se llegó a cumplir con el objetivo de formalizar los mismos.

No obstante, en las entrevistas realizadas se pudo detectar varios problemas a causa de no contar con una descripción formal de los puestos de trabajo, como ser:

- “Durante el proceso de reclutamiento y selección del personal se hace difícil dicha selección al no estar planteadas explícitamente las tareas, funciones y requisitos del puesto en cuestión. En esta empresa se conoce o se tiene idea de que es lo que se necesita para cubrir un determinado puesto, pero muchas veces se escapan cuestiones por el solo hecho de no tener un registro formal del alcance total del puesto”. Además, la selección se realiza por referidos, parientes de personal, o a dedo, y esto muchas veces genera el compromiso con la persona que recomendó al postulante, y en muchas otras ocasiones no son el candidato que se necesita para el puesto a ocupar.
- “No contamos con estándares de desempeño para medir a encargados ni a empleados. Por lo tanto, ocurre que muchas veces una persona no está realizando bien sus tareas pero la organización no tiene manera de comprobarlo por no contar con medidas de desempeño para su evaluación”.
- “Nos resulta complicado realizar la formación y adiestramiento del personal para un puesto; debido a que, por un lado, los requerimientos del puesto no se encuentran formalmente establecidos, y por otro, existe una alta rotación de determinados puestos de la organización”.

- “La seguridad en el trabajo y sus riesgos muchas veces no son evaluados y comunicados a la persona que ejecuta las tareas del puesto, como al que pueda ingresar a la organización. Si contáramos con una descripción formal de los riesgos y medidas de prevención, la persona sería consciente de los mismos y tomaría mayores recaudos en sus tareas habituales”.
- “Al no haber limitación de las líneas de autoridades y responsabilidades, se producen más errores de lo que deberían y resulta engorroso el rastreo de las causas o los responsables de los mismos. Esto, además, contribuye a que el aprovechamiento de los recursos no sea en muchos casos eficiente”.
- “El personal en esta empresa tiene un conocimiento difuso de su puesto y en muchas ocasiones se nota el miedo e incertidumbre de cometer errores y ser castigado por ello, si conocieran mejor sus funciones y responsabilidades podrían realizarlo con mayor eficiencia y organización”
- “Otro aspecto que nos resulta bastante complicado, es al momento de ascender al personal, tuvimos casos que determinada persona se estaba desempeñando muy bien en su puesto, y los capacitamos y lo ascendimos, pero no resultó por su perfil o porque ellos mismos querían quedarse en su antiguo puesto. Es decir, terminamos gastando plata en capacitar al personal, incorporar otra persona en su anterior puesto y perdíamos tiempo entre otras cosas”.

Comunicación en la Empresa Familiar

Conocer el estilo de comunicación de la empresa familiar nos ayuda a identificar los métodos referentes al planeamiento de actividades, reuniones o planes de la organización.

La comunicación interna de Juan Blangino Mosaicos es de tipo informal, no presenta

dificultades, según las entrevistas realizadas, ya que esta fluye rápidamente desde los sectores operativos hasta quién toma las decisiones.

Se puede decir que el director establece una comunicación directa desde la persona que ocupa el puesto jerárquico más alto hasta el que se encuentra en el más bajo del organigrama.

Blangino es el encargado de transmitir órdenes y directivas a sus empleados, y estos ante cualquier duda recurren a él.

Al respecto, se expresa: “Y en el trabajo, en cosas cotidianas, los empleados se comunican directamente con sus encargados y otras cuestiones de mayor importancia lo que yo veo es que no se lo dicen al encargado si no al dueño del circo. Por miedo al error me parece que está instalado, entonces es preferible ir a mi papá y preguntarle a él que hacer, en vez de preguntarle a alguien que está capacitado para tomar esa decisión, es decir por miedo a mandarse una macana se la terminan preguntando a mi papá o a mi hermano”. (Gerente de Logística – hijo menor del Dueño)

Muchas veces lo que sucede es que los empleados al comunicarse directamente con el director, sus encargados y gerentes no están al tanto, y lo que ocurre es que se dan diferentes órdenes para realizar una tarea. Al respecto se constató que es muy común que un trabajador reciba directrices de dos personas distintas y al no saber qué es lo que debe hacer, termina preguntándole al dueño.

Otro factor importante a tener en cuenta es que en la empresa se implementa lo que se llama buzón de sugerencias para que los empleados puedan exponer sus inquietudes y establecer así una mejor comunicación.

Así mismo, un porcentaje considerable de trabajadores opina que los objetivos de la empresa no son difundidos y que no se conocen. El Gerente de Logística expresó: “Si vos le preguntas a dos personas que hacen lo mismo te van a responder lo mismo pero un poco diferente, todos saben cuáles son sus funciones, pero implícitamente”. A su vez manifestó que los objetivos son planteados junto Al Gerente General y que este es el encargado de transmitirlo a las diferentes áreas, y así bajen hasta la parte inferior del organigrama.

Toma de decisiones.

En la empresa Juan Blangino Mosaicos, la toma de decisiones de carácter fundamentales es ejercida por el dueño de la misma. El personal sólo participa en asuntos cotidianos y de menor relevancia, estando en todo momento supervisados por el antes mencionado dueño.

Las entrevistas realizadas a los mandos medios afirman lo dicho anteriormente con la particularidad de que Juan Blangino asegura estar delegando autoridad y responsabilidad tanto en sus hijos como en su personal, él siente que “la confianza es la base de todo para poder llevar a cabo su empresa”. Sin embargo el poder y la toma de decisiones están centralizados en una sola persona.

Al momento de indagar acerca del modo en el cual se realiza la “toma de decisiones”, el Gerente de Logística (hijo menor) expresó, que las más importantes y de carácter estratégico se discuten con aquellas personas que establecieron mayor confianza dentro de la empresa, asegurando que se revisan y analizan para determinar cuál es la

mejor forma de llevarlas a cabo, de este modo se pretende lograr una mayor eficiencia y eficacia en este ámbito.

En cuanto a la toma de decisiones, es importante destacar lo que se relevó en una de las entrevistas realizadas al dueño de la empresa:

“Cuando nosotros hicimos la primera venta en Chile, estaba Gustavo (gerente general) hablando por teléfono y yo estaba al frente de él, en un momento de la conversación me quiso dar el teléfono y decidí que no, me retire de la oficina para que él se quedara tranquilo, porque si no yo lo iba a anular, si se equivoca bueno sabrá para la próxima. Pero no hay que anular a las personas, ni a los gerentes, ni a los hijos, yo les doy libertad de acción. Hay empresas familiares que si falta el dueño se funden, por que las personas no saben qué hacer. Hay que delegar, es fundamental y confiar y saber rodearse de gente capaz, a uno no le hace falta saber todo, pero uno tiene que conocer quien lo sabe hacer”.

Si bien, en este punto se muestra como el dueño a delegado una importante decisión, manifestando entusiasmo por ello, la toma de decisiones sigue estando centralizada en él.

Además expresó que en su empresa la toma de decisiones se realiza en conjunto con el Gerente General y Gerente de producción (hijo mayor) y en de esta forma definen la mejor manera de llevarlas a cabo y que cada área tiene libertad para tomar sus propias decisiones.

En otras entrevistas también se hizo alusión a este tema expresando los encargados de áreas que las decisiones de sus puestos las toman ellos, pero si es algo

eventual se lo consultan al dueño, el personal define a la toma de decisiones como “centralizadas en una sola cabeza por Juan”, (dueño).

Todas las personas encuestadas y entrevistadas dicen estar de acuerdo con que esta forma de dirección hace que la empresa sea más confiable, ya que todos conocen al dueño y tiene fácil acceso a él para poder evacuar dudas y así evitar posibles errores.

Análisis de Datos Cuantitativos.

Para realizar la primera encuesta se tomó una muestra de 60 empleados al azar, ubicados en las distintas áreas de la empresa como ser: logística, producción, ventas, marketing y publicidad, administración, transporte, laboratorio, recursos humanos, limpieza, y secretaría.

En primer lugar, a lo que respecta la satisfacción del trabajo, se pudo constatar que el personal encuestado considera estar en un 60% bastante satisfecho con el trabajo, un 25 % muy satisfecho y solamente un 15% estar poco satisfecho. (Ver anexo, gráfico I)

En cuanto a la comunicación que establece el Director de la empresa Juan Blangino a sus empleados es considerada por los mismos como buena en un 40% y muy buena en un 30%, el 30% restante la define como regular. (Ver anexo, gráfico II). Como se puede observar, esto refuerza lo ya expuesto en el apartado anterior ya que muestra como el dueño es quien se encarga de comunicar a los empleados sus deberes y responsabilidades en forma directa.

Los trabajadores definieron que la relación que tienen con Juan Blangino es en un 50% buena, un 30 % muy buena, un 10% regular y en un 10% mala. Nuevamente se constatar como el dueño es reconocido por sus empleados como una persona “presente” dentro de la Organización. (Ver anexo, gráfico III).

La encuesta realizada al personal demuestra que existe una gran cooperación entre los distintos departamentos de la empresa. Un 55% del personal encuestado expresa que las áreas cooperan bastante, un 25% mucho, otro 10% dice que es poca y el 10% restante asegura que no coexiste la ayuda. A su vez, la comunicación entre compañeros de

trabajos es apreciada por los mismos en un 55% buena, un 25% muy buena, un 15% regular y sólo un 5% asegura que la comunicación con sus compañeros de trabajo es mala. Los empleados definen que tanto la comunicación como las relaciones con sus compañeros son un punto fuerte dentro de la empresa y existe una gran cooperación entre el personal para alcanzar los objetivos propuestos. (Ver anexo, gráfico IV y V).

En lo que respecta a la libertad individual de las personas en sus puestos de trabajo, es considerada en un 65% como mala, regular en un 15%, buena en un 10% y muy buena en otro 10%. Se puede observar que los empleados consideran tener poca autonomía en sus puestos de trabajo, contrario a lo expresado por el Director, que asume dar la suficiente libertad y responsabilidad a sus empleados. (Ver anexo, gráfico VI).

Los trabajadores afirmaron que el apoyo que reciben en su trabajo por parte del director es mucho en un 30%, bastante en un 40%, poco en un 20% y nada en un 10%. Nuevamente podemos verificar el trato que reciben las personas por parte del Director de la empresa. (Ver anexo, gráfico VII).

Por otro lado, el personal encuestado expresa que la dirección no se encuentra alejada de lo que ocurre en la empresa. Sólo un 5% asegura que se encuentra muy alejada, y un 10% bastante alejada. Por otro lado tenemos al 40% del personal encuestado asegurando que la dirección se encuentra poco alejada de lo que ocurre en la empresa y un 45% que expresa que no se encuentra alejada. Esto refleja como la dirección está directamente involucrada con todas las áreas de la organización, verificando continuamente el buen funcionamiento de la fábrica. (Ver anexo, gráfico VIII).

En cuanto al conocimiento que tienen las personas sobre el organigrama de su empresa y como se constató anteriormente, los trabajadores no lo conocen (40%) o lo

conocen en parte (30%), esto hace que el 70% de total encuestado no sepa qué lugar ocupa en la estructura organizacional de su empresa. Sólo un 20% dice conocerlo bastante bien y un 10% conocerlo muy bien. Como se mencionó, las personas que no tienen conocimiento son los empleados en el área de producción, así como también las áreas de laboratorio, limpieza y transporte. (Ver anexo, gráfico IX).

En lo que respecta a la cantidad de información que se les brinda a los empleados de Juan Blangino Mosaicos de su trabajo, el 40% opinó que es poca, un 25% dice que no le facilitan nada de información, un 20% que reciben bastante y sólo el 15% restante, asegura contar con mucha información para poder realizar sus tareas. Esto es así, ya que la empresa sólo brinda la información precisa para realizar actividades. (Ver anexo, gráfico X).

Para realizar la segunda encuesta se tomó una muestra de 25 empleados al azar, ubicados en las distintas áreas de la empresa como ser: logística, producción, ventas, marketing y publicidad, administración, transporte, laboratorio, recursos humanos, limpieza, y secretaría. En la cual se obtuvieron los siguientes resultados:

Cómo se puede observar en el gráfico XI (ver anexo), se examinó si el personal consideraba que existe un excelente clima de trabajo en la gerencia a la que pertenece. El 32% aseguró estar totalmente de acuerdo, 42% parcialmente de acuerdo, 12% parcialmente en desacuerdo y 14% totalmente en desacuerdo.

Se indagó acerca de si el dueño de la empresa busca imponer su voluntad, en la cual se pudo constatar que el 36% de los encuestados se encuentra totalmente de acuerdo, otro 36% parcialmente de acuerdo con la afirmación, mientras que el 14% afirmaba estar parcialmente en desacuerdo y otro 14% totalmente en desacuerdo. Esto es así, ya que, como se pudo mencionar anteriormente, el Director de la empresa asume total autoridad y responsabilidad en el que hacer de su empresa, como así también comunica a sus trabajadores los pasos a seguir en la continuidad de sus tareas, dando poca autonomía a los empleados en sus trabajos. (Ver anexo, gráfico XII)

Además se pudo constatar que Juan Blangino se interesa por su personal ya que el 36% del personal encuestado considera estar totalmente de acuerdo, un 36% parcialmente de acuerdo, otro 16% parcialmente en desacuerdo y 12% en total desacuerdo. Nuevamente, se puede observar como las personas se sienten reconocidas por el Director de la empresa. (Ver anexo, gráfico XIII).

Por último, el personal considera en un 36% que se puede discutir con su superior los problemas resultantes del trabajo, mientras que el 36% se encuentra parcialmente en desacuerdo, y otro 28% totalmente en desacuerdo. (Ver anexo, gráfico XIV).

Cuando se les preguntó a los empleados si las autoridades piensan en que hay que controlar constantemente al personal, nos encontramos con mitad de las personas pensando que la consigna es cierta, expresan que están totalmente de acuerdo (20%) o parcialmente de acuerdo con esto (32%). Mientras que también tenemos a la otra mitad que no se encuentra de acuerdo con la afirmación (48%) (Ver anexo, gráfico XV).

Capítulo V: Conclusiones.

Conclusiones Diagnósticas.

El diagnóstico realizado en la empresa Juan Blangino Mosaicos, permite inferir que la misma no cuenta con una misión, visión y objetivos compartidos por todos, lo cual trae aparejado que las personas no sepan hacia donde se dirige la organización, y sólo sigan las instrucciones del dueño día a día. Es importante la declaración de estos temas, ya que la empresa está apuntando a internacionalizar la firma a otros países en los que todavía no se encuentran inmersos. Es decir que todos sepan hacia donde se dirige la organización.

En lo que respecta a la estructura organizativa de la misma, el personal no tiene en claro como es el organigrama ni mucho menos el lugar ocupan. Se pudo constatar que la organización de los puestos en relación a su área de dependencia en ocasiones no es respetada, que se sólo se estableció de manera formal, y que todas las áreas funcionales o subfuncionales, dependen directamente del dueño de la empresa. Si bien este punto es una característica propia de las empresas familiares, es necesario que comprendan que un correcto diseño empresarial permite la diferenciación de puestos que ocupan las personas que realizan su labor en la empresa, y a su vez, la Jerarquización permite la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia y mando.

Por otro lado, el diagnóstico realizado en la empresa Juan Blangino Mosaicos, revela que no están bien definidas las funciones y responsabilidades para cada uno de los puestos. Cada puesto es definido por su labor diario y la persona encargada a desempeñarlo.

A demás esto trae aparejado que muchas veces el personal de cada área descuide sus funciones para ayudar a otros en sus tareas. Es de suma importancia que la empresa pueda definir de manera sencilla y completa, las actividades que se realizan en un determinado puesto de trabajo, las condiciones ambientales en las que se desenvuelve, los riesgos que comporta y los requisitos físicos, intelectuales y de experiencia que debe reunir quién ocupe dicho puesto, para ejecutar correctamente su trabajo.

Se pudo constatar que la empresa tiene problemas durante el proceso de reclutamiento y selección del personal, al no estar planteadas las tareas, funciones y requisitos del puesto en cuestión. La selección se realiza por referidos, parientes de personal, o a dedo, y esto muchas veces genera el compromiso con la persona que recomendó al postulante, y en muchas otras ocasiones no son el candidato que se necesita para el puesto a ocupar.

Tampoco la empresa cuenta con estándares de desempeño para medir a encargados ni a empleados, por lo tanto no saben si están realizando correctamente sus funciones.

A demás la empresa no cuenta con líneas de autoridad y responsabilidades definidas, se producen más errores de lo que deberían y resulta engorroso el rastreo de las causas o los responsables de los mismos.

Otro aspecto a tener en cuenta, es al momento de ascender al personal, la empresa no sabe cuál es el mejor candidato para ocupar la vacante y colocan a personas equivocadas para puestos equivocados.

Muchas veces lo que sucede en Juan Blangino Mosaicos, es que los empleados al comunicarse directamente con el director, sus encargados y gerentes no están al tanto, y lo que ocurre es que se dan diferentes órdenes para realizar una tarea. Al respecto se constató que es muy común que un trabajador reciba directrices de dos personas distintas y al no saber qué es lo que debe hacer, termina preguntándole al dueño quien se encarga de comunicar a los empleados sus deberes y responsabilidades en forma directa pero sólo brindando información precisa para realizar actividades.

El Director de la empresa asume total autoridad y responsabilidad en el que hacer de su organización, como así también comunica a sus trabajadores los pasos a seguir en la continuidad de sus tareas, dando poca autonomía a los empleados en el desarrollo de sus trabajos.

No obstante el personal reconoce al dueño como una persona “presente” dentro de la Organización, y aseguran que esta forma de dirección hace que la empresa sea más confiable, ya que todos conocen al dueño y tiene fácil acceso a él para poder evacuar dudas y así evitar posibles errores. Lo que sucede es que cuando el dueño no está presente los empleados acuden a sus compañeros de trabajo ya que existe una gran cooperación entre el personal de las áreas para alcanzar los objetivos propuestos, siendo esto una pérdida de tiempo si el personal tuviera los conocimientos de sus funciones y tareas dentro de la empresa.

Es necesario la Profesionalización en la empresa Juan Blangino Mosaicos, para que se designen correctamente las funciones, actividades de cada puesto, que se pueda contar con una correcta definición de la estructura, definir perfiles por competencias,

delimitar autoridades, responsabilidades, nuevas formas de comunicación y toma de decisiones.

Capítulo VI:

Propuestas

Propuestas.

Una vez detectada las falencias en la Empresa Juan Blangino Mosaico se cree conveniente realizar un plan para fomentar la profesionalización de los recursos humanos.

Objetivo General de Intervención.

Promover la Profesionalización de los Recursos Humanos contribuyendo a una gestión eficaz del personal de Juan Blangino Mosaicos.

Objetivos Específicos:

- Definición de Misión, Visión y objetivos.
- Reconocimiento de la estructura organizativa.
- Definición de puestos por competencia.
- Capacitación (asimilación de la estructura organizativa)

Tras lo expuesto, previendo la profesionalización de los recursos humanos, los **beneficios** con los que contará la organización serán:

- **Ordenamiento de los puestos:** definir funciones, responsabilidades y tareas de cada puesto, así como también líneas de dependencia funcional y tipos de decisiones que las personas puedan tomar en sus puestos de trabajo. Con esto se buscará la **disminución en pérdida de tiempo en las**

tareas del personal cuando no saben que deben hacer o a quién deben dirigirse.

- **Reclutamiento y Selección:** en este apartado, con las descripciones se puesto, se logrará saber las exigencias físicas, intelectuales y de experiencia y otros requisitos que debe reunir la persona que ocupe determinado puesto. Se pretende que los nuevos integrantes de la empresa, sean contratados a partir de una serie de requisitos y así poder eliminar la forma de contratación por referidos o a “dedo”, **disminuyendo de esta forma gastos en capacitación y en tiempo**, cuando se incorporan personas no acordes a las necesidades del puesto.
- **Promociones y transferencias:** en este punto es de suma importancia contar con las descripciones de puestos, ya que muchas veces se procedió a ascender personal por sus altos rendimientos en sus puestos, pero fracasando en los nuevos. De esta forma se **reduciría gastos en lo que respecta a: capacitar al personal en su nuevo puesto, tiempo, gastos en incorporar nuevo personal para cubrir el puesto vacante, así como también gastos en volver al trabajador a su antiguo puesto, reubicar al nuevo personal contrato y tiempo en capacitarlo en un nuevo puesto.**
- **Evaluaciones de desempeño:** teniendo conformada las descripciones de puestos, la empresa podrá contar con esta herramienta para evaluar a su personal, a través del análisis de contenido y los estándares de desempeño establecidos para cada puesto. De esta forma se obtendría información a

cómo el personal se desenvuelve en sus puestos de trabajo, **previando la posibilidad de anticiparse a futuros escenarios que podrían provocar pérdidas económicas a la organización.**

- **Capacitación y Formación:** se podrá saber de manera certera los criterios por los que el personal debe capacitarse, **reduciendo de éste modo gastos en capacitación y adiestramiento al personal innecesarios.**
- **Conocimiento de tareas y funciones:** a partir de esta herramienta, los empleados tendrán conocimiento de sus funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y responsabilidad. Es necesario contar con el organigrama de la empresa y poder capacitar a las personas en lo que respecta a este tema. **Se reducirían problemas en la toma de decisiones y que el personal sepa a quién debe dirigirse a la hora de que surja un problema y pérdidas de tiempo.**

De esta manera, la propuesta se estructura de la siguiente manera:



1ª FASE:

Elaboración Misión, Visión y Objetivos.

Objetivo: Redefinir la Misión, Visión y Objetivos de la empresa Juan Blangino Mosaicos y la consiguiente asimilación de los demás integrantes de la organización.

De este modo lo que se pretende lograr es que estos criterios sean compartidos por todos los miembros, y de esta forma puedan entender no sólo hacia donde quiere ir la empresa sino qué se espera de cada uno de ellos como integrantes de la misma.

- Visión (hacia donde pretende ir la empresa)
- Misión (razón de ser)
- Objetivos (consenso de las metas a alcanzar por los miembros de la organización teniendo una correlación con la misión y visión de la misma).

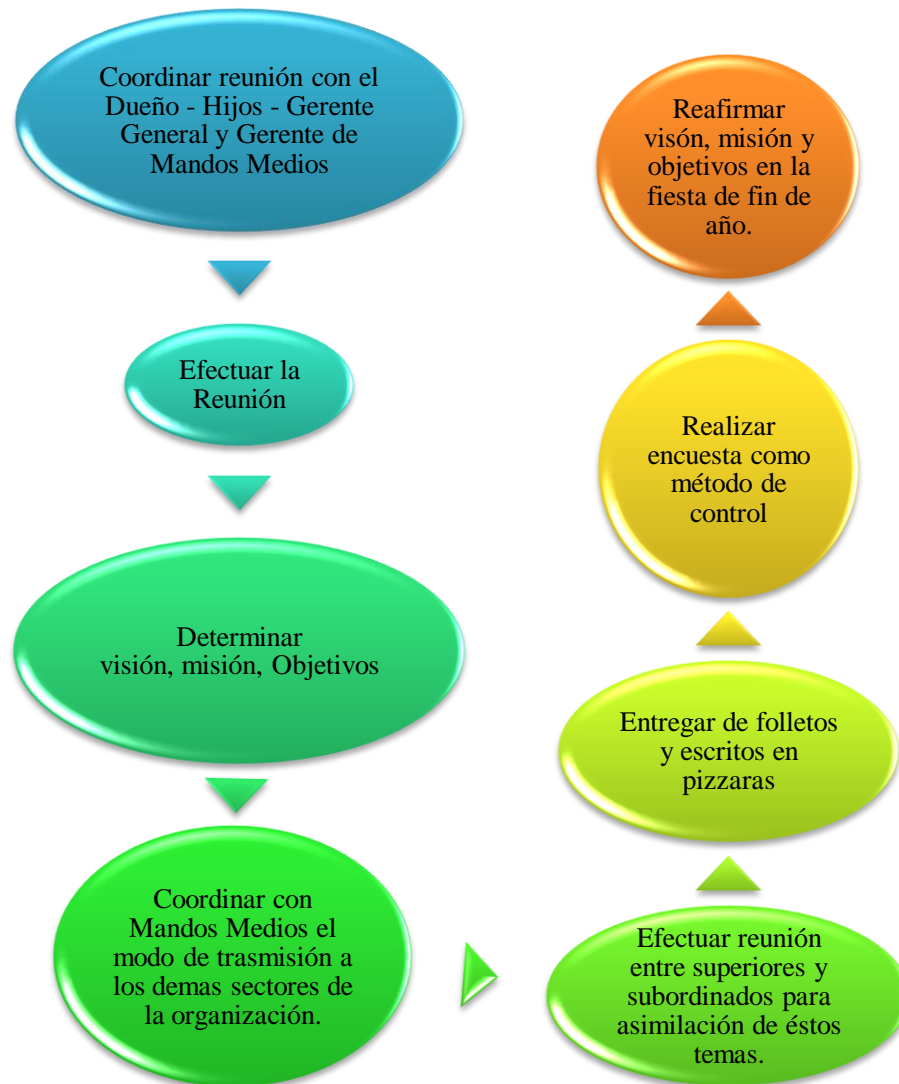
Responsable: Asesor externo, profesional en Recursos Humanos.

Destinatario: Todo el personal de Juan Blangino Mosaicos.

Método de relevamiento de información: Reunión con Dueño de Juan Blangino Mosaicos, hijos, Gerente General y Gerente de Mandos Medios.

Duración: 6 semanas

Acciones:



- En primera instancia, el asesor externo será el encargado de coordinar una reunión con el dueño de la empresa, sus hijos, gerente general y mandos medios. De esta forma se busca establecer un horario en el que puedan estar presentes todas las personas anteriormente mencionadas. Se llevará a cabo en la primera semana en que se ejecute el proyecto, con una duración aproximada de 30 minutos.
- Una vez acordado el día y horario establecido, se efectuará la reunión para debatir en forma conjunta la redefinición de la Misión, Visión y objetivos. Para llevar a

cabo esta etapa se necesita la colaboración del asesor externo, el cual irá anotando en una pizarra los puntos que vayan surgiendo en el encuentro, y de esta manera ir dejando definidos cada uno de los temas a tratar. La jornada tendrá una duración aproximada de una hora y media, en la sala de reuniones ubicada dentro de la empresa. Se cree conveniente realizar la reunión en la misma semana que se coordino para ir economizando tiempos.

- Una vez establecida y definida la misión, visión y objetivos de la organización, lo que se busca es lograr la asimilación por parte de los demás integrantes. Para ello se coordinará con el dueño de la empresa y mandos medios: días, horarios y formas de transmitir los temas planteados. Se realizará en el mismo encuentro de establecimiento de estos temas, sumando media hora más al encuentro.
- En el paso siguiente cada encargado realizará una reunión con su personal, en presencia del dueño para transmitir a su personal los nuevos lineamientos. Se dividirán por áreas, y como se necesita del dueño, se estima dos semanas para la transmisión a los empleados. Esta etapa, tendrá una duración de dos horas por día, dividiendo turno mañana y tarde, de lunes a viernes.
- Para poder lograr una mayor asimilación en la misma reunión se entregarán folletos a los empleados en donde se detalle lo expuesto en la reunión.
- A su vez se detallan en pizarras, con las que ya cuenta la organización, la misión, visión y objetivos de la empresa en lugares estratégicos de la misma. Esto tiene por finalidad que las personas puedan visualizarlos cada vez que ingresan y salen de la organización. A sí mismo, se busca que se coloquen en zonas en los que puedan ser leídos tanto por clientes como proveedores de la empresa.

Profesionalización de Recursos Humanos

- Para establecer control de que estos temas son interiorizados por el personal, se realizarán encuestas a los mismos, tomando una muestra representativa de 70 trabajadores. La misma será realizada por un asesor externo, con la colaboración del el gerente de recursos humanos, para ir seleccionando grupos de 5 personas, con una duración de 10 minutos aproximadamente por grupo. Duración total: 4 hs
Luego el asesor externo será el encargo de tabular las encuestas para obtener los resultados, en un promedio de 4hs.
- Además se utilizará la reunión de fin de año en donde concurren todos los empleados, sus familias, y proveedores; carteles y folletos, además de las palabras del dueño para que se asimile y conozca por los integrantes de las familias de los empleados.

Presupuesto Fase 1:

	Costo por hora	Cantidad de horas	Total
Honorarios	\$150	11 hs	\$1650
Profesional			

Recursos a utilizar	Cantidad	Precio
Folletos	1200	\$450
Marcador	1	\$5
Impresiones	70	\$14
Carteles	4	\$200
Total de Recursos a utilizar		\$669

Total Fase 1: \$1650 + \$669= \$2319

2º FASE:

Estructura Organizativa-Análisis de Puestos

La Fase número dos, se cree conveniente dividirla en dos partes, es decir que se considera tanto a la estructura organizativa como al análisis de puestos, dos procesos de una misma fase. Esto hace referencia a que si bien la empresa Juan Blangino Mosaicos posee un organigrama desarrollado, el mismo es sólo formal y no es respetado. Lo que se busca en esta instancia es que a través de un análisis de puestos se logre conocer los siguientes puntos:

- Cómo están agrupados los puestos (en unidades, departamentos, divisiones, etc.) Es decir se busca conocer la verdadera Estructura de la empresa.
- Cómo son las relaciones de dependencia jerárquica de la organización y la cantidad de personas que están bajo las órdenes de un superior. Es decir conocer el tramo de control.

A su vez el análisis efectuado, será utilizado para las posteriores descripciones de puestos por competencias, que se mostrarán en la fase número 3.

Objetivo: analizar los puestos en la empresa Juan Blanginos Mosaicos con el propósito de controlar el actual organigrama de la empresa y de esta forma realizar las modificaciones necesarias delimitando líneas de autoridad, responsabilidad y otras y servir como base para las posteriores descripciones por competencias.

Responsable: los análisis de puestos serán realizados por un asesor externo, profesional de recursos humanos.

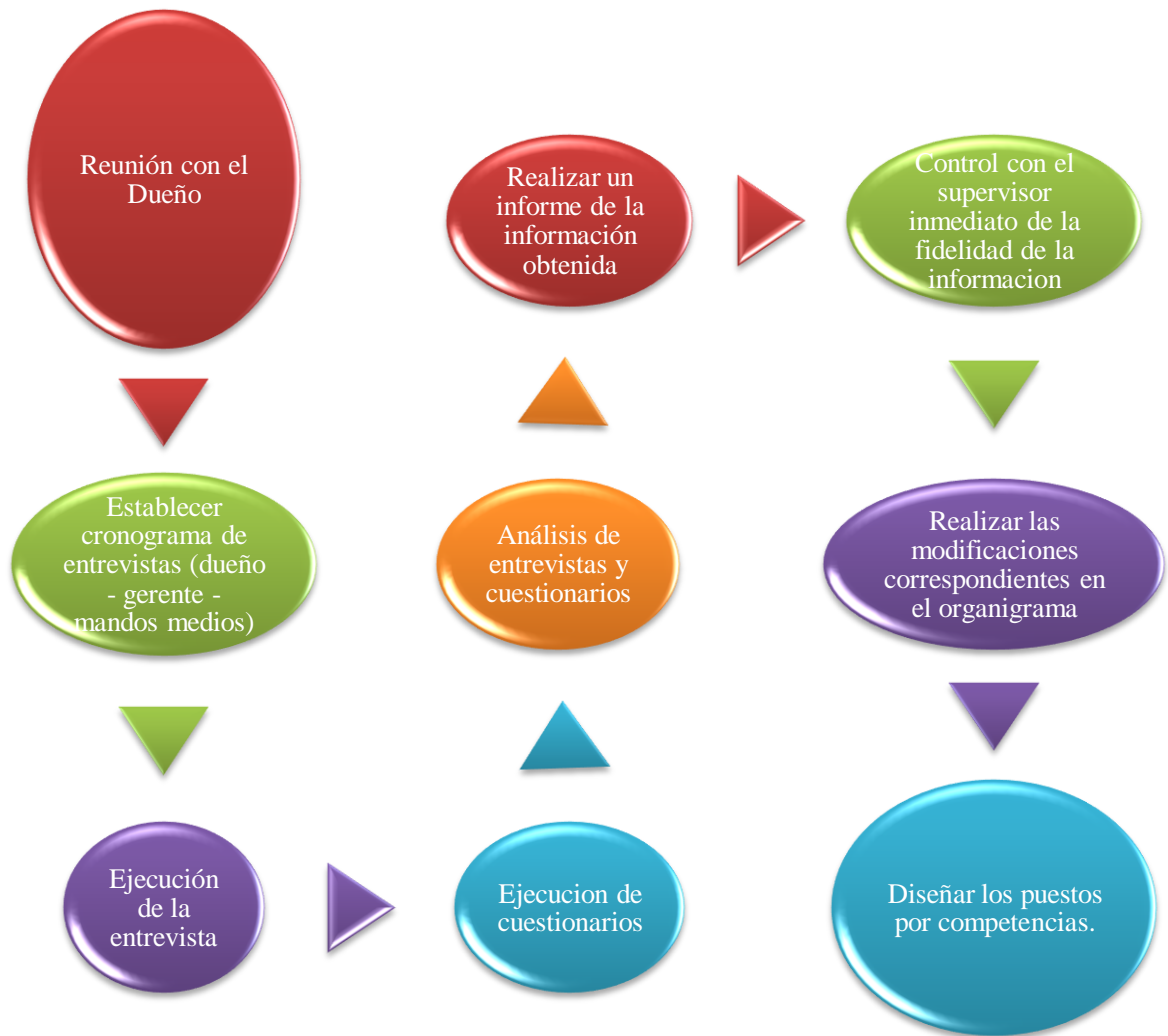
Alcance: los análisis de puestos serán realizados a todos los puestos de la organización.

Tiempo:

Método de relevamiento de información:

- Entrevistas estructuradas: se utiliza este tipo de herramienta para obtener una comunicación fluida con los ocupantes de los puestos y de esta manera eliminar aspectos confusos, hacer aclaraciones y de esta manera obtener información precisa.
- Cuestionarios: se utiliza para aquellos puestos en los que no es posible realizar entrevistas. Las preguntas serán efectuadas de manera entendibles para que no se preste a diversas interpretaciones.
- Combinación de entrevistas y cuestionarios: se utilizan para completar información de la entrevista o viceversa.

Acciones:



- En una primera instancia, el asesor externo se reunirá con el dueño, luego con el gerente general y mandos medios, para establecer el cronograma de entrevistas y cuestionarios para obtener la información necesaria, y de este modo poder realizar los correspondientes análisis de los puestos. Esta etapa corresponde a la primer

semana de la fase 2, séptima semana entre la fase 1 y 2. Tiempo duración estimado: 2 horas.

- Análisis del puesto que ocupa el dueño de la empresa. Para ello se establece una reunión con el mismo de aproximadamente una hora, para determinar sus principales funciones, requisitos en sus puesto, educación, responsabilidades del cargo (es decir la posición en función de los distintos niveles jerárquicos), el entorno socio-cultural en el que se desenvuelve, competencias requeridas, así como también los aspectos económicos de la posición.
- Luego la misma entrevista, es realizada al gerente general, siguiendo por los mandos medios, hasta llegar al puesto más bajo del organigrama. Cada entrevista tiene una duración de una hora aproximadamente. Cabe destacar que aquellos puestos conformados por más de una persona, se entrevista a uno de ellos, y para complementar la información otorgada por este empleado, se le pide a los demás trabajadores que contesten un cuestionario en el cual se detallan deberes y responsabilidades, actitudes humanas, condiciones de trabajo, escolaridad necesaria, conocimientos, habilidades, experiencia, referencias, etc.
- Se realizará un informe de los puestos analizados, anotando dudas, errores, superposición de tareas y todos aquellos puntos a tener en cuenta.
- Luego se controlará la información con el ocupante del puesto y con su superior para verificar la factibilidad de lo obtenido.
- Se establecerán las modificaciones necesarias en el organigrama de la empresa.
- Para finalizar, se redactará las descripciones de puestos por competencia mediante un formato o protocolo. (ver fase 3).

Instrumentos: (Cuestionario – Guía de Pautas)

CUESTIONARIO PARA EL ANÁLISIS DE LOS PUESTOS.

DATOS GENERALES DEL PUESTO.

¿Cuál es el nombre del puesto?

.....

¿A qué Sección o Departamento pertenece?

.....

¿Quién es su jefe? (nos interesa el nombre del Puesto, no de la persona)

.....

¿Tiene Usted personal a cargo? (nos interesa el nombre de los puestos bajo su mando)

.....

¿Cuántas personas en esta empresa ocupan este mismo puesto?

.....

CONTEXTO DEL PUESTO

a) Condiciones Ambientales.

¿Las tareas de este puesto suponen algún tipo de Riesgo? (Si, No) ¿De qué tipo?

.....

.....

¿Cuál es la frecuencia (constante-frecuente-esporádica) de exposición?

.....

¿Cuál es la intensidad del riesgo? (alta-media-baja)

.....

¿Exigen las tareas de este puesto la realización de esfuerzos? ¿De qué tipo, físico, mental) ¿Con qué frecuencia e intensidad?

.....
.....

b) Relaciones Sociales debido a los procesos de trabajo.

¿Con qué otros puestos de la empresa, o con quienes fuera de ella, necesita vincularse para poder realizar trabajo?

.....
.....

¿Para qué mantiene estos vínculos?

.....
.....

CONTENIDO DEL PUESTO

¿Cuál es el Objetivo, Propósito o Misión de este Puesto?

.....
.....

¿Cuáles son las funciones y tareas que deben realizarse en este Puesto? (listado en orden de importancia)

.....
.....

¿Qué tipo de Decisiones sobre el trabajo pueden tomarse en este puesto, sin intervención de un superior?

.....
.....

REQUERIMIENTOS DEL PUESTO.

a) Requerimientos Objetivos:

¿Cuáles son los horarios habituales de trabajo?

.....

¿Trabaja en turnos Fijo o Rotativo?

.....

¿En jornada Continuada o Discontinuada?

.....

¿Requiere este puesto trabajar horas extras en forma frecuente?

.....

¿Requiere este puesto tener disponibilidad para viajar?

.....

¿Cuál es la edad ideal para incorporar un nuevo candidato a este Puesto?

Mínima..... Máxima.....

¿De qué sexo deber ser dicho ocupante?

Varón.....Mujer.....

¿Y el Estado Civil?.....

¿Exige algún lugar de residencia determinado?

.....

b) Instrucción Formal

¿Qué Nivel de instrucción Formal, debe tener quien ocupe este puesto?

Primario..... Secundario: Completo-Incompleto. ¿Hasta qué año?.....

Terciario: Completo-Incompleto (¿De qué especialidad, hasta que año?

Universitario: Completo-Incompleto (¿De qué Carrera? ¿Hasta qué año?

.....

¿Qué otro tipo de Conocimientos o Habilidades: Técnicos-Informáticas-Idiomas, etc.; debería tener quien desee ocupar este puesto? (tipo y nivel alcanzado)

.....

.....

.....

c) c) Experiencia Laboral Específica

Profesionalización de Recursos Humanos

Indique cual es el tipo y la cantidad de tiempo de Experiencia laboral requerida antes de ser asignado a este puesto, que debería tener una persona, para lograr un desempeño eficaz del mismo.

.....
.....
.....
.....

Tiempo: Hasta 6 meses:..... Hasta 1 año:..... Hasta 3 años.....

Hasta 5 años..... Más de 5 años.....

d) Observaciones

¿Hay alguna otra característica de este puesto que sea necesaria saber y útil de conocer y que no le haya preguntado?

.....
.....

RESPONSABILIDADES. (marcar con una cruz)

Responsabilidades por decisiones:

- No toma decisiones
- Toma decisiones sobre temas simples sobre su trabajo
- Toma decisiones sobre temas complejos referidos a su sector
- Toma decisiones complejas que involucran a diferentes sectores
- Toma decisiones sobre políticas de la organización

Responsabilidades por el trabajo de otros

- No tiene personal a cargo
- Supervisa personal operativo
- Supervisa personal de primer nivel de Supervisión
- Supervisa personal de segundo nivel de Supervisión
- Supervisa personal de alto nivel

Responsabilidades por materiales, bienes y/o herramientas y maquinas

- No tiene responsabilidad sobre lo arriba indicado
- Tiene responsabilidad mínima sobre lo arriba indicado
- Tiene responsabilidad regular y permanente sobre lo arriba indicado
- Es responsable máximo sobre lo arriba indicado

Responsabilidad por custodia o manejo de dinero o valores

- No tiene responsabilidad por dinero ni valores
- Es responsable por pequeñas sumas
- Es responsable por sumas medianamente significativas
- Maneja sumas importantes
- Tiene responsabilidad habitual y directa sobre cifras de mucha importancia

Por información de tipo confidencial

- No tiene acceso a este tipo de información
- Tiene responsabilidad media sobre información general emergente de reuniones
- Es responsable por información relacionada con estrategias y políticas
- Es responsable pleno por información muy confidencial

GUIA DE PAUTAS:

1. ¿Cuál es el nombre del puesto?
2. ¿A qué sección o departamento pertenece?
3. ¿Quién es su jefe? ¿Tiene personal a cargo?
4. ¿Cuántas personas en esta empresa ocupan este mismo puesto?
5. ¿Cuáles son los objetivos del puesto, en corto, mediano y largo plazo?
6. ¿Cuáles son las responsabilidades y tareas de su cargo?
7. ¿Qué tipo de decisiones sobre el trabajo pueden tomarse en este puesto, sin intervención de un superior?
8. ¿Qué nivel de instrucción formal, debe tener quién ocupe este puesto (primario/ secundario/ terciario/ universitario)?
9. ¿Qué otro tipo de conocimientos o habilidades técnicas, informáticas, idiomas debe tener quién ocupe este puesto?
10. ¿Cuál es el tiempo de experiencia laboral requerida antes de ser asignado a este puesto, debe poseer el candidato, para lograr un desempeño eficaz del mismo?
11. ¿Cuáles son las responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles jerárquicos? (superiores, colegas, colaboradores, clientes, proveedores y otros) (¿la función es de informar, colaborar, controlar, convencer?).
12. ¿Cuál es el entorno socio-cultural en que se desenvolverá el seleccionado para la posición en situaciones con el jefe, clientes más importantes, colegas, proveedores y supervisados?
13. ¿Qué tipos de empresas debería haber trabajado el nuevo colaborador, en función de las responsabilidades requeridas para la posición, así como también los años de experiencia?
14. ¿Existe alguna otra característica de este puesto que sea necesario saber y que no le haya preguntado?

Presupuesto Fase 2:

Para establecer el presupuesto de esta fase, se estima el valor de un análisis de puestos, y se calculará en base a esto el costo final por la cantidad determinada de puestos existentes en la empresa.

Acciones	Tiempo	Costo por hora
Reunión de coordinación (se abona una sola vez).	1 hora	\$150
Ejecución Cuestionarios	30'	\$75
Ejecución Entrevistas	30'	\$75
Elaboración de informe	1 hora	\$150
Control de la información	1 hora	\$150
Elaboración de protocolo (se cobra una sola vez).	1 hora	\$150
Redacción de la descripción	2 horas	\$300
Total	7 horas	\$1050

Luego cada descripción tendrá un valor de: \$ 750. Esto es así ya que el valor hora de la coordinación de entrevistas y de la elaboración de protocolo se cobran una sola vez.

A demás no se incluyen gastos de papel ni tampoco impresiones, ya que las mismas serán realizadas una vez concluida la fase 3.

3º Fase

Descripciones De Puestos Por Competencias

Una vez, analizados todos los puestos de la empresa, y modificado el actual organigrama de la misma, se procederá a realizar las correspondientes descripciones por competencias.

Objetivo: Exponer en un protocolo determinado de forma exhaustiva y sistemática, los resultados del análisis de los puestos, determinado las competencias para los mismos.

Esta fase nos permite tener un conocimiento del contenido del puesto, las principales funciones y tareas de cada puesto, la periodicidad de su ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las funciones, los instrumentos o equipos que utiliza, los propósitos de dichas actividades, así como también datos de identificación del puesto, condiciones de trabajo, relaciones internas y externas, responsabilidades, estándares de desempeño, requerimiento físicos e intelectuales, experiencia exigida y las competencias que deben tener las personas que ocupen los determinados puestos de la empresa.

Responsable: El encargo de realizar las descripciones de puestos será el asesor externo.

Destinatario: Todos los puestos de la empresa.

Tiempo: Duración de dos meses a partir del 15 Enero del 2013.

Método de relevamiento a utilizar: entrevista y protocolo de descripciones.

Acciones:



-
- El asesor externo será el responsable de transcribir los datos obtenidos en los análisis de los puestos, en un protocolo de descripciones de puestos. Esto tendrá una duración de 2 meses, a partir del último análisis efectuado.
 - Para complementar la información, se realizarán entrevistas al dueño, gerente general, mandos medios y encargados de áreas, sobre las respectivas competencias que deberán poseer las personas que ocupen cada puesto. Las competencias serán definidas en función de la estrategia de la empresa. Por otro lado se va a determinar si se establecerán competencias cardinales, es decir aquellas que deben poseer todos los miembros de la organización o bien competencias específicas, requeridas para

ciertas personas, con un corte vertical por áreas o con un corte horizontal por funciones o también una combinación de ambas. Duración de cada entrevista, media hora aproximadamente.

- Luego se determinarán los niveles o grados de las competencias recabadas, esta tarea estará en manos del asesor externo, una vez obtenida la información y analizadas las competencias que se requieren por puesto. Los grados se dividirán en grado A, B, C Y D, siendo el nivel o grado A el superior, el D el mínimo de la competencia y los B y C intermedios entre ambos. Cada competencia y cada grado serán definidos (más adelante se mostrará un ejemplo de esto). Duración de 15 días aproximadamente.
- Para finalizar se confeccionará el formulario de competencias, según un modelo establecido (detallado más adelante). Duración de 15 días aproximadamente.

FORMATO Y PROTOCOLO DE COMPETENCIAS:

Las competencias se indicarán con su nombre y grado.

Grado A: Excelente

Grado B: Muy bueno

Grado C: Bueno

Grado D: Mínimo requerido

A continuación se muestran ejemplos de cómo serán detalladas las competencias:

INICIATIVA
Definición: Predisposición a actuar proactivamente.
A: Capacidad de las personas para anticiparse a las situaciones futuras. Las personas actúan para crear oportunidades o evitar problemas.
B: Capacidad de las personas para problemas que surgen en el corto plazo. Crean oportunidades o minimizan problemas potenciales. Las personas son rápidas para dar respuestas a los cambios.
C: Capacidad de las personas para tomar decisiones en momentos de crisis, se anticipan a las situaciones que pueden surgir. Capacidad para tener distintos enfoques para enfrentar un problema.
D: Capacidad de las personas para abordar problemas del momento.

TRABAJO EN EQUIPO
Definición: Habilidad para participar activamente en la consecución de una meta común.
A: Prioridad de las personas al éxito en equipo frente al éxito personal. Animar y motivan a los demás.
B: Las personas comunican y contribuyen con jefes, pares, colaboradores. Tienen visión de trabajo en equipo y lo promueven
C: Las personas no tienen buena comunicación con los jefes y colaboradores. Intentan lograr un ambiente de colaboración pero no siempre lo logran.
D: Escasa comunicación y visión de equipo. Trabajan individualmente sin aceptar las opiniones de otros.

LIDERAZGO
Definición: capacidad de las personas de influir y dirigir un grupo de trabajo.
Grado A: La persona se encarga de dirigir al grupo hacia la consecución de los objetivos fijados. Orienta al grupo, y escucha opiniones de los demás trabajadores.
Grado B: Fija objetivos, y realiza un correcto seguimiento de los mismos.
Grado C: Puede fijar objetivos, y el grupo lo acepta.
Grado D: El grupo no lo percibe como líder, presenta dificultades para plantear objetivos, pero una vez fijados pueden lograr un seguimiento.

Comunicación.
Definición: habilidades verbales, escritas e informáticas, para transmitir lineamientos en la empresa.
Grado A: Las personas poseen habilidades para transmitir ordenes, el grupo comprende lo transmitido Grado B: Las personas se expresan claramente, la información es completa y necesaria para realizar las tareas. Grado C: Las personas transmiten información insuficiente o incorrecta. Sin embargo escuchan a los demás trabajadores. Grado D: Las personas expresan sus ideas y opiniones. No escucha a los demás trabajadores.

Las descripciones de puestos por competencias quedarían definidas de la siguiente manera:

Esquema de las descripciones de puestos a realizar:

RELEVAMIENTO DEL PREFIL POR COMPETENCIAS			
		Dí	Me
		a	s
		Añ	o
Cliente:	Razón social o denominación de la empresa		
Búsqueda:	Nombre de la posición		
Contacto:	Nombre de la persona que entrego la búsqueda		
Referente:	Nombre de alguna persona que realizo el contacto entre la consultora y el cliente		
OBJETIVO DE LA POSICIÓN			
Enumerar los principales objetivos de la función a corto, mediano y largo plazo			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
<u>Dependencia</u>			
Línea:	Indicar cargo al cual reportará la posición linealmente		
Funcional:	Indicar cargo al cual reportará la posición funcionalmente		
Sectores a cargo:	Nombre de los departamentos que dependen de la posición y número de personas supervisadas		
<u>Dibujo del organigrama</u>			
Esquema gráfico de la posición, debiendo incluirse los sectores a cargo y niveles de reporte			

<u>DESCRIPCIÓN DEL CARGO</u> (continuación)	
- <u>Principales funciones:</u>	Enumerar las responsabilidades y tareas relevantes de la función
<u>PLAN DE LA CARRERA</u>	
-	
En... años	Mencionar las posibilidades promocionales en la escala jerárquica de la compañía indicando a la izquierda en cuantos años
En... años	Ídem
En... años	Ídem
<u>REQUISITOS</u>	
<u>Experiencia</u> (tipo de empresa, funciones, número de años):	
Mencionar en qué tipo de empresas el nuevo colaborador debería haber trabajado, las empresas, funciones y responsabilidades requeridas para la posición, así como también los años de experiencia exigidos	

Profesionalización de Recursos Humanos

<u>EDUCACIÓN</u>	
Secundaria	
Indicar si se prefiere egresados de alguna institución en particular	
Universitaria	
Indicar carrera o formación requerida para la posición y nombre de la institución si se prefiere una en particular	
Posgrados	
Indicar qué conocimientos de posgrado se requieren y en que posición	
Conocimientos especiales	
Indicar cursos de especialización preferidos para la posición	
PC	
Indicar utilitarios que la posición y la organización elijan conocer	
En el cuadro adjunto indicar el o los idiomas que la posición exige conocer, qué tipo de dominio se requiere y en qué nivel (indicar: Muy Bien/Bien/Regular)	
Idioma	Lee Escribe Habla Bilingüe
Inglés	
Francés	
Portugués	
Alemán	
Otro	
<u>Otros requisitos:</u>	En edad indicar entre un máximo y un mínimo la edad preferida. En <u>sexo</u> indicar con una X qué opciones se prefiere, o si es distinto
Edad (rango) : Entre años y años	
Sexo:	Varón <input type="checkbox"/> Mujer <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>
Domicilio:	Indicar si la compañía prefiere una zona de residencia en particular
Disponibilidad para viajar :	Indicar sí o no
Disponibilidad para mudarse:	Indicar sí o no y en qué localidad, provincia o país

RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
Indicar en el cuadro adjunto con una X las distintas responsabilidades de la posición en función de los distintos niveles de jerárquicos				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL				
Mencionar algún dato relevante que describa en el entorno socio-cultural en el que se desenvolverá el seleccionado para la posición en las situaciones planteadas abajo				
Jefe:				
Clientes más importantes:				
Colegas:				
Proveedores:				
Supervisados:				

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
Indicar con una X para marcar el grado (A, B, C o D) requerido para la competencia mencionada según la definición que cada empresa haya establecido					
	Grado				No
	A	B	C	D	Corresponde
Alta adaptabilidad – Flexibilidad					
Capacidad de aprendizaje					
Colaboración					
Competencia- capacidad					
Dinamismo- energía					
Empowerment					
Franqueza- Confiabilidad. Integridad					
Habilidad analítica					
Iniciativa- Autonomía- Sencillez					
Liderazgo					
Modalidades de contacto					
Liderazgo					
Modalidades de contacto					
Nivel de compromiso- Disciplina personal					
Orientación al cliente interno y externo					
Productividad					
Responsabilidad					
Tolerancia a la presión					
Trabajo en equipo					
Otras	Detallar				
Escala orientativa: A: Excelente B: Muy bueno C: Bueno D: Mínimo requerido					
ASPECTOS ECONOMICOS DE LA POSICIÓN					
Salario:	Expresarlo en valores brutos				
Variable:	En caso de percibirse comisiones u otros incentivos variables				
Bonus:	En caso que existan bonificaciones o premios por cumplimiento de objetivos				
Otros:	Indicar cualquier otro beneficio previsto no mencionado arriba				

Presupuesto Fase 3:

En esta fase como en la anterior se estipula el precio de una descripción por competencia, ya que no se sabe hasta el momento con cuantos puestos cuenta la organización.

Acciones	Tiempo	Costo por hora
Entrevistas para la determinación de competencias	1 hora	\$150
Elaboración de definición y grados de competencias	1 hora	\$150
Confección de formulario de competencia (se cobra una sola vez):	1 hora	\$150
Transcripción de competencias al formulario	1 hora	\$150
Gatos de impresiones	-	\$2

Cada descripción de competencia tendrá un valor de: \$452

4º Fase

Capacitación

Una vez definidos los puestos por competencias, se procede a capacitar al personal en lo que respecta a la asimilación del organigrama, tareas, funciones, responsabilidades, líneas de autoridad y responsabilidad así como también las competencias requeridas para la desempeñarse en los respectivos puestos de trabajo.

Pasos	Meses Semanas	Tiempo																										
		Mes 1			Mes 2			Mes 3			Mes 4			Mes 5			Mes 6			Mes 7								
		1°	2°	3°	4°	5°	6°	7°	8°	9°	10°	11°	12°	13°	14°	15°	16°	17°	18°	19°	20°	21°	22°	23°	24°	25°	26°	27°
1°	Coordinar reunión con el Dueño - Hijos - Gerente General y Gerente de Mandos Medios																											
2°	Efectuar la Reunión																											
3°	Detenimar visión, misión, Objetivos																											
4°	Coordinar con Mandos Medios el modo de transmisión a los demas sectores de la organización.																											
5°	Efectuar reunión entre superiores y subordinados para asimilación de éstos temas.																											
6°	Entregar de folletos y escritos en pizarras																											
7°	Realizar encuesta como método de control																											
8°	Reafirmar visión, misión y objetivos en la fiesta de fin de año.																											
9°	Reunión con el Dueño																											
10°	Establecer cronograma de entrevistas (dueño - gerente - mandos medios)																											
11°	Ejecución de la entrevista																											
12°	Ejecución de cuestionarios																											
13°	Análisis de entrevistas y cuestionarios																											
14°	Realizar un informe de la información obtenida																											
15°	Control con el supervisor inmediato de la fidelidad de la información																											
16°	Realizar las modificaciones correspondientes en el organigrama																											
17°	Diseñar los puestos por competencias.																											
18°	Transcripción de datos en protocolo																											
19°	Entrevistas para determinación de competencias																											
20°	Determinación de grados																											
21°	Confecionar formularios de competencias																											
22°	Capacitación																											

Capítulo VII:

Bibliografía

Bibliografía.

Alles, M. (2010). *Desarrollo del talento humano: basado en competencias*. Editorial Granica. Buenos Aires.

Deal TA y Kennedy AA. (1985). *Cultura Corporativa*. Editorial Sudamericana. México.

Don Hellriegel, Susan E. Jackson y John W. Slocum, Jr. (2002). *Administración un enfoque basado en competencias, 9ª Edición*. Editorial Thomson.

Hersey P. Blanchard K. Johnson, D. (1998). *Administración del Comportamiento Organizacional*. Edición Prentice Hall. México.

House, R. (1977). *Teoría del Liderazgo Carismático*. Ediciones Hunt & Larson. New York.

Idalberto Chiavenato. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración. 7ª Edición*. Elsevier Editora Ltda.

Imanol Belausteguigotia Ruis. (2010). *Empresas Familiares: Su dinámica, equilibrio y consolidación. 2ª Edición*. Editorial: MCGRAW-HILL.

John Ward. (2006). *El Éxito en los Negocios de la Familia*. Grupo Editorial Norma.

José Carlos Casillas Bueno, Carmen Díaz Fernández y Adolfo Sanchez Vazquez. (2005). *Gestión de la Empresa Familiar*. Ediciones Paraninfo.

Lourdes Munch. (2010). *Administración, Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo, 1ª Edición*. Editorial Pearson. México.

Roberto E. Bazan. (2011). *Empresas de Familia*.

Roberto Serra y Eduardo Kastika. (1994). *Re-estructurando Empresas*. Ediciones Macchi, Buenos Aires- Argentina.

Robbins S. (2000). *Comportamiento Organizacional*. Editorial Pearson Educación. México.

Rodríguez, Darío (2005). *“Diagnóstico Organizacional”*; 6ª Edición; Alfaomega Grupo Editor.

Schein E. (1985). *La cultura empresarial y liderazgo*. Editorial Plaza & Janes. Madrid.

Schein, E (1982). *Psicología de la Organización*. Editorial Prentice Hall, México.

Villafañe J. (1998). *Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de la empresa.*

Edición Pirámides. Madrid.

Vieytes. (2004) “*Metodología de la investigación en organizaciones, mercado y sociedad*”; Editorial de las ciencias; Buenos Aires.

Capítulo VIII:

Anexos.

Anexos.

Gráficos. ANEXO I



¿Qué opinión le mereceré el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

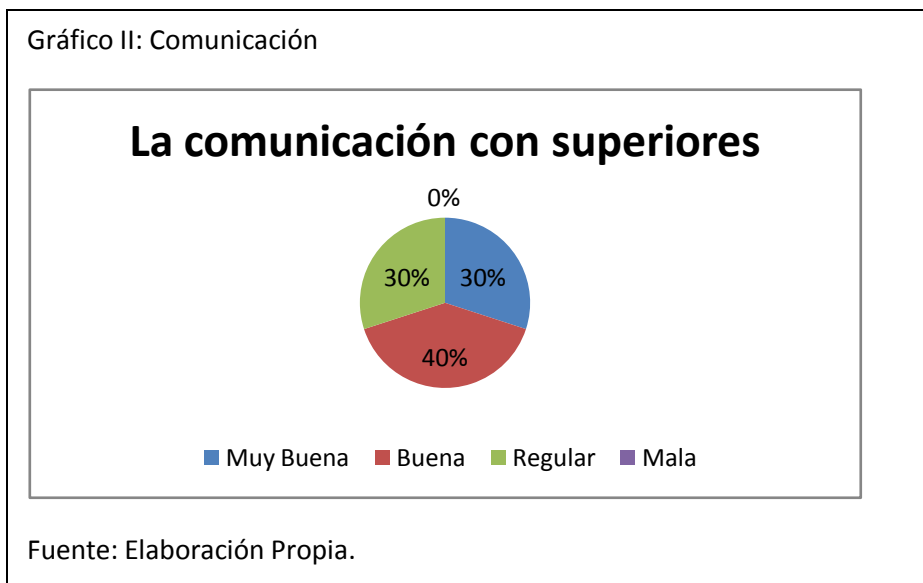
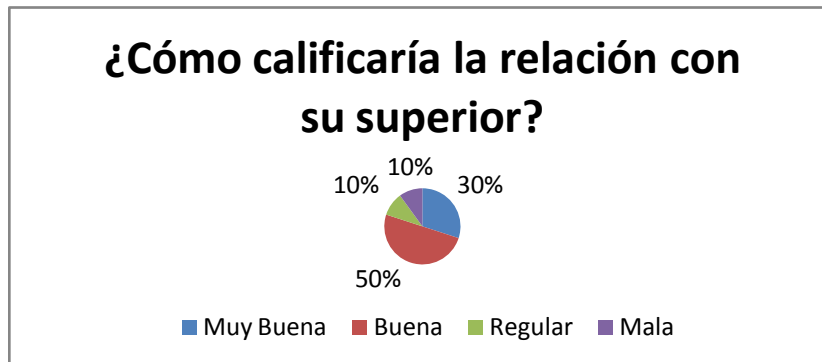
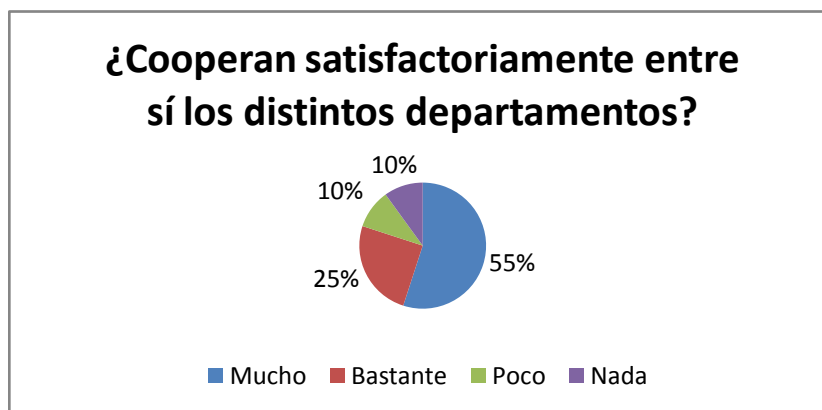


Gráfico III: Relación trabajadores-Superior



Fuente: Elaboración Propia.

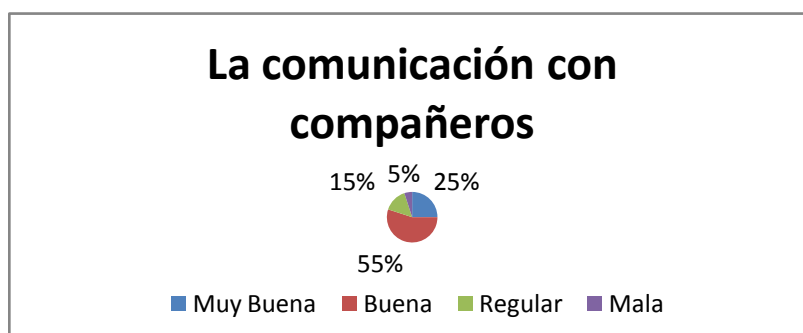
Gráfico IV: Cooperación entre distintos departamentos.



Fuente: Elaboración Propia

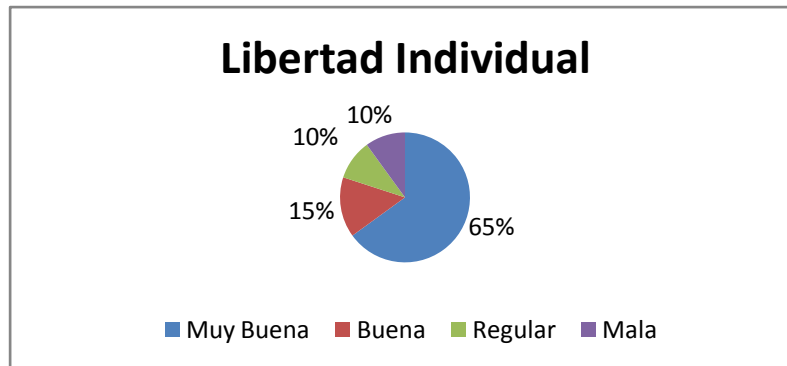
¿Qué opinión le mereceré el clima interno que existe en su empresa en cuanto a...?

Gráfico V: Comunicación entre compañeros.



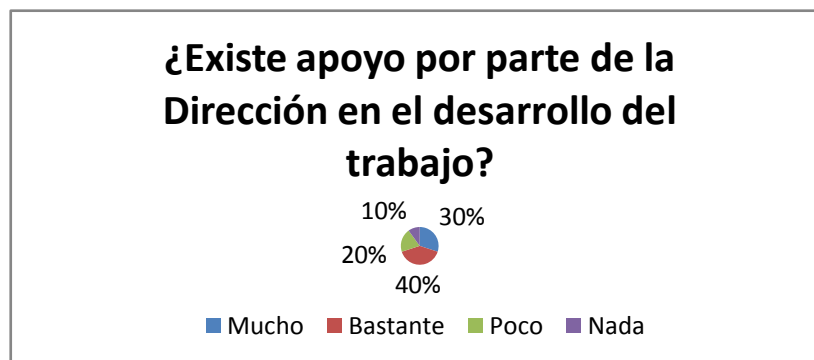
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico VI: Libertad Individual.



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico VII: Apoyo de la Dirección.



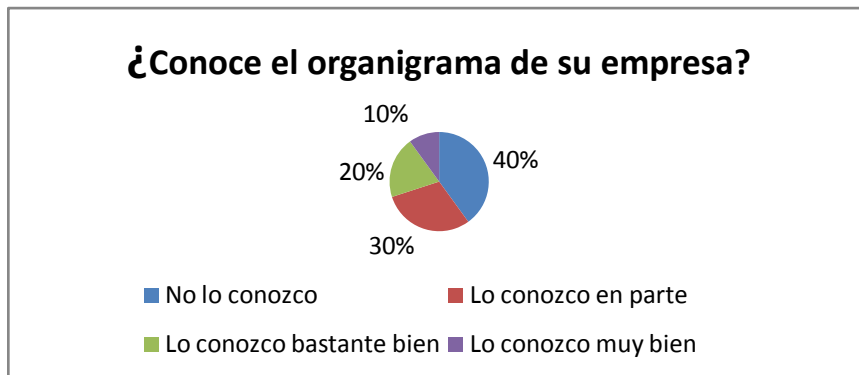
Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico VIII: Dirección-Empresa.



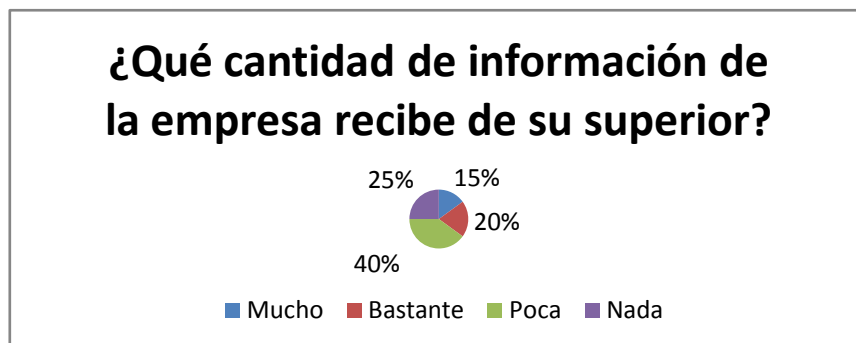
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico IX: Organigrama



Fuente: Elaboración Propia

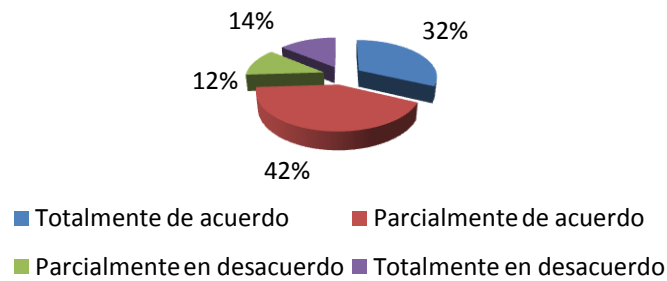
Gráfico X: Información por parte del superior.



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico XI: Clima Laboral

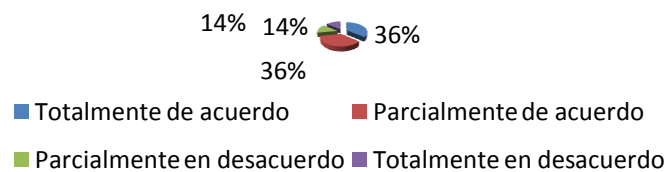
En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo



Fuente: Elaboración Propia

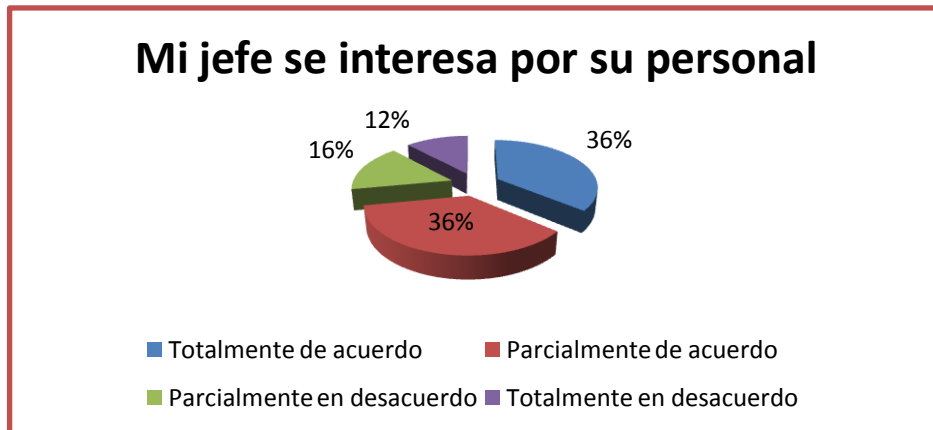
Gráfico XII: Superior Impone su Voluntad

A mi jefe le interesa imponer su voluntad



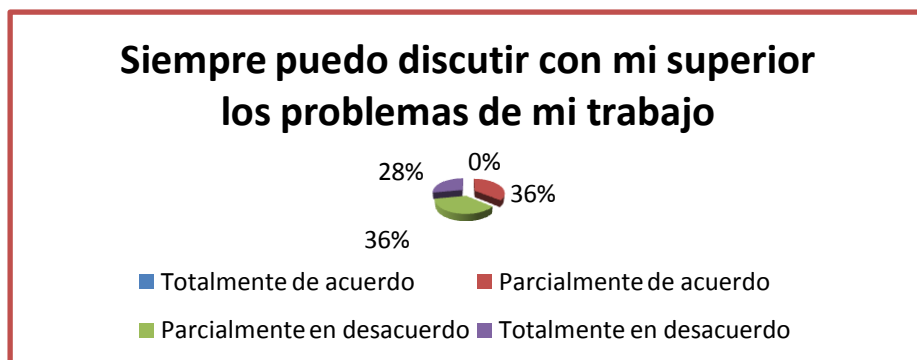
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico XIII: Interés del superior por su personal.



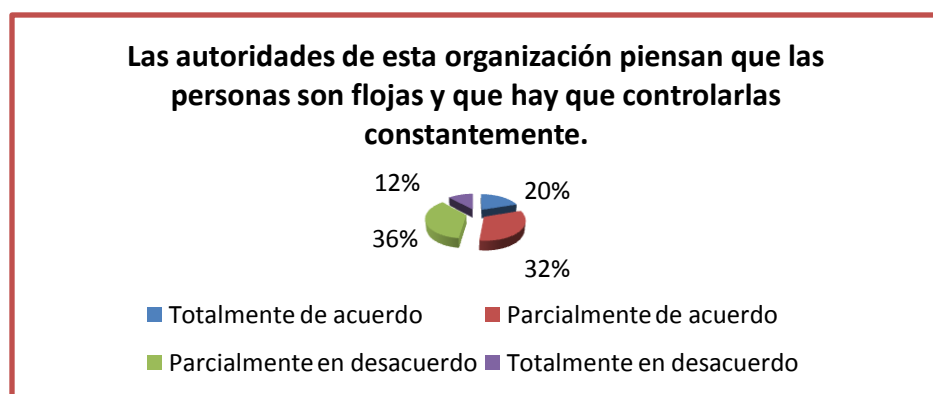
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico XIV: Discusión de problemas con el superior



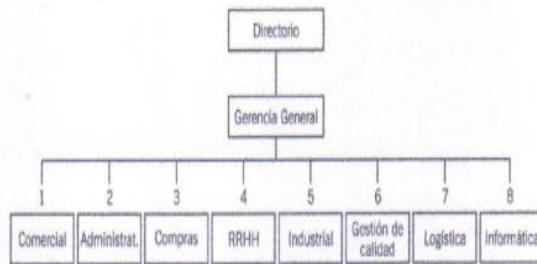
Fuente: Elaboración Propia

Gráfico XV: Control al personal



Fuente: Elaboración Propia

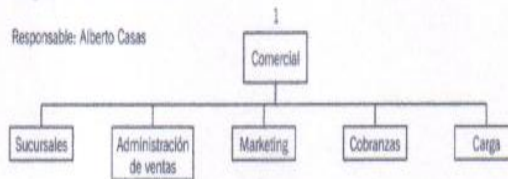
ANEXO II: ORGANIGRAMA DE LA COMPAÑÍA Y DEPARTAMENTALIZACIÓN.



Directorio: Juan B. N. Blangino
 Gerencia General: Gustavo Gómez
 1- G. Comercial: Alberto Casas
 2-3- G. Administrativo y Compras: Luis Cardozo
 4- G. RRHH: Roberto Maccio
 5- G. Industrial: José Antonio Blangino
 6- G. Gestión de calidad: Dante Arria
 8- G. Informática: Gustavo Gómez

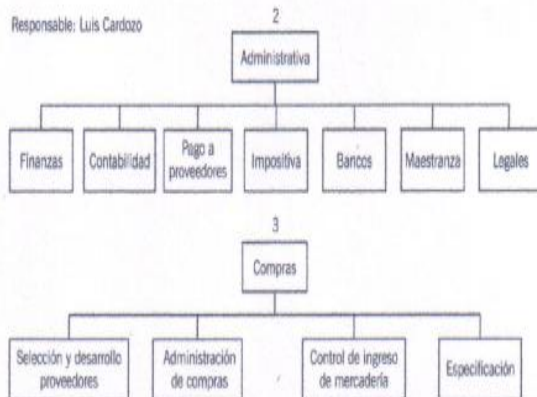
Desglose de Gerencia Comercial

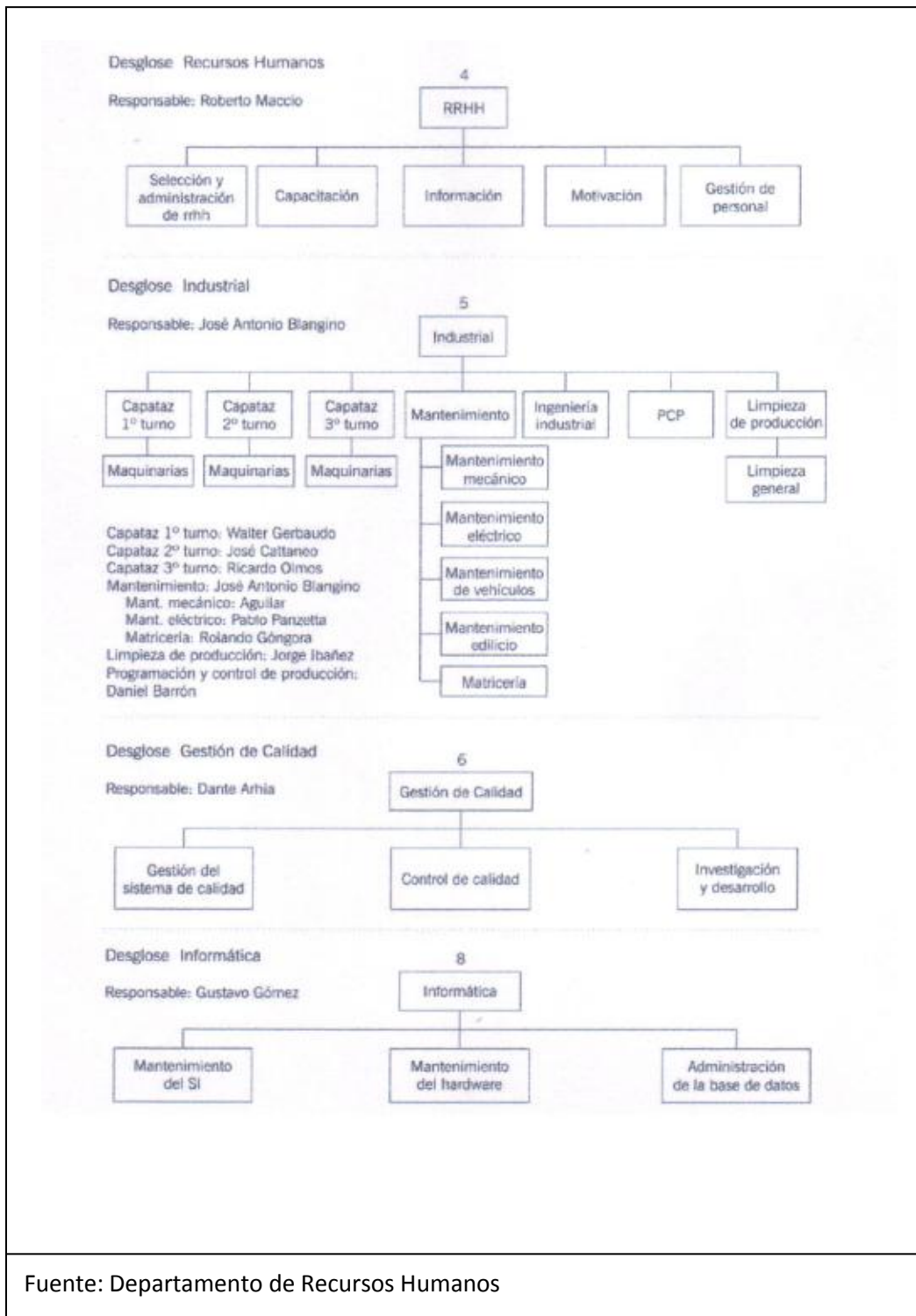
Responsable: Alberto Casas



Desglose de Gerencia Administrativa y Compras

Responsable: Luis Cardozo





Fuente: Departamento de Recursos Humanos

Anexo 3: Guía de pautas

Protocolo de Entrevista para Gerente y Mandos Medios: Guía de pautas

1. ¿Cuál es la Misión de la empresa?
2. ¿Cómo se difunde a todos los miembros de la organización?
3. ¿Cuál es la Visión?
4. ¿Cómo está formada la estructura organizativa? (organigrama)
5. ¿Cuáles son los valores? ¿Crees que son compartidos por todos?
6. ¿Cómo se toman las decisiones en esta empresa?
7. ¿Cómo se definen y establecen los objetivos a cumplir en cada una de las áreas?
8. ¿Cómo se difunde la información referida a objetivos y actividades a realizar?
9. ¿Cuál es el conocimiento que las personas tienen acerca de los objetivos, funciones y tareas de su cargo?
10. ¿Considera que existe unión y pertenencia en la Organización?
11. ¿Cómo los empleados expresan a los superiores sus opiniones y sugerencias?
12. ¿Cómo los empleados de esta organización tratan con sus superiores los problemas relacionados al trabajo?
13. ¿Cuáles son las acciones que se llevan a cabo para determinar el clima de trabajo?
14. ¿Cómo definiría relación con sus subordinados?

Anexo 4: Encuesta Personal de la Empresa.

Esta encuesta es anónima y se efectúa con fines educativos, por favor conteste con la verdad. Muchas Gracias por su participación.

Antigüedad:

Puesto:

Sector:

Responda si está de acuerdo o en desacuerdo con las siguientes afirmaciones acerca de esta organización y sus trabajadores. Marque la opción correcta.

Clima Laboral	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los jefes de esta organización tratan bien a sus subordinados	A	B	C	d
En la gerencia a la que pertenezco existe un excelente clima de trabajo	A	B	C	D
No importa si hago las cosas bien, porque nadie me las reconoce	A	B	C	D
En esta organización todos estamos bien informados de los objetivos	A	B	C	D
Para sacar adelante el trabajo, las personas de mi sección se ayudan unas a otras.	A	B	C	D

Rossi Cintia Soledad
Profesionalización de Recursos Humanos

Liderazgo	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Mi jefe siempre cumple lo que promete	A	b	C	D
A los jefes les interesa imponer su voluntad	A	b	C	D
Los jefes de esta organización se interesan por su personal	A	b	C	D
Siempre puedo discutir con mi superior los problemas de mi trabajo	A	b	C	D

Cultura	Totalmente de acuerdo	Parcialmente de acuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Los jefes de esta organización protegen a su personal	A	B	C	D
Lo más importante en esta organización son las personas	A	B	C	D
En esta organización uno tiene el futuro asegurado	A	B	C	D
En esta organización se recuerdan todas las historias y anécdotas que han ocurrido	A	B	C	D
Las autoridades de esta organización piensan que todas las personas son flojas y hay que controlarlas constantemente	A	B	C	D

Rossi Cintia Soledad
Profesionalización de Recursos Humanos

Esta es una organización en que se confía en el ser humano	A	B	c	D
--	---	---	---	---

Evaluación de Clima Interno. Villafañe

Satisfacción/Insatisfacción.

1- ¿Está usted satisfecho con su trabajo, globalmente?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

2-¿Conoce el organigrama de su empresa?

- a) No lo conozco
- b) Lo conozco en parte
- c) Lo conozco bastante bien
- d) Lo conozco muy bien

3-¿Qué opinión le merece el clima interno que existe en su empresa en cuanto a..?

	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno
La comunicación con sus superiores				
La comunicación con compañeros				

Profesionalización de Recursos Humanos

4- En su opinión, ¿cooperan satisfactoriamente entre sí los distintos departamentos?

No colaboran nada	Colaboran poco	Colaboran bastante	Colaboran mucho
1	2	3	4

5-¿Qué cantidad de información recibe acerca de su trabajo?

Nada	Poca	Bastante	Mucho
1	2	3	4

6-¿Cómo valora la información recibida?

- a) Es escasa y confusa
- b) Es poco clara
- c) Es suficiente
- d) Es rica y abundante

7-¿De quién recibe usted la información sobre su empresa? (aquí puede usted puntuar una o varias opciones, marcando con un círculo la letra o letras correspondientes).

- a) De la dirección
- b) De su mando intermedio
- c) Del comité de empresa/ delegados
- d) Tanto del comité como la dirección

e) Otras fuentes

8-¿Cómo calificaría las relaciones con su inmediato superior?

Malas	Regulares	Buenas	Muy Buenas
1	2	3	4

9-¿Qué opina del grado de apoyo de sus superiores en el desarrollo de su trabajo?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

10-¿Qué opina del grado de delegación de su inmediato superior de usted?

Nada	Poco	Bastante	Mucho
1	2	3	4

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Rossi Cintia Soledad
E-mail:	Cintia_rossi@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciatura en Gestión de Recursos Humanos

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Profesionalización de los recursos humanos en el marco de las empresas familiares
Título del TFG en inglés	Professionalization of human resources in the context of family businesses
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Diego Cmet y Álvaro Ortiz
Fecha de último coloquio con la CAE	20/09/2012
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis. (marcar con una cruz lo que corresponda)

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Rossi Cintia

Firma del alumno