



La continuidad del Modelo de Gestión de Relaciones Interpersonales

(Relaciones + Humanas)

Trabajo final de la Maestría en Administración de Empresas

Directora: Magister Verónica Hereñú

Alumno: Juri Alejandro José

Agradecimientos

A mis profesores que con su dedicación me permitieron ver con otros ojos, no solo el mundo laboral, sino también el personal.

A mi tutora por su paciencia y predisposición ante cada consulta o duda planteada.

A mi familia por el apoyo y acompañamiento en este proceso.

A mis amigos.

Índice

Agradecimientos	Pág. 2
Índice	Pág. 3
Resumen	Pág. 4
Abstract	Pág. 5
Identificar el problema	Pág. 6
Objetivo general	Pág. 7
Objetivos específicos	Pág. 7
Justificación	Pág. 8
Historia de la compañía y del área de Recursos Humanos	Pág. 9
Marco teórico	Pág. 20
Metodología	Pág. 76
Etapas del proyecto	Pág. 77
Implementación de la intervención o innovación	Pág. 79
Evaluación de los resultados de la implementación	Pág. 84
Conclusiones	Pág. 91
Bibliografía	Pág. 93
Anexo	Pág. 95

Resumen

El trabajo se realiza en la empresa Congelados del Sur SA de la ciudad de Rosario, provincia de Santa Fe, con el propósito de mantener el modelo de gestión de Recursos Humanos, en este caso denominado “Modelo de gestión de relaciones interpersonales”, que se ve afectado por el crecimiento de la organización.

Este modelo tiene como eje el contacto fluido entre las personas y el área de Recursos Humanos, y el objetivo está centrado retener las ventajas relacionales del personal con la organización y viceversa.

El foco está puesto en el área de Recursos Humanos, encargado de llevar adelante este proceso, demostrando como una nueva perspectiva del área permite lograr el objetivo.

Trabajar, primeramente, en conocer el modelo de gestión, el organigrama del área de Recursos Humanos, tareas y procesos, cultura organizacional, comunicación y conversaciones, tipos de organizaciones, comunicación no verbal, satisfacción del cliente interno; distintas temáticas que ayudan a entender el funcionamiento de la compañía.

Para luego, implementar la propuesta que permitirá la continuidad del modelo, cuyo fin es acercar a las personas con el área de Recursos Humanos, y mantener la calidad de las relaciones con la organización.

Palabras claves: relaciones, comunicación, organigrama, cultura, conversación, satisfacción

Abstract

The work is carried out in the company Congelados del Sur SA in the city of Rosario, Santa Fe province, with the purpose of maintaining the Human Resources management model, in this case called "Interpersonal Relations Management Model", which is affected by the growth of the organization.

This model has as its axis the fluid contact between people and the Human Resources area, and the objective is focused on retaining the relational advantages of the staff with the organization and vice versa.

The focus is placed on the Human Resources area, in charge of carrying out this process, demonstrating how a new perspective of the area allows us to achieve the objective.

Work, first, to know the management model, the organization chart of the Human Resources area, tasks and processes, organizational culture, communication and conversations, types of organizations, non-verbal communication, internal customer satisfaction; different topics that help to understand the operation of the company.

To then implement the proposal that will allow the continuity of the model, whose purpose is to bring people closer to the Human Resources area, and maintain the quality of relations with the organization.

Keywords: relationships, communication, organization chart, culture, conversation, satisfaction

Identificar el problema

Las organizaciones han ido evolucionando, acompañadas del fortalecimiento de la Gestión Humana, donde es preponderada la participación de las personas cual factor clave para la continuidad de la organización.

En una organización mediana, como la del presente trabajo, la cantidad de gente y el límite de su estructura física, facilita el contacto y comunicación entre sus integrantes.

Esta modalidad, con su particular gestión, es amenazada ante el crecimiento de la compañía. El aumento, tanto de la estructura edilicia, como de la cantidad de personas que forman parte, atenta contra el modelo de Recursos Humanos actual, llevando al área al límite de su posibilidad.

Ante la intención de continuar con un modelo de gestión basado en las relaciones, el conocimiento de las personas y el contacto cara a cara, notando que la expansión de la compañía y el aumento de la dotación, dificulta las interacciones que permiten atender al personal, acrecentando las distancias entre la organización y las personas; es que se busca una alternativa superadora que permita mantener el modelo de gestión de las personas, evitando caer en la división del trabajo, como respuesta a la expansión, para poder consolidar la fórmula característica de esta organización.

Objetivo general

Establecer acciones necesarias para mantener el modelo de gestión de Recursos Humanos, denominado Modelo de Relaciones Interpersonales, cuyos ejes son el vínculo cercano con las personas, la comunicación y el contacto fluido entre las partes; con el fin de revertir las consecuencias de la saturación del área de Recursos Humanos debido al crecimiento de la organización

Objetivos específicos

- a. Analizar el modelo actual de gestión de Relaciones Interpersonales
- b. Evaluar la efectividad de este modelo basado en los vínculos
interpersonales
- c. Conocer las limitantes del modelo amenazado por el crecimiento de
la organización
- d. Establecer modificaciones que permitan la continuidad del modelo
más allá del crecimiento de la compañía

Justificación

Durante los últimos años, el área de Recursos Humanos tiene la necesidad de optimizar sus modelos para crear una ventaja competitiva, a través de las personas de la organización, mejorando las prácticas de gestión, con el fin de acompañar los cambios de época.

Tras esta búsqueda, Congelados del sur, encuentra un modelo basado en el conocimiento mutuo y los vínculos, que le permitieron mejorar los indicadores, afianzando el compromiso de las personas con la organización.

Esta situación está en riesgo, a causa de limitante que tiene este modelo: el crecimiento de la compañía.

Esta problemática, motiva plantear una alternativa a las gestiones tradicionales de Recursos Humanos, intentando mantener el modelo actual, a pesar del aumento de la estructura y la dotación de la organización.

Historia de la compañía y del área de Recursos Humanos

Para poder entender cómo organizar un área de los Recursos Humanos que permita darle continuidad al modelo de gestión, conservando los pilares que la han distinguido, es necesario:

- Hacer un repaso desde los orígenes de la organización hasta llegar a la situación actual, seleccionando una serie de conceptos y autores que guiarán el presente trabajo.
- Entender el modelo de gestión de Recursos Humanos que se desea conservar, sus características principales, y además de compararlo con distintos ejemplos encontrados con sus respectivas bibliografías.
- Identificar cuál es el riesgo que pone en peligro el actual sistema de gestión de Recursos Humanos.
- Comprender cómo es la idea a implementar para solucionar la problemática.

Para esto, es preciso saber de dónde viene la compañía, cuál es la situación actual, y hacia donde pretende ir. Todo esto será detallado en el siguiente trabajo, permitiendo vislumbrar el modelo de gestión, pasado, presente y futuro.

Comprender la evolución, los logros conseguidos, la situación y prioridades de la compañía; en síntesis, poner en contexto.

Congelados del Sur es una pyme nacida en la ciudad de Rosario en el 2003, adquirida como una cocina centralizada de una cadena de pizzería.

En 2007, con el cambio de gestión se plantea la visión de convertirla en una empresa que aproveche los commodities de nuestra región y los transforme en alimentos de valor agregado para los consumidores argentinos y del mundo.

En menos de 5 años, CDS tuvo un crecimiento único en su sector, pasando de producir y vender 200 toneladas durante el 2007 a más de 3.000 toneladas en 2012, llegando a su capacidad máxima de producción en el 2015 con 5.200 toneladas.

En este período, se consolidó como el mayor productor de Milanesas de Soja y el primer productor de pizzas congeladas de Argentina. Además, la empresa ha desarrollado nuevos productos como rebozados de pollo, croquetas de papa rellenas, tortillas de verduras, medallones de carne vacuna, totalizando 135 productos diferentes.

La gran mayoría de los insumos y materias primas son de origen nacional (harinas, vegetales, lácteos, carnes, huevo, etc.) producidas en un radio de 300 kilómetros de donde se ubica la planta productiva.

Entre sus principales clientes podemos destacar a Grido, Dia%, La Anónima, Paladini, Swift, McCain, entre otros.

Descripción general del mercado y la demanda: La oferta productiva en el mercado y la región para este tipo de alimentos de valor agregado es muy reducida. Son muy pocas las empresas elaboradoras y, menos aún, las que cuentan con una infraestructura y procesos de calidad de primer nivel mundial.

Los supermercados y empresas de alimentos de consumo masivo están buscando socios estratégicos que los acompañen en el desarrollo y producción tercerizada de nuevos productos para sus clientes y consumidores, ávidos de novedades ricas y saludables.

Por otra parte, hay una constante demanda, tanto a nivel local como regional, de las empresas que buscan poder entrar en estas categorías con sus marcas pero que no tienen el conocimiento en este tipo de alimentos congelados.

A partir de inversiones tecnológicas el foco comercial es orientado a la concreción de negocios de alta escala de producción para empresas alimenticias líderes. La fortaleza comercial y de distribución de dichas marcas y/o empresas, le requiere a Congelados del Sur contar con altos niveles de industrialización, eficiencia y capacidad para poder abastecer los volúmenes demandados, y le exige poder garantizar los niveles de calidad y especificaciones requeridos.

Existe, en el mercado local y regional, una fuerte necesidad de las compañías mencionadas de introducirse y desarrollar estas categorías de alimentos en franca expansión. Casi ninguna de estas empresas posee las instalaciones, maquinas, y know-how para el desarrollo de este tipo de productos, lo que representa una gran oportunidad para establecer alianzas estratégicas.

Congelados del sur luego de haberse consolidado como una importante industria alimenticia, teniendo como clientes a los principales protagonistas nacionales y multinacionales, vira el foco del negocio intentando fortalecer una nueva modalidad de comercialización de alimentos: venta directa al público sin intermediarios.

Como consecuencia hoy la empresa cuenta con dos unidades de negocios: su marca propia “Frizata”, con la particularidad de la venta e-commerce directo al consumidor; y la

producción para “Grandes Clientes” (socios estratégicos) que comercializada a nivel Nacional de manera directa a los Supermercados.

La imagen de la industria y distribución de alimentos de los últimos 50 años transita por el siguiente camino: la fábrica, distribuidor, grandes cadenas con un inventario y muchos revendedores en el medio. Esto impacta exponencialmente en el costo del producto que llega a la góndola, atentando en la calidad de los alimentos que se consumen.

Con la premisa de romper esta cadena, nace Frizata, que vende solo online y busca desintermediar la cadena para llegar directo a los consumidores a través de envíos a domicilio y puntos de pickup. Con una alta calidad de producto a un 50% menos del precio de los supermercados, permite desarrollar la mejor versión de cada alimento a un menor precio para el consumidor.

El crecimiento en números desde el nacimiento de Frizata hace un año y medio:

- De 300 pedidos por mes a 15000
- De 2 toneladas a 150 tns mensuales
- Alcanzó los 80000 clientes
- De 14 productos a 60 productos disponibles en la página para la venta
- De vender únicamente en Rosario y alrededores, a incorporar Buenos Aires, La Plata y Córdoba

Adentrándonos en el área de Recursos Humanos de la organización, si bien este crecimiento vertiginoso de los primeros años, condujo a priorizar la producción, actualmente el modelo tiene distintas aristas que este trabajo, permitirán exponer sus características principales.

En los últimos años, en la empresa, ha ido tomando fuerza la puesta en valor de las personas, como actor principal, generador de relaciones, coordinador de acciones; focalizándose en la comunicación y los vínculos.

Como un socio estratégico de la compañía, acompañando a la mejora de la productividad, el área de Recursos Humanos adquiere una relevancia en las organizaciones en general que antes carecía. En este contexto, algunas definiciones de empresas sirven para fortalecer el rol de las personas, cual cimiento primordial para la creación, crecimiento y continuidad de la compañía.

Observar a la empresa como “una entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados” (García del Junco, Casanueva Rocha, Garraza Vargas, & Alonso Rodriguez, 2000, p. 3) permite vislumbrar la importancia del elemento humano. Añadiendo a esta definición, es deducible que sin el ser humano faltaría uno de los elementos necesarios para la constitución de la organización.

A esta corriente se suma Chiavenato (1993), para quien “la empresa es una organización social, por ser una asociación de personas, para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social” (p 4). Social y personas son las dos palabras que sobresalen en esta definición, estrechamente vinculadas al área de Recursos Humanos.

Al igual que en Carbaña & Espinosa (1978), el aspecto humano es el foco del trabajo, para este autor el interés principal reside en las personas, quienes conforman grupos humanos donde se dan procesos de reajuste recíproco de conductas en la interacción con entornos complejos y cambiantes. Las normas y comportamientos son continuamente negociados entre los participantes.

Esta definición es un resumen perfecto de una organización, donde los grupos interactúan en distintas situaciones, negociando entre todos para resolver los problemas y avanzar. Los Recursos Humanos son los que movilizan a la empresa, sus relaciones aceleran o entorpecen este movimiento.

Es sencillo para las organizaciones adquirir, en el mercado, máquinas de características similares a sus competidores, pero las personas que trabajan en la compañía son irreproducibles para otra organización.

En las pequeñas y medianas empresas la comunicación fluida entre el personal y el área de Recursos Humanos es una cuestión bastante sencilla de lograr, donde la comunicación cara a cara es de condición diaria, a causa de la proximidad física y el limitado número de empleados.

Si partimos de la base que, en Congelados del Sur, la mayor parte del tiempo, el área de Recursos Humanos interactúa con las personas de la organización, suena paradójico que esto se desdibuje al modificarse algunas condiciones, como el tamaño de la compañía o el aumento del personal. Esta reciprocidad entre las partes ayuda a poner en movimiento los engranajes organizacionales, permitiendo la fluidez necesaria para avanzar en los procesos requeridos para la acción.

La compañía, año a año, continúa creciendo en infraestructura, maquinarias y colaboradores, esta constante transformación modifica, indirectamente, la relación entre el personal y el área de Recursos Humanos, y dificulta la posibilidad de mantener el modelo de gestión como hasta ahora.

Esta situación es la fuente motivacional de este trabajo final, donde se plantea la idea de mantener las ventajas relacionales y comunicacionales de las pequeñas empresas, a pesar del crecimiento de la organización.

El crecimiento organizacional, actúa consecuentemente en el área de Recursos Humanos, donde el personal que se incorpora dentro lo hace desde un lugar de especialista de alguno de sus procesos.

Las funciones de Recursos Humanos se podrían agrupar en seis procesos: para integrar personas (reclutamiento y selección), para organizarlas (diseño de puesto y evaluación de desempeño), para recompensarlas (remuneraciones y beneficios), para desarrollarlas (formación y desarrollo), para retenerlas (relaciones internas), para auditarlas (base de datos). (Chiavenato, Gestión del talento humano, 2009, p. 15)

En vistas de ser el área “más humana” de la organización, y notando que esto tiende a desdibujarse a medida que aumenta la estructura de la compañía, surge la necesidad de enfocarse en mantener el modelo que priorice las relaciones entre las personas.

La reformulación del área permite subsanar esta situación reagrupando a las personas en grupos más pequeños que permitan el contacto directo y cercano en el momento de la comunicación con la organización.

A pesar de que es posible subdividir el área en especialistas de los distintos procesos, a las personas no es posible subdividirlas, por lo tanto, es imperioso para este tipo de gestión, que un referente del área conozca todos los aspectos del colaborador, desde su selección e ingreso, carrera dentro de la empresa, capacitaciones, evaluaciones de desempeño; todo lo relacionado con el área desde su incorporación hasta el fin de la relación laboral.

En Recursos Humanos resulta importante no perder aquellas conversaciones informales que surgen a diario con los colaboradores. Estas charlas son provechosas para la comprensión, conocimiento y fidelización del cliente interno. El desafío es lograr crecer y progresar hacia una empresa ágil, plana y flexible, que combata el desarrollo piramidal del organigrama, repleto de mandos intermedios que impiden el alcance directo.

Centrándonos en el área de Recursos Humanos de la empresa, podemos agrupar las tareas en dos grandes conjuntos:

- Hard: recolección de novedades, confección de notificaciones, elaboración de documentación, armado de legajos, informes e indicadores del área.
- Soft: selección de personal, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño, plan de carrera, comunicación interna, atención al cliente interno, negociación con sindicato, comunicación con la dirección.

El aumento de personas dentro de la organización induce a la división del trabajo en Recursos Humanos, provocando un virtual alejamiento del área con el personal, generando que cada uno de los que trabajan en el área solo conozca la realidad de cada colaborador de manera fragmentada, acorde a su especialidad. Mientras que uno está al tanto de las horas extras del personal, turnos de trabajo, horarios, sueldo, nivel de ausentismo. El otro conoce sus inquietudes,

necesidades de capacitación, plan de carrera, expectativas, problemas personales y laborales, impactando contraproducentemente en los vínculos que forjaron el actual sistema de gestión previamente explicados.

Entonces surgen algunas preguntas:

¿Cómo lograr que la gestión humana continúe siendo integral al crecer la empresa? ¿Qué pasaría si cambiamos el enfoque? ¿Y si en vez de tener un especialista de cada proceso del área, tenemos pequeñas unidades que abarcan todos los procesos? ¿Si en vez de dividir el área en procesos/especialistas, dividimos la empresa en grupos de colaboradores, donde cada grupo tenga un referente que los abarque?

Sin dejar de tener una visión global e integral de la organización, resulta interesante para el área encargada de interactuar con el personal poder mantener los beneficios de las empresas más pequeñas, más allá del crecimiento.

Como indica el portal especializado conocimientosweb.net, los beneficios de las pequeñas empresas son:

- Descentralizar y diversificar las fuentes de trabajo
- Oportunidad de una relación más estrecha y más humana
- Comunicación más fluida y eficaz
- Mayor posibilidad de ejercer la creatividad e iniciativa individuales
- Mayor facilidad de equilibrio entre la libertad y el orden
- Contacto directo con el cliente

Otros beneficios los encontramos en cedecpymes.org. señala a las pymes como:

Más flexibles: Una gran empresa cuenta con una amplia estructura, por lo que cualquier cambio supone mayor burocracia. La pyme, por el contrario, cuenta con una estructura y una gestión mucho más sencilla, lo que le permite adaptarse a las variaciones del mercado de forma más inmediata.

Con un equipo humano más implicado: al haber mayor cercanía con dirección es más habitual que el empleado se implique con los objetivos de la compañía. Además, desarrollarse puede ser también más sencillo en las pymes, ya que, al haber una estructura menos rígida, los profesionales pueden disponer de más libertad en sus tareas, lo que favorece el pensamiento creativo y global.

Están más cerca de sus clientes: Es una de las ventajas más evidentes. Las medianas y sobre todo las pequeñas empresas tratarán de una manera más directa con sus clientes, lo que les posibilitará conocer con más facilidad sus necesidades y ofrecer un servicio más individualizado, e incluso establecer relaciones personales y de apego con sus usuarios. De igual modo sucede con el cliente interno.

Son más rápidas tomando decisiones: La capacidad de decisión normalmente recaerá sobre una persona o sobre un grupo reducido. Ello hará que sean mucho más ágiles tomando resoluciones que las grandes empresas, en las que con frecuencia ciertas decisiones requieren activar complejos mecanismos de decisión.

Será más fácil vincular al personal con la empresa: La mayor cercanía con la dirección y una visión más global del negocio (en las grandes empresas el trabajo de cada empleado es menos integral y más especializado) hará que resulte más fácil conectar emocionalmente al

trabajador con los objetivos de la empresa. Con frecuencia ello aumentará su motivación, y por ende su productividad.

Todo el mundo se conoce: Dentro de una pequeña o mediana empresa es más fácil formar vínculos y conocer las cualidades de los demás. Eso puede aprovecharse para aumentar el rendimiento y formar mejores equipos de trabajo.

La comunicación será más sencilla: Al estar más próximos, será más fácil que los distintos integrantes de la empresa se comuniquen entre sí. Ello posibilitará que las nuevas ideas fluyan y los problemas se resuelvan en equipo. Recuperado de Dimas (2017)

El trabajo de Recursos Humanos está directamente relacionado con los puntos anteriores, cuyo impacto repercute en el trabajo diario. Manteniendo un conocimiento profundo de los colaboradores tenemos la posibilidad de tratarlos como un todo, considerando los distintos aspectos que abarca su vida laboral. En el momento que se produce el contacto del personal con el área, la “historia” de la persona está presente en el Referente de Recursos Humanos (Rrh). La visión holística de esta persona permite lograr una mayor comprensión de la situación, arribando a una solución acorde a las necesidades y/o requerimientos solicitados por la otra parte.

Marco teórico

Observar la evolución de la gestión de Recursos Humanos es un paso inevitable para adentrarnos en el área de estudio. Liquidano (2005), simplifica el entendimiento del avance en el trato hacia las personas, ayudando a comprender la evolución, y haciendo notar que las seis fases que describe se siguen manifestando en las prácticas vigentes, puesto que las empresas pueden presentarlas en su gestión.

Según este autor existen:

- 1) Fase administrativa: que entiende al hombre como un ser racional y económico, donde el elemento motivador es el económico. Esta fase se caracteriza por su orientación predominante hacia la producción, con abundante mano de obra, donde la situación del “personal” no es relevante. La percepción del administrador de Recursos Humanos, es que el personal es un costo a minimizar, su relación laboral está orientada al control y al estímulo de los rendimientos, centrada en la observación de las normas y las reglas
- 2) Fase de gestión: la concepción que se tiene del hombre es la de un “hombre social”, motivado por sus necesidades sociales y las relaciones o interacciones. El administrador de Recursos Humanos considera al personal como un costo a minimizar, pero con acciones de carácter proactivo, es decir, que el personal toma la iniciativa, reconoce su responsabilidad y su fuerza reside en sus valores. Se consideran las necesidades de tipo social y psicológica de las personas y buscan la adaptación del hombre a la organización. La relación laboral se extiende a factores retributivos y psicológicos.

3) Fase de desarrollo: el hombre, en esta fase, se “auto-realiza”. El elemento motivador del individuo es desplegar en su trabajo las capacidades que posee, percibiendo que el deseo de cierto grado de autonomía y autocontrol se ven limitados por la formalización, especialización de las actividades de la organización. Su orientación es hacia la eficiencia de la empresa. El administrador de Recursos Humano considera al personal como elemento determinante para el desarrollo de la empresa, como recurso que se tiene que optimizar.

4) Fase estratégica: La orientación predominante es hacia la estrategia del negocio, tomando en cuenta la visión, misión, propósitos y valores de la empresa para la formulación de objetivos y estrategias sociales congruentes. El administrador de Recursos Humanos considera al personal como un recurso a optimizar y un factor determinante en la mejora de la posición competitiva de la empresa. La concepción del “hombre complejo”, tomando en cuenta las diferencias individuales, reflejan su dinamismo, su capacidad de evolución a través de la adquisición de nuevos conocimientos y experiencias pasadas que lo desarrollan personalmente. Y la relación laboral es hacia el cumplimiento de objetivos con base en la estrategia del negocio, se busca satisfacer los objetivos individuales adecuados a los objetivos organizacionales.

5) Fase de gestión por competencias: el hombre se concibe como aquel que posee características superiores (conocimientos, habilidades y capacidades para manejar la ventaja competitiva del negocio), así como su alineación con las necesidades estratégicas de la organización. En esta fase la orientación de la empresa es hacia la identificación, descripción y desarrollo de competencias individuales para impulsar a nivel de excelencia, las competencias del personal hacia los resultados. El administrador

de Recursos Humanos percibe al personal como el capital humano para el mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.

6) Fase de gestión del conocimiento: La orientación de la empresa es hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento de los trabajadores, hacia la generación del conocimiento, ligándolo a los objetivos del negocio. En esta fase la concepción del hombre es el “talento clave para la empresa”, es inquisitivo, participativo, con facilidad de aprendizaje, que requiere menos dirección y control para actuar. La percepción del personal es como capital humano y social. En la relación laboral se adoptan las mejores prácticas para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores.
(p.24)

Conocido esto, es imperioso exponer las características de la gestión actual de Recursos Humanos de la empresa. La comparación con otros modelos permite entender las similitudes y diferencias, facilitando la comprensión general.

Modelos de gestión de Recursos Humanos

De la publicación en línea de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.), observamos algunos de los siguientes modelos:

Modelo de Beer y colaboradores:

Donde la influencia de los empleados es considerada el eje central, actuando sobre los tres sistemas restantes:

- sistema de trabajo
- flujo de Recursos Humanos

- sistema de recompensas

Se involucra a las personas en los temas para el desarrollo de los Recursos Humanos y de la organización, para que sientan que son parte de la toma de decisiones, logrando un mayor compromiso.

Figura 1. *Modelo de Beer y colaboradores*



Fuente: (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). Reproducida de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

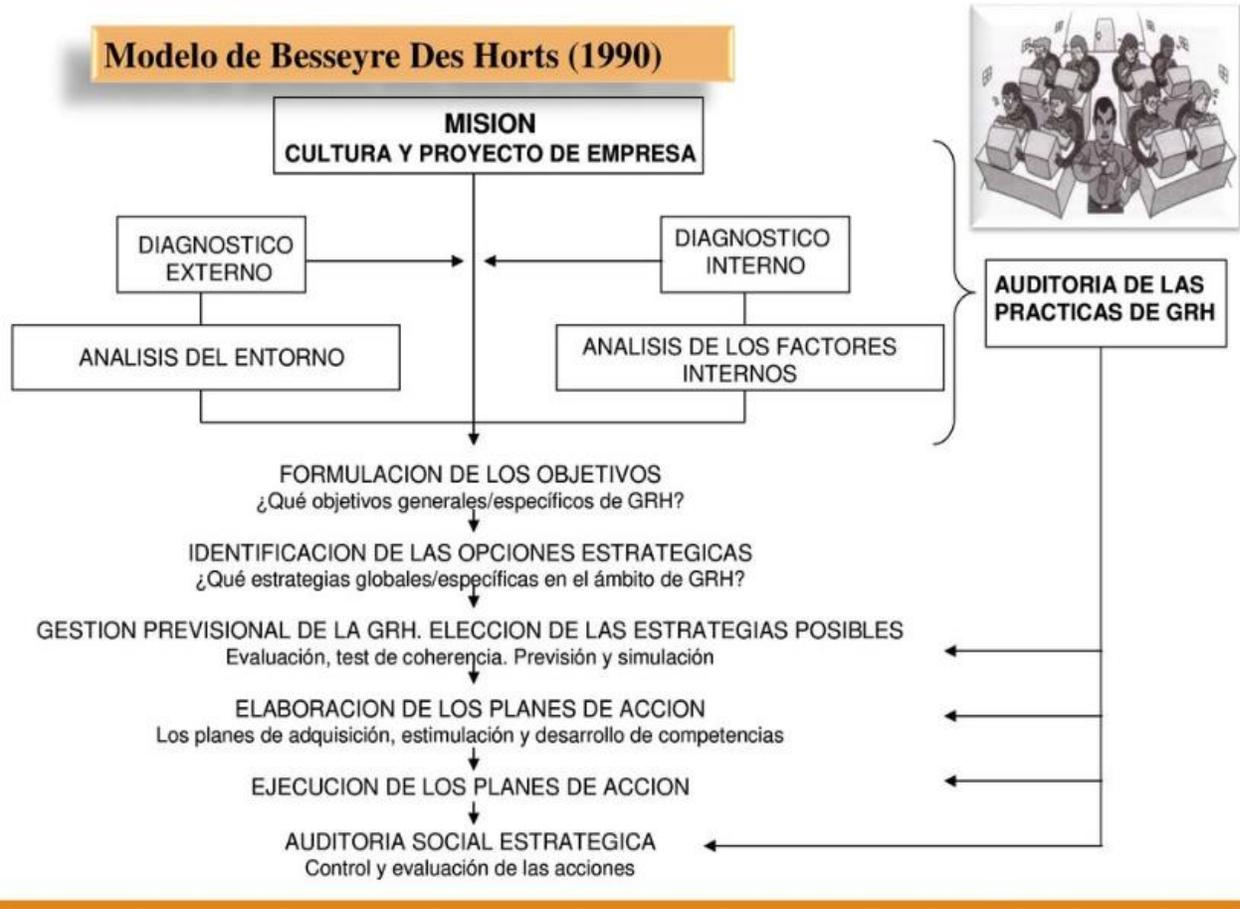
Modelo de Besseyre Des Horts:

Plantea un modelo de gestión estratégica de los Recursos Humanos guiados por la misión de la cual derivan:

- objetivos
- estrategia
- gestión de la estrategia
- elaboración de plan de acción
- ejecución del plan de acción
- auditoría

Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías que permiten al área de Recursos Humanos gestionar las competencias de la empresa. Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.)

Figura 2. *Modelos de Besseyre Des Horts*



Fuente: (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). Reproducida de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Modelo de Chiavenatto

Influenciada interna y externamente, la administración de Recursos Humanos está constituida por subsistemas interdependientes:

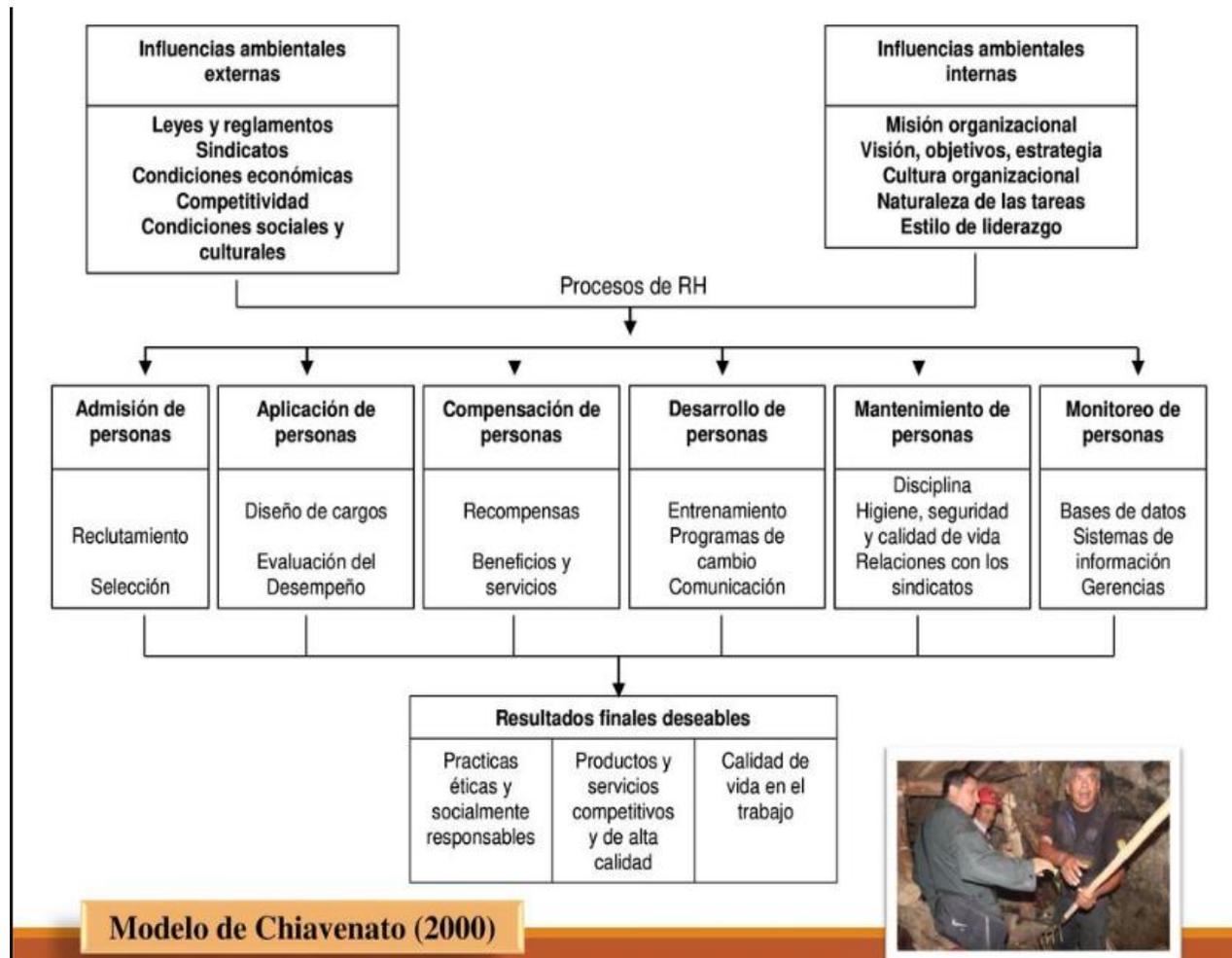
- admisión de personas
- aplicación de personas
- compensación de personas

- desarrollo de personas
- mantenimiento de personas
- monitoreo de personas

Dando como resultado, prácticas éticas, productos de calidad, calidad de trabajo; reflejados en el nivel de satisfacción y compromiso tanto del cliente interno, como externo.

Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.)

Figura 3. Modelo de Chiavenatto



Modelo de Chiavenatto (2000)

Fuente: (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). Reproducida de
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Modelo Harper y Lynch

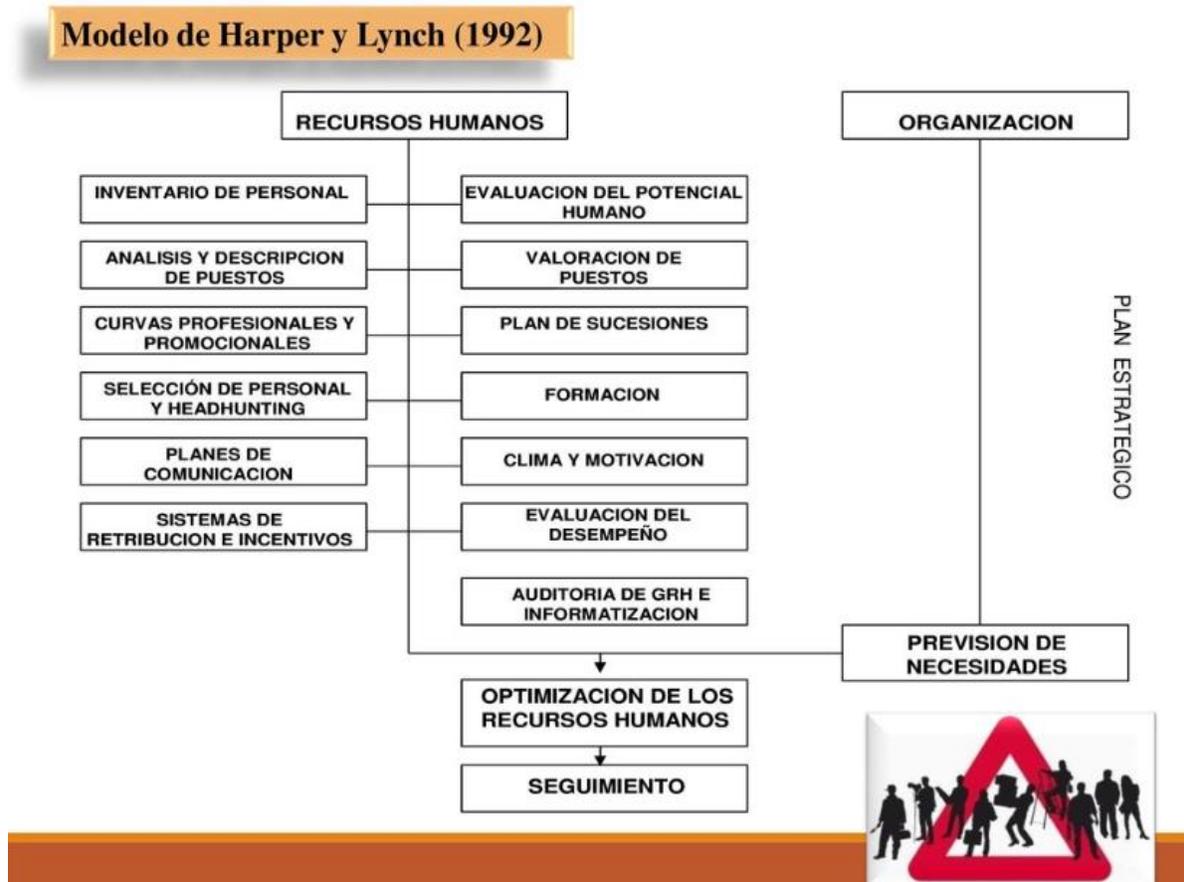
Partiendo del conocimiento de los Recursos Humanos con que cuenta, permite una anticipación de las necesidades, a través del desarrollo de actividades como:

- inventario de personal
- evaluación del potencial humano
- análisis y descripción de puestos
- valoración de puestos
- planes de carreras
- selección de personal
- formación de persona
- planes de comunicación
- clima y motivación
- sistema de incentivos
- evaluación de desempeño

Siendo la auditoría de Recursos Humanos el mecanismo de control del sistema.

Este modelo deja de lado el enfoque puramente económico de una empresa, incorporando el aspecto social; alineando ambos a los objetivos estratégicos de la compañía. Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.)

Figura 4. Modelo de Harper y Lynch



Fuente: (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). Reproducida de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

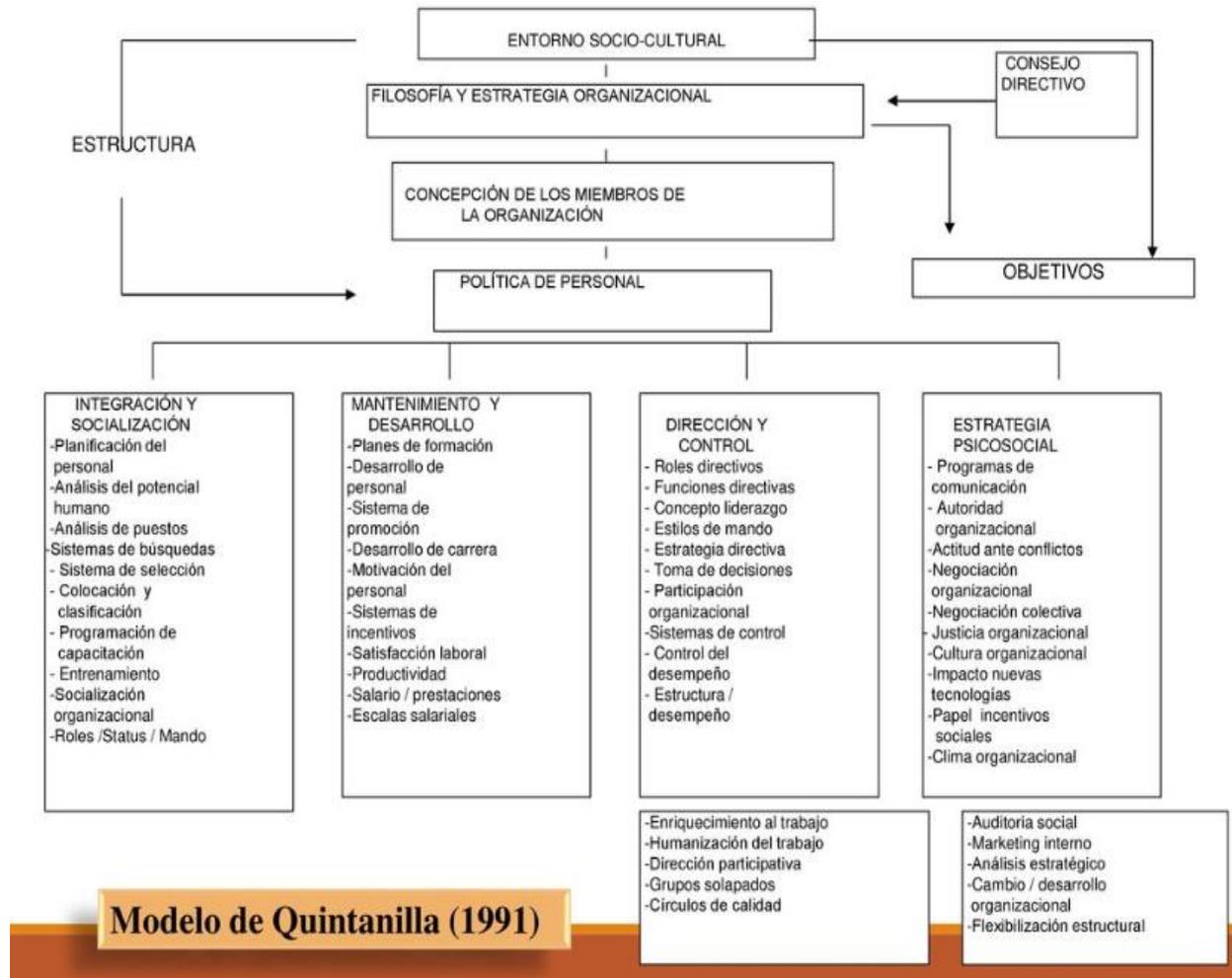
Modelo Quintanilla

Quintanilla muestra un modelo en que la influencia del entorno, la filosofía de la organización y la concepción de los miembros, permiten establecer la política de personal y formula la existencia de cuatro funciones:

- integración y socialización
- mantenimiento y desarrollo
- dirección y control
- estrategia psicosocial

Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.)

Figura 5. Modelo de Quintanilla



Fuente: (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). Reproducida de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Modelo Werther y Davis

Es de destacar la interrelación de las áreas de Recursos Humanos vinculados con los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales.

El entorno sirve de pilar para la creación del modelo compuesto por siete elementos:

- 1) fundamentos

- 2) planeación y selección
- 3) desarrollo y evaluación
- 4) compensaciones
- 5) servicios al personal
- 6) relaciones sindicales
- 7) auditorias

Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.)

Figura 6. *Modelo de Werther y Davis*

Modelo de Werther y Davis (1991)



Fuente: (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). Reproducida de

<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

Modelo de Zayas

Considera que el carácter sistémico de la GRH, en deterioro de las ideas que plantean como un conjunto de tareas aisladas.

Opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir tres subsistemas:

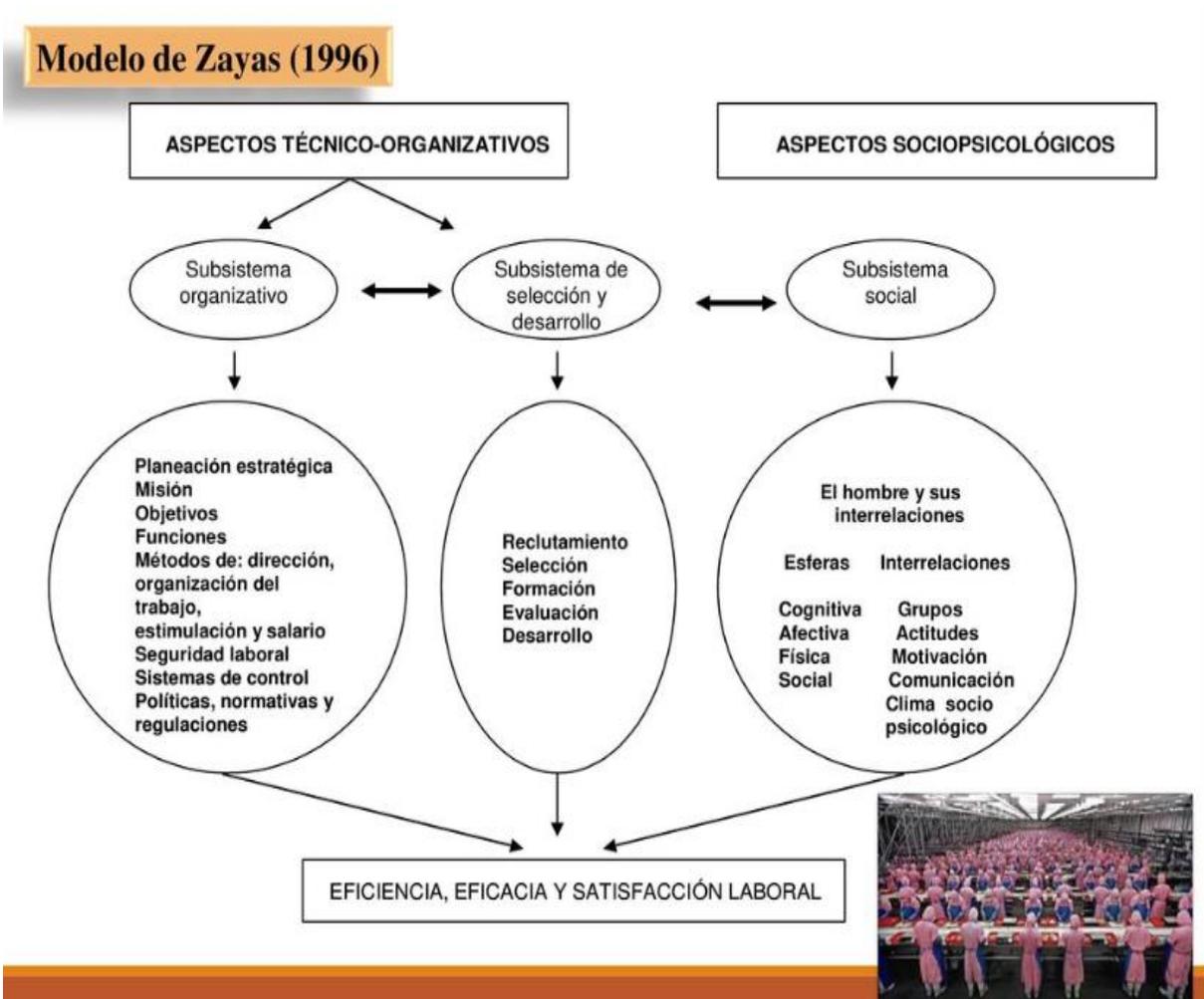
- organizativo

- selección y desarrollo
- social

En busca de relaciones entre la organización y el trabajador fomentando el incremento competitivo de ambos.

Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.)

Figura 7. Modelo de Zayas



Fuente: (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). Reproducida de
<https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html>

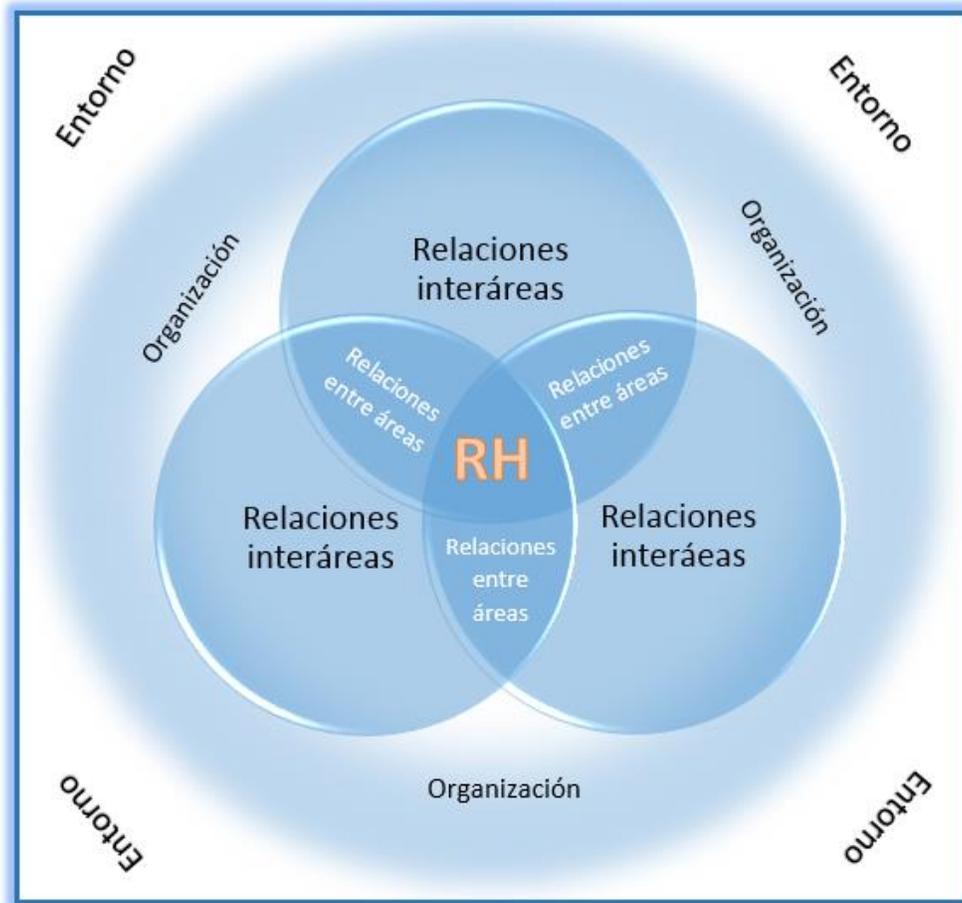
Estos ejemplos, ayudan a entender el modelo de la compañía Congelados del Sur, armado desde la base de alguno de los autores mencionados, adaptada a los criterios de la organización actual.

La comprensión del Modelo de Relaciones Interpersonales, nombre del tipo de modelo de Congelados del Sur, sirve para vislumbrar cuan factible puede ser la continuidad del mismo, a pesar del inminente cambio de una organización en expansión.

Modelo Relaciones interpersonales

Tomando como base los modelos previamente nombrados, combinando los distintos autores, y reforzando la idea de que las organizaciones son un mundo de relaciones, cuyo eje central es la comunicación, es que emerge este modelo de gestión propio, en el cual, en el aspecto relacional, resulta pertinente graficar al área de Recursos Humanos en el centro, funcionando como impulsor de las relaciones y responsable de la gestión de las mismas entre las distintas áreas.

Figura 8. *Modelo de Relaciones Interpersonales (aspecto relacional entre áreas)*



Fuente: Elaboración propia

La incorporación preceptos de los distintos autores permiten conceptualizar la manera de trabajar de Recursos Humanos en la organización de estudio:

- la gestión de Recursos Humanos, cultura y ética, indica que el aprendizaje de las organizaciones, no es la sumatoria de los aprendizajes de sus miembros, sino que las organizaciones generan visiones, valores, conceptos y desarrollos propios, que tienden a permanecer, independientemente del ingreso y retiro del talento humano (Hedberg, 1981). Esta postura holística de la compañía, en la que el conjunto de personas es más que la suma de cada una de ellas, trascendiendo el individualismo y formando un

conjunto mucho más significativo, es la base del entendimiento de cómo funcionan las personas dentro de una organización.

- del modelo de Cidec, es interesante el hecho de situar la comunicación como eje central, propiciando el crecimiento y desarrollo de los Recursos Humanos, que, para lograr este funcionamiento exitoso del modelo, precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno. Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). La necesidad de fomentar el diálogo en todas direcciones, no observarlo como una pérdida de tiempo, sino como una fuente de información significativa que permiten la propagación del conocimiento.

- el modelo de Beer y colaboradores, aporta la importancia de la participación y el involucramiento de los empleados, necesarios para el desarrollo tanto de ellos como de la organización. Compartiendo la idea de que un empleado nunca dará el 100% de su capacidad laboral si no se siente parte de la empresa y ve que sus tareas aportan a los objetivos de la misma. Recuperado de (Alma Patricia Aduna Mondragón, s.f.). La necesidad de las personas de sentirse parte, de ser escuchada. Ofrecer la posibilidad de que cada uno pueda brindar su opinión y proponer mejoras, situación posibilitada en conversaciones más o menos formales que existe entre los distintos niveles de la compañía.

- el modelo de Zayas, aporta el carácter sistémico de la gestión de Recursos Humanos planteando que no puede considerarse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones. Similar al planteo de Hedberg, la organización como un todo, cuya alteración en un área afecta al conjunto. Por esto es

importante la colaboración y el diálogo permanente interáreas, visibilizando las problemáticas, y fomentando la contribución de todos para la búsqueda de soluciones. Las conversaciones permanentes son un brainstorming constante del que surgen ideas innovadoras.

Plasmar en un gráfico los procesos de Recursos Humanos de Congelados del Sur, permite observar la clara interrelación en que confluyen, además, del intercambio de información necesaria para lograr un conocimiento holístico de las personas.

Figura 9. *Modelo de Relaciones Interpersonales (Procesos)*



Fuente: Elaboración propia

Para tal fin, es necesario recabar información preponderante de las personas en todos los procesos. La totalidad de datos aprehendidos, son utilizados por una persona (referente de Recursos Humanos) quien concentra la totalidad de la información. Esta ventaja, marca la diferencia en el tipo de gestión.

El detalle de los datos recabados en cada proceso:

- Incorporaciones: datos personales y familiares. Base de datos con hobbies, gustos, preferencias.
- Puesto: que ocupa actualmente, y a lo largo de su historia laboral, además del perfil requerido
- Capacitación: registro de capacitaciones recibidas. Necesidades de capacitaciones futuras
- Beneficios: beneficios y premios recibidos durante la historia laboral
- Gestión del cliente interno: registro de visitas a Recursos Humanos, con datos sobre los motivos, respuestas y soluciones
- Servicios de terceros: informe personal del servicio de higiene y seguridad (registros e investigaciones de accidentes). Informe del médico laboral (historia clínica).
- Novedades: horas extras, nocturnas, diferenciales de categoría, recategorizaciones, ausentismo, premios, descuentos.

En este modelo de gestión, es preciso aclarar, que todo el conocimiento profundo del personal, tiene que servir, principalmente, para tres cosas:

- 1) Que las personas perciban la importancia de su trabajo para la compañía.
- 2) Que cada persona se sienta motivado en su puesto de trabajo
- 3) Que el conjunto de personas acompañe la estrategia organizacional.

De nada servirían los primeros dos puntos, si no aparece el tercero, la estrategia organizacional. Este es el propósito de la compañía, el camino a transitar para alcanzar los objetivos. Por esto es preciso detenernos en este concepto para desarrollarlo con mayor profundidad, ya que es el punto en el que se alinean las personas y la empresa.

Estrategia organizacional

La misión, visión y valores confluyen dentro de la estrategia, cuyas definiciones son abordadas por distintos autores:

Misión

David (2003) afirma:

La declaración de la misión es una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la razón de ser. Responde a la pregunta clave ¿cuál es nuestro negocio? Una declaración de la misión definida es esencial para establecer objetivos y formular estrategias con eficacia. En ocasiones una declaración del credo, una declaración del propósito, una declaración de la filosofía, una declaración de creencias, una declaración de principios de negocios o una declaración que define nuestro negocio revela lo que una empresa desea ser

y a quién quiere servir. La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y, sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección (p.59)

Otro de los autores opina que antes de iniciar un proceso que debe llevarla a planificar su futuro, la empresa tiene que ser capaz de definir lo que ella es fundamentalmente, lo que la hace única, pero también lo que intenta llevar a cabo. (Besseyre, 1989)

Quien ingresa a una organización recibe una inducción por parte de Recursos Humanos. En esta presentación de la empresa es necesario dejar en claro al ingresante la misión que se tiene, aquello que define nuestro negocio. (David, 2003)

Sintetizando, la misión es aquello que la empresa es realmente, la razón de su existencia, el motivo para la cual fue creada.

Visión

En el mundo empresarial, la visión se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Fleitman, 2000)

La visión es “aquella que engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores”. (Johnson, Scholes, & Whittington, 1999)

La visión debe tener algunas de las siguientes características:

- Ambiciosa

- Comprensiva
- Consistente
- Realista (Dolan & García Briones, 2006)

La visión es más utópica. Plantea una meta lejana, difícil de lograr, que sirve de guía para las personas de la organización a través de los años. Su característica de ambición a largo plazo permite perseguir un sueño con el anhelo de, algún día, poder alcanzarlo.

Valores

Recuperado de Enciclopedia económica (2019), donde destaca que “los valores organizacionales son cualidades, virtudes y principios que emplea un grupo de trabajo para conservar un ambiente pacífico, agradable, respetuoso y eficaz.”

La importancia de los valores organizacionales reside en que permite:

- planificar y desarrollar un plan de forma tranquila y eficaz.
- logra crear un equipo de trabajo exitoso, el cual trabaja en unidad y persigue los mismos objetivos.
- que los trabajadores se sientan a gusto con el empleo.
- que el trabajo se efectúe un ambiente sano, en el sentido emocional y mental.
- crear un sentido de pertenencia positiva hacia la organización.

Por tanto, en una empresa los valores, son las cualidades que la organización pregona entre sus miembros los que forjarán las conductas dentro de la compañía.

Ingresando en la estrategia de Congelados del Sur formulada desde la Dirección y transmitida hacia toda la compañía, notamos que, en el manual interno de Recursos Humanos, detalla:

Misión. Es desarrollar productos innovadores, ricos y prácticos, para el consumidor moderno, respetando los más altos estándares de calidad.

Visión. Consiste en construir una posición de liderazgo internacional, reconocida y valorada por la responsabilidad y profesionalismo con que asume cada compromiso, la innovación y calidad de sus productos, el respeto por las personas y los resultados.

Valores

- **Calidad humana:** trabajamos con gente que tenga voluntad de colaboración y trabajo en equipo, generando un ambiente de trabajo transparente donde la comunicación fluye entre todos los miembros de la compañía.
- **Profesionalismo:** hacemos un trabajo con calidad y excelencia; buscando la mejora continua en todo lo que hacemos.
- **Eficiencia:** hacemos de manera eficiente todas las actividades que nos proponemos. Esto nos asegura el crecimiento y el éxito a largo plazo.
- **Osadía:** somos una organización muy dinámica, donde es necesario saber tomar riesgos y asumir responsablemente las consecuencias.
- **Visión global:** pensamos y trabajamos para el mundo, sin que las barreras idiomáticas, geográficas y culturales sean un limitante para nuestro crecimiento.

El desarrollo de la estrategia es el puntapié inicial para comprender el modelo de gestión actual, que es preciso continuar esclareciendo con otro concepto clave: la cultura organizacional.

La misma abarca los vínculos, las relaciones, la comunicación, las formas, los modos, en síntesis, la personalidad de la compañía.

Del trabajo Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional, un estudio empírico de Hernández Calderón & Serna Gómez (2009). podemos extraer que el trabajo seminal de Smircich (1983) se ha presentado una dualidad al estudiar la cultura organizacional.

Un grupo afirma que la cultura es “algo” que la organización es y por lo tanto no puede ser intervenible intencionalmente; es decir, sería debatible la concepción del cambio cultural planeado y su estudio debería concentrarse en la búsqueda de teorías comprensivas del fenómeno. Otro grupo, por el contrario, considera que la cultura es “algo” que la organización tiene y en este sentido podría ser intervenida en busca de mejores resultados organizacionales.

Este trabajo, fiel al segundo grupo, plantea la cultura como algo en donde es posible inmiscuirse para realizar mejoras en busca de beneficios colectivos y organizacionales, fomentando los modos y maneras de actuar dentro de la organización, considerando la cultura como el ADN de la empresa.

En un intento de definición de cultura organizacional Robbins & Judge (2009), se refiere a “un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora” (p.551). Por tanto, debemos esperar que

individuos con distintas formaciones o diferentes niveles en la organización tiendan a describir la cultura de la organización en términos similares.

Partimos de la cultura organizacional como forjadora de los tipos de conversaciones que tenemos con las personas. Esta «cultura» permite el desarrollo de prácticas sociales propias de la organización, de estándares sociales comunes desde los cuales cada miembro individual emite juicios, de formas compartidas de actuar y de hacer frente a las circunstancias para producir resultados. Las prácticas sociales llegan incluso a ser ejecutadas en forma transparente, como un conjunto de hábitos, por quienes están inmersos en ellas. (Echeverría, 2005)

Es significativo, al referirnos a la cultura, hablar del capital social. Daft (2011), se refiere al “capital social como a la calidad de las interacciones entre las personas y si comparten una perspectiva común (...), en las organizaciones con un alto grado de capital social, las relaciones se basan en la confianza, la mutua comprensión y las normas y valores compartidos que permiten que las personas cooperen y coordinen sus actividades con el fin de alcanzar sus metas”. (p.374)

Para el área de Recursos Humanos, el resultado de un alto grado de capital social, es una evidencia plasmable de que se está realizando un buen trabajo, pues exige la buena voluntad y cooperación entre las personas.

Chiavenato (2007) define cultura organizacional como un “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad que guía y orienta la conducta de sus miembros”. (p.350)

La cultura organizacional está constituida por aquellas soluciones a los problemas internos y externos que han sido tratados por un grupo y que sirven para enseñar a los nuevos

miembros la vía correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas. (Schein, 1988)

Amalgamando los distintos autores, es posible llegar a la conclusión de que cada compañía tiene una cultura organizacional específica e irrepetible, simplemente porque cada grupo de personas es indefectiblemente distinto a otro. Por lo tanto, este trabajo es planteado desde la perspectiva de que existen tantas culturas organizacionales como organizaciones activas, cada una con sus peculiaridades y características específicas.

Al no existir dos empresas exactamente iguales, el trabajo del área de Recursos Humanos resulta más complejo aún. Aquello que funciona en la organización X puede ser perjudicial en la organización Y, y no resultar como esperaba en la organización Z.

Específicamente, en Congelados del Sur, aparecen ciertas características que permiten reflejar el tipo de cultura que atraviesa la organización. La empresa tiene la ventaja particular que el 95% del personal está situado en un único establecimiento, dentro de 3800 metros cuadrados, dimensiones que favorecen el intercambio y la conexión entre las personas.

Emergen cuestiones destacables dentro de la organización, que muestran en un pantallazo parte de la cultura:

- Oficinas compartidas
- Comedor común
- Apertura y transparencia de información
 - Números de la Producción semanal

- Oficinas de puertas abiertas

Fomentar la comunicación y las conversaciones permiten humanizar la compañía, provocando un mayor vínculo entre las personas, forjando relaciones fundamentales para este modelo de gestión.

Watzlawick, en el primer axioma de su teoría de la comunicación humana, plantea que es imposible no comunicarse (Beavin & Jackson, 2002). Bajo la sombra de esta teoría, Recursos Humanos realiza un seguimiento de las distintas direcciones que toma la comunicación dentro de la organización:

- Del área hacia las personas: desde Recursos Humanos hacia el personal, enviando notificaciones, comunicaciones internas, publicaciones, respuestas individuales o grupales requeridas por los colaboradores, etc.
- De las personas hacia el área: en dirección contraria al punto anterior, recibiendo reclamos, peticiones y/o sugerencias.

“Las conversaciones y las relaciones son una misma cosa. Mantendremos una relación con alguien mientras estemos en una conversación abierta y continua con esa persona. Es eso lo que define una relación”. (Echeverría, 2005, p. 138)

Para la prosperidad de la empresa, es necesario coordinar acciones, situación que solo es posible gracias a la comunicación. Continuando con el axioma de Watzlawick, si es imposible no comunicarse, es imposible poder organizarse sin la comunicación.

Las conversaciones son esenciales para trascender las formas mecánicas de coordinación de acciones entre individuos y para producir lazos de estrecha

cooperación y colaboración. Son conversaciones importantes para hacer de las organizaciones un espacio en el que los individuos encuentren sentido a su trabajo y a sus vidas y alcancen bienestar en ellos. (Echeverría, 2005, pag. 150)

Es fundamental otorgar a la comunicación organizacional la importancia que merece en la vida de una compañía, más aún, en una empresa cuyo tamaño permite el intercambio continuo entre la mayoría de sus protagonistas. Buscando evitar su deterioro a pesar de los cambios, expansión y evolución.

Existen innumerables beneficios al implementar una buena comunicación: crear compromiso basado en la transparencia y el buen conocimiento de la compañía; evitar los rumores, falsas interpretaciones e incertidumbres; ayudar a contener una crisis de reputación en el exterior; mejorar el clima laboral, aumentando la autoestima de los colaboradores que se sienten escuchados; evitar la fuga de talento al crearse un buen ambiente laboral; permitir la identificación de puntos de mejora ya que se tiene información de primera mano por parte de quienes ejecutan los procesos. (Hayashida, 2016)

La comunicación es poder (...) el éxito de una empresa hoy no depende sólo de cómo maneje sus recursos materiales (trabajo, capital, energía, etc.), sino de cómo aproveche sus “activos intangibles” (entre los que se destacan el know-how, la imagen institucional y la imagen de marca), y el desarrollo de estos últimos depende de que exista un adecuado flujo de comunicación entre la empresa y su entorno, por un lado, y entre las distintas unidades de la empresa, por otro (...) La competitividad de una empresa no depende ya sólo de que sea capaz de ofrecer

sus productos a un precio menor que el de sus competidores, sino que, de manera creciente, depende de su habilidad para determinar qué necesita el cliente, y más concretamente, qué es lo que el cliente valora (...) Una empresa será más competitiva, entonces, cuanto más destaque en la explotación de la información del entorno, es decir, en utilizar estos flujos de comunicación para atesorar conocimientos y aplicarlos para desarrollar nuevas oportunidades de negocio. (Lennon, 2014, pag. 41)

Recursos Humanos es el principal promotor para que la cultura organizacional tenga a las conversaciones como la base de las buenas prácticas laborales, siendo el eje de la manera de hacer las cosas en la empresa, la piedra angular para la coordinación de las tareas a realizar. Fomentando reuniones inter-áreas, permitiendo espacios de diálogo que ayudan a percibir los conflictos de intereses, los cuales colaboran para su resolución futura. Es necesario que cada una de las cabezas se conozca entre sí, forjando una relación fuerte, en pos de la visión establecida por la Dirección y compartida por todos.

Para esto, el Referente de Recursos Humanos es preciso que tenga ciertas características asociadas con un Director de Comunicación (DirCom), con un carácter abierto y curioso, y tendiente a una visión general de las cosas, dispuesto a escuchar y saber convence.

Según el sitio web AECOM, el Director de Comunicación de una organización tiene diversas funciones:

- Asuntos Corporativos: responsable de mantener una relación general con los directivos de la empresa y con todo aquel ente externo que tenga influencia en su

accionar. Asimismo, debe estar pendiente de los cambios políticos, sociales o culturales que puedan producir algún cambio en la organización.

- **Comunicación:** encargado de elaborar y dirigir las políticas comunicacionales de la empresa, así como generar las buenas relaciones y fomentar una comunicación horizontal.
- **Marca e Identidad:** principal vocero y referente de la organización, por lo que debe ser el embajador de la marca y la identidad de la empresa ante cualquier stakeholders. Su labor es generar la confianza necesaria en los distintos públicos.
- **Reputación Corporativa:** el comunicador se ha convertido, en la actualidad, en el principal responsable de salvaguardar la reputación de la organización.
- **Sostenibilidad:** promover iniciativas sociales que ayuden a generar sostenibilidad en la práctica empresarial, fortaleciendo las políticas de responsabilidad social empresaria.
- **Liderazgo:** responsable de un equipo de personas, por lo tanto, está encargado de sacar lo mejor, logrando un mejor clima laboral y personas activas que contribuyan al desarrollo de la organización. Recuperado de (AECOM Latam, s.f.)

Adaptando estas funciones de DirCom al área de Recursos Humanos de Congelados del Sur, y su relación con el cliente interno, cabe destacar:

- **Asuntos Corporativos:** responsable de mantener una relación general con el cliente interno de todos los niveles, además de estar pendiente de los cambios externos que puedan producir alguna modificación en la organización.

- **Comunicación:** encargado de fomentar la comunicación, generando reuniones formales e informales, promoviendo el diálogo como la herramienta más importante para el conocimiento y la resolución de conflictos.
- **Marca e Identidad:** generar la confianza necesaria entre el personal y la organización, trabajando en unir la relación empresa-trabajador.
- **Reputación Corporativa:** trabajado hacia el adentro de la compañía, actúa como la voz oficial, encargada de desestimar rumores infundados, transmitiendo información fidedigna con respaldo objetivo.
- **Sostenibilidad:** la base de la Responsabilidad Social Empresaria, una de las funciones del área, están centradas en políticas que apunten a colaborar con el entorno, la sociedad y el trabajador. La preocupación por el otro, trasciende aquello meramente legal, es un interés verdadero que lo involucra.
- **Liderazgo:** trabajar, con el cliente interno, los jefes de área y los mandos medios, para motivarlos, mejorar el clima laboral, contribuyendo al desarrollo de la organización. Es un líder que exalta a otros líderes, asesorando y encausando el comportamiento por medio de la estrategia.

Es evidente que, al sumergirnos en el emblemático tercer milenio, las empresas deben adquirir un “sentido humanístico”, es decir una “esencial relación con lo que el hombre y la mujer piensan y quieren.” Con el advenimiento de la sociedad postindustrial, los recursos intelectuales y volitivos constituyen la capacidad decisiva en la vida de las organizaciones. (Lennon, 2014, pag. 12)

Focalizarse en las personas, consolida una diferenciación, fundamento del modelo de gestión, que este trabajo busca prolongarlo en el tiempo, intentando que el efecto del crecimiento no impacte negativamente.

Siguiendo la teoría de Rey Lennon, es el factor humano el que hace a las empresas más o menos inteligentes. Tratamiento de la información, comunicación, conocimiento y motivación son factores tratados desde Recursos Humanos en la búsqueda de la excelencia organizacional.

En las empresas se aprende, y los conocimientos que se van adquiriendo se van acumulando en forma de know-how. Esta información es básicamente informal, es decir, se almacena en la experiencia de las personas (...) La información es sólo un aspecto y no el decisivo, del conocimiento humano (...) La información sólo tiene valor para el que sabe qué hacer con ella (...) La energía de los talentos humanos es incomparablemente superior a la fuerza de la materia y de todas sus posibles transformaciones. (Lennon, 2014, pag.14)

Siguiendo este precepto, las organizaciones que tendrán más recursos para sobrevivir y crecer en el futuro inmediato son aquellas en que la flexibilidad y adaptación tengan un lugar de excelencia, que permitan sortear los continuos, y cada vez más frecuentes, cambios que aparezcan.

La organización, a través del área de Recursos Humanos, buscan generar un vínculo con los colaboradores con el propósito de mantener una comunicación fluida y cercana, con óptimas condiciones de reciprocidad. Para tal fin, es necesario organizar un departamento de Recursos Humanos que permita fomentar y conservar estas características, una cuestión bastante más sencilla en pequeñas empresas, pero que se complejizan cuando comienzan a crecer.

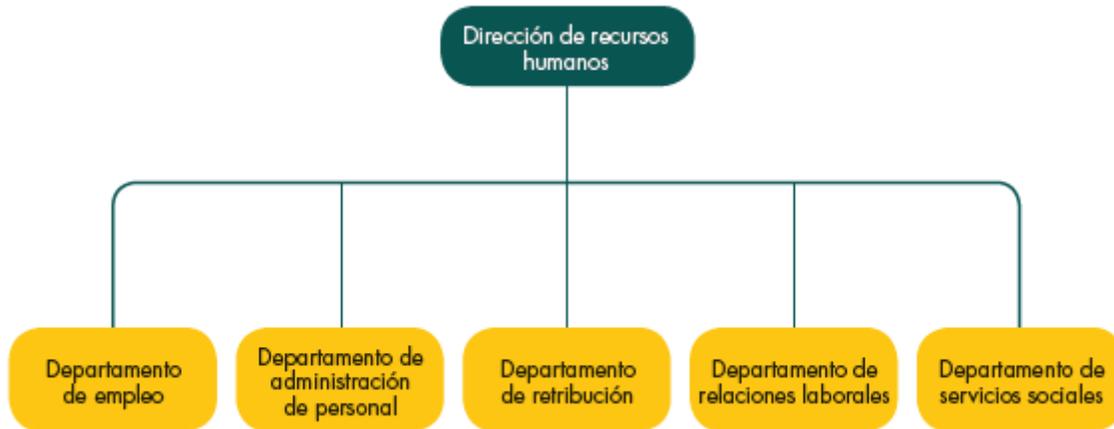
Investigando la organización del departamento de Recursos Humanos en Lopez Barra & Ruiz Otero (2011), expone que un departamento se organiza a partir de dos factores principales: el tamaño y la actividad de la empresa. Por lo general existe un director del departamento del que dependen diferentes secciones, y cada una de ellas está formada por el personal especializado en funciones concretas.

Estas son algunas de las formas más habituales, según estos autores, en que puede organizarse un departamento de Recursos Humanos:

- Organización formal e informal: En las empresas se crean una serie de departamentos a los que se asignan unas funciones concretas; estos departamentos, establecidos así de forma oficial, constituyen lo que se conoce como organización formal. Que sirve para fijar un campo de actuación a cada persona y asignarle unas tareas y unos objetivos cuya ejecución serán controladas por un superior jerárquico. Paralelamente a la organización formal surgen, de forma espontánea y debido a las relaciones personales, los canales de comunicación, los líderes, etc., una organización paralela que se conoce como organización informal.
- Organización jerárquica: Es un sistema basado en la autoridad del jefe, al que la alta dirección indica los objetivos para que se responsabilice a ellos. En estos sistemas la comunicación es descendente.
- Dirección por objetivos: consistente en subdividir los objetivos generales, en objetivos parciales que se asigna a cada sector, cuya autonomía será la necesaria para permitir alcanzarlo.

“La división en distintos departamentos se conoce como departamentalización, siendo el cuadro que figura a continuación, el ejemplo dentro del área de Recursos Humanos”. (López Barra & Ruiz Otero, 2011, p. 10)

Figura 10. *Departamentalización del área de Recursos Humanos*



Fuente: Departamentos de la dirección de Recursos Humanos (Lopez Barra & Ruiz Otero, 2011)

En todos estos casos, las alternativas planteadas consisten en subdividir el área en especialistas:

- Formal e informal: asignando funciones concretas, aunque también se tienen en cuenta las relaciones informales.
- Organización jerárquica: basado en la autoridad del jefe que determina la subdivisión.
- Por objetivos: establecer los objetivos, para luego asignarlos a cada sector.

Estas opciones no parecen las más adecuadas en un modelo, como el de Congelados del sur, cuya gestión se basa en relaciones, vínculos, comunicación.

He aquí donde es necesario innovar, buscar una opción que permita prolongar aquello que se genera en un tipo de organización atravesada por “la proximidad” en todos los sentidos.

El organigrama organizacional, permite visualizar en un pantallazo la estructura de la empresa, que se caracteriza por tener una estructura de pocos niveles intermedios que separan la Dirección de la función operativa:

1. Directores
2. Gerentes de áreas
3. Supervisores y responsables de sector
4. Técnicos, analistas, administrativos y referentes
5. Operarios

Este tipo de organigrama piramidal chato, conformado por solo cinco niveles, con pocas capas estructurales, permite mayor poder de decisión en cada nivel, y agiliza la llegada a los distintos niveles, sorteando el obstáculo burocrático que ralentiza la comunicación.

Como se destaca en el artículo publicado por La Voz (Josep, s.f.) la escases de capas estructurales de una organización, de una disposición horizontal, en la cual, cada departamento consta de varias áreas laterales funcionales supervisadas por un individuo conocido como gerente o líder que informa a la alta dirección, tiene ventajas y desventajas:

- Ventajas de las horizontales: Los empleados pueden lograr una mayor satisfacción en una estructura horizontal debido a su mayor libertad y autonomía, también puede conducir a altos niveles de cooperación en toda la organización. El fuerte énfasis en la innovación puede llevar a ideas que mantengan a la organización por delante de la competencia. Proporciona una comunicación y procesos de presentación de informes más fluidos, haciendo que la organización sea más ágil y adaptable a los cambios.

- Desventajas de las horizontales: la estructura descentralizada puede conducir a un "barco suelto", ya que los equipos y los líderes de proyecto tienen un alto nivel de responsabilidad en el logro de resultados, pero poca autoridad real sobre los miembros de su equipo.

Esta estructura, es funcional al rol del Referente de Recursos Humanos en su interacción con el otro, donde aparecen una serie de acciones que ayudan a mejorar el funcionamiento, y fomentan el acercamiento entre las partes:

- Escuchar, permite conocer en profundidad a las personas con el propósito de predecir comportamientos futuros.

- Mediar, en los conflictos que puedan surgir entre las partes.

- Resolver problemáticas de todo tipo.

- Fomentar la interacción entre las personas, cual estímulo que posibilita el surgimiento de nuevas ideas.

- Motivar, generar ese movimiento positivo que evita el estancamiento y el conformismo.

- Persuadir al personal para que actúe de cierta manera, convenciendo que es la forma correcta de hacerlo.
- Discutir, exponiendo argumentos que amplíen la visión de las cosas.
- Responder, evacuar las dudas que puedan surgir.
- Explicar, con argumentos consistentes las decisiones tomadas.
- Comprender, a través de la empatía, cualidad indispensable.

Así, como un cirujano conoce las partes del cuerpo que va a intervenir, un deportista sabe las reglas del juego que practica, es crucial para el Referente de Recursos Humano, conocer a la gente con quien trabaja.

El diálogo, las conversaciones, permite conocer al otro, y esto es fundamental para un área que tiene como meta primera, el conocimiento de aquellos que trabajan en la empresa.

Indagando en las conversaciones Echeverría (2005) afirma:

No existe en la empresa un área cuya naturaleza conversacional sea más clara que el nivel gerencial o management. Si examinamos lo que los ejecutivos y gerentes hacen dentro y fuera de la empresa, nos daremos cuenta de que su trabajo consiste fundamental y casi exclusivamente en estar en conversaciones. Lo que hacen los ejecutivos y gerentes es principalmente hablar, escuchar, comunicarse con otros, promover algunas conversaciones en la empresa y evitar otras. Su trabajo no comprende sino conversaciones. De hecho, es justamente a través de un acto comunicativo, esto es, por declaración, que una empresa se crea (...) Las

conversaciones son esenciales para trascender las formas mecánicas de coordinación de acciones entre individuos y para producir lazos de estrecha cooperación y colaboración. Son conversaciones importantes para hacer de las organizaciones un espacio en el que los individuos encuentren sentido a su trabajo y a sus vidas y alcancen bienestar en ellos. (p. 150)

Es importante que todas las personas de la organización tengan la posibilidad de acceder e interactuar diariamente con el área de Recursos Humanos, quien opera como generador de espacios de diálogos en donde se producen intercambios de actos lingüísticos.

Sobre este tema, es interesante, señalar la clasificación que se hace de los actos lingüísticos, Echeverría (2005):

- Afirmaciones y declaraciones: cuando podamos sostener que la palabra debe adecuarse al mundo y que, por lo tanto, el mundo es el que conduce a la palabra, hablaremos de afirmaciones. Cuando suceda lo contrario, cuando podemos señalar que la palabra modifica al mundo y que, por lo tanto, el mundo requiere adecuarse a lo dicho, hablaremos de declaraciones. Las afirmaciones corresponden al tipo de acto lingüístico que normalmente llamamos descripciones. Cuando hacemos declaraciones, generamos un nuevo mundo para nosotros. (p. 42)

- Juicios: Los juicios son como veredictos, tal como sucede con las declaraciones. Con ellos creamos una realidad nueva, una realidad que sólo existe en el lenguaje. Si no tuviéramos lenguaje, la realidad creada por los juicios no existiría. Los juicios son otro ejemplo importante de la capacidad generativa del lenguaje. (p. 64)

- Ofertas, pedidos y promesas: Las promesas son aquellos actos lingüísticos que nos permiten coordinar acciones con otros. Cuando alguien hace una promesa, él o ella se compromete ante otro a ejecutar alguna acción en el futuro. Como para hacer promesas se necesita del consentimiento mutuo entre las partes, para llegar a este consentimiento podemos proceder a través de dos acciones diferentes. Ambas son movimientos iniciales de un orador hacia la obtención de un acuerdo mutuo con su oyente y así poder concretar una promesa. Estas dos acciones son peticiones y ofertas. No podemos hacer promesas sin peticiones u ofertas y ambas son acciones de apertura hacia la concreción de una promesa. Este enriquecedor intercambio, que en algunos casos puede ser más recurrente que en otros, ayuda a forjar lazos entre las partes. (p. 54)

En los intercambios entre el personal y Recursos Humanos, aparecen afirmaciones, declaraciones, juicios, ofertas. Describir los actos lingüísticos permite demostrar teóricamente la importancia de la comunicación y el continuo feedback que necesita el área para responder proactivamente a las necesidades de la gente.

No debemos olvidar que más allá de los clientes que compran productos a la organización, hay otro tipo de clientes que trabajan dentro de la misma, a los que llamamos internos, y la satisfacción de estos es la ocupación primordial del área. Surgen dos conceptos importantes que el modelo de gestión actual resalta: el win-win y la vocación de servicio.

Para relacionarse y entender a las personas, facilitar el consenso, hay que trabajar en la búsqueda del win-win (ganar-ganar) planteado por Covey (2003), donde, en una resolución de conflicto o negociación, ambas partes sienten que salen beneficiados sin perjudicar al otro. Todos ganan, nadie pierde.

Esta visión, es colaborativa con uno de los principales objetivos de Recursos Humanos, consistente en romper el muro invisible que distancia a los empleados, del compuesto por Gerencia, Dirección, Dueños.

Como consecuencia, es imperioso construir relaciones con base en el ganar/ganar, que describe de la siguiente manera en Covey (2003):

- Es una estructura de la mente y el corazón que constantemente procura el beneficio mutuo en todas las interacciones humanas.
- Significa que los acuerdos o soluciones son mutuamente benéficos, mutuamente satisfactorios.
- Es una solución en la que todas las partes se sienten bien por la decisión que se tome y se compromete con el plan de acción.
- Ve la vida como un escenario cooperativo, no competitivo. (p. 129)

La mayoría de las personas tiende a pensar en términos de dicotomías: fuerte o débil, rudo o suave, ganar o perder. Pero este tipo de pensamiento es fundamentalmente defectuoso. Se basa en el poder y la posición, y no en principios.

Ganar/ganar, en cambio, se basa en el paradigma en que hay mucho para todos, de que el éxito de una persona no se logra a expensas o excluyendo el éxito de otros. Ganar/ganar se basa en la creencia de que existe una tercera alternativa. No se trata de tu éxito o el mío, sino de un éxito mejor, de un camino superior. (p. 129)

Para Recursos Humanos este paradigma debe servir como base para toda negociación, en el que las partes involucradas perciban como beneficiosos los acuerdos logrados.

Otra competencia trascendente en el área es la vocación de servicio, cuyo concepto se relaciona con la definición de servicio al cliente, como la “actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra y que es básicamente intangible y que no tiene como resultado la propiedad de algo”. (Kotler & Armstrong, 2001, p. 7)

Al actuar en pos del bienestar del cliente interno, emanan dos cuestiones directamente relacionadas con el logro de tal satisfacción:

- el servicio
- la vocación

Citando a Albert Schweitzer, premio Nobel de la Paz 1952, médico, organista distinguido, humanista en el sentido más abarcador del término. “Existir no es suficiente, no basta decir: ‘Estoy ganando lo necesario para vivir y mantener a mi familia, hago bien mi trabajo, soy un buen padre, marido y feligrés’. Todo eso es loable. Pero se debe hacer más. Debemos buscar siempre, donde sea, hacer una buena acción. Procurar, a nuestra manera, hacer de nosotros mismos personas más nobles. Dedicar algo de nuestro tiempo a los otros. Aunque fuese insignificante, hagamos alguna cosa por aquellos que requieren ayuda, algo por lo que no recibiremos compensación, más que el privilegio de haberlo hecho. Recordemos que no vivimos solos en el mundo. Nuestros hermanos también están aquí”. Esta cualidad se llama “vocación de servicio”. Recuperado de (La Nación, 2014)

La vocación de servicio es un pilar fundamental, motivador e impulsor para gestionar un área desde las relaciones.

Según Albrecht, (1992), hay tres factores claves que definen el servicio:

- La estrategia del servicio para dirigir la atención hacia las verdaderas prioridades del cliente
- Personal orientado hacia el cliente, con adecuada capacidad de respuesta y deseo de ayudar
- Sistemas basados en el trato amistoso con el cliente.

Es en el punto dos que está la clave. El deseo de ayudar engloba la vocación de servicio, que al tenerla incorporada en la empresa se transforma en una ventaja competitiva inigualable; motivando a trabajar en un ambiente de cordialidad propenso a la colaboración y unidos por un objetivo en común.

Para mantener este tipo de ventaja en la organización existe una condición necesaria, aunque no indispensable, el contacto personal. Esto posibilita al interlocutor prestar atención a la comunicación verbal, y en especial a la no verbal, que expresa tanto y más que la primera.

Los gestos, las posturas, las miradas, los tonos de voz y señales no-verbales constituyen un lenguaje complementario al de las palabras, con el que las personas se comunican en forma constante. Este permite profundizar el conocimiento, reflejando el estado de ánimo las personas, aquello que sienten, pero quieren ocultar. Un área de Recursos Humanos que facilita y promueve la comunicación cara a cara, posee una herramienta extra necesaria para la comprensión de las personas.

“La habilidad en el manejo de la comunicación no verbal (cvn) constituye el fundamento tácito de la empatía y el comportamiento asertivo, el carisma, la persuasión y el liderazgo, cualidades básicas para lograr una comunicación efectiva”. (Rulicki, 2007, p. 14)

Siguiendo con la explicación de Rulicki (2007), el complejo fenómeno de la comunicación humana abarca seis funciones sociales básicas en las que la cnv se combina con la comunicación verbal y que todo especialista debería conocer:

- 1) Intercambio informativo especial: transmisión de información especializada
- 2) Intercambio cotidiano: mensajes acerca de cuestiones de la vida diaria
- 3) Comparación de status
- 4) Evaluación estética y sexual: indicadores de atracción y rechazo
- 5) Expresión mística: rituales devocionales
- 6) Expresión afectiva: amor y odio (p. 31)

Según este autor, las personas que trabajan en la empresa, según el momento, están gobernadas por alguna de las emociones básicas:

Alegría: sensación dichosa de placer y bienestar.

Tristeza: sensación opresiva de pérdida o carencia.

Miedo: sensación de agitación causada por una percepción de peligro.

Enojo: sensación perturbadora que resulta de una ofensa.

Asco: sensación de repugnancia.

Desprecio: sensación de rechazo.

Sorpresa: sensación súbita e inesperada de asombro. (p. 82)

Desde Recursos Humanos esta es una información altamente valiosa, que hay que saber aprovechar, permitiendo acercarnos empáticamente al colaborador.

A través de la comunicación no verbal son perceptibles ciertos indicios que exhiben la emoción predominante, en el momento de la comunicación. Esto ayuda a comprender, no solo aquello que nos dice, sino en el contexto y la situación personal en que fue realizado el encuentro.

Reafirmando los cimientos de la construcción de una empresa cercana, que es simplemente, aquella que conoce a las personas que la integran, y en donde los trabajadores sienten ser parte de la misma.

Trabajando en este concepto, Delgado (2014) su artículo, Cómo hacer su empresa más humana para destacar del resto, ha elaborado un listado que caracterizan a las empresas más humanas. Estas son algunas:

1. Se preocupan por sus personas e invierten recursos en ellos
2. Impulsa el desarrollo humano de su equipo y de la sociedad
3. Muestran interés por las personas
4. Intenta solucionar problemas individuales, no solo cumplir compromisos
5. Usan un lenguaje natural al atender, no parecen máquinas
6. Se creen lo que dicen, y no solo dicen lo que quieres oír
7. Son capaces de reconocer sus errores
8. Consideran las circunstancias individuales de las personas

9. Resuelven conflictos buscando una salida digna para todas las partes
10. Tratan a las personas como individuos
11. Buscan establecer relaciones, no simplemente contratos
12. Consideran a las personas de un modo holístico

Este tipo de compañías donde, históricamente, la figura del Referente de Recursos Humanos es unipersonal, todos los procesos del área, están entrelazados, atravesados y relacionados entre sí, porque confluyen en una sola persona. Entorno a él, los procesos coexisten, colaboran, se conocen e interrelacionan generando un área amalgamada centrada en las personas desde sus diferentes matices laborales.

Para comprender el modelo de gestión, es conveniente hacer un repaso por todos los procesos del área, citando algunos autores, para luego trasladarlos a la realidad de la empresa en estudio.

Análisis y Perfil de Puesto

Según Alles, (2005) el análisis de puesto es el procedimiento sistemático de reunir y analizar información sobre:

- El contenido de un puesto (tareas que realiza)
- Los requerimientos específicos
- El contexto en que las tareas son realizadas
- Qué tipo de personas deben contratarse para esta posición (p. 135)

Estos puntos permiten armar un perfil adecuado para, una vez diseñado, comenzar con la búsqueda de la persona que mejor encaje en el rompecabezas llamado organización.

¿Cómo? Conociendo y comparando, con el mayor detalle posible:

- el puesto: investigar el puesto de trabajo. Recabar todo tipo de información relacionado con el mismo.
- y la persona:
 - Si el postulante es interno, es alguien que tiene un seguimiento desde el ingreso, y cuya relación con el área facilitará predecir el probable desempeño de la persona en el puesto vacante. Además de ser un proceso más rápido, sirve como fuente de motivación para el personal
 - Si el postulante es externo será la entrevista y el informe del perfil el que decidirá la adecuación o no al puesto de trabajo. Esta búsqueda puede llevar más tiempo, pero puede proporcionar candidatos con nuevas ideas.

Mucho más sencillo es conocer el puesto si, como pasa en la organización, las personas que lo ocupan, nuestras fuentes de información, tienen una confianza con el área que les permite expresarse con total libertad y seguridad. Las otras personas que aportan al diseño del puesto, como el jefe directo y/o el gerente del área, también guiados por la cultura del diálogo, permiten acercarnos un boceto casi exacto.

De Ansorena Cao (1996) propone siete pasos para la definición del perfil:

- 1) Descripción del puesto
- 2) Análisis de las áreas de resultados

- 3) Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo
- 4) Análisis de los requerimientos objetivos para el desempeño del puesto de trabajo
- 5) Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo
- 6) Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del puesto de trabajo
- 7) Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo (p. 88)

Incorporaciones

“Reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización”.
(Alles, 2005, p. 184)

No hablamos solo de una entrevista de trabajo, es el momento en el que ambas partes se conocen, donde se establecen las bases para generar confianza. En este proceso se produce el primer contacto de las personas con la empresa, y del área de Recursos Humanos con el postulante. Es el comienzo de la relación, de la transmisión de las maneras, modos, formas, de la cultura de la empresa. Con la misión de forjar una reciprocidad que perdure a lo largo de la vida laboral, es que se busca que congenien las personalidades del postulante y de la organización.

Capacitación y Desarrollo

El desarrollo de una persona en el ámbito laboral, indefectiblemente depende de dos partes: la empresa y el colaborador. Las organizaciones capacitan para poder optimizar sus resultados, su posición competitiva. Las personas buscan capacitarse para hacer más eficiente su

tarea, crecer personal y profesionalmente, mejorar su posición relativa en la estructura, en síntesis, tener un mejor nivel de vida.

El área de Recursos Humanos brinda las oportunidades que permitan progresar profesionalmente en la organización, cuestión que se facilita al conocer en profundidad al personal, saber sus necesidades, motivaciones, objetivos, competencias, carencias. La información recabada permite trazar un recorrido ascendente, con objetivos alcanzables, a través de la formación y capacitación.

En cuanto al desarrollo, y siguiendo con Alles (2005) es para destacar que se utiliza para:

- Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera
- Mejorar las capacidades intelectuales y emocionales
- Focalizar en aspectos menos tangibles de performance, como las actitudes y los valores
- Tomar en cuenta datos como: preferencia de carrera, evaluaciones de desempeño y necesidades organizacionales. (p. 236)

Como corolario, en esta etapa, tenemos la evaluación de desempeño que finaliza con la devolución al evaluado. Este intercambio, es una oportunidad de conocimiento y crecimiento entre ambos, que permite dar un salto de calidad al colaborador y, como consecuencia, a toda la organización.

Remuneraciones y Beneficios

La remuneración debe estar intrincadamente relacionada con el personal y su rendimiento y con la visión y los valores empresariales que respaldan su rendimiento. Dos de los factores más importantes que influyen sobre el rendimiento y los resultados son el clima de la organización – sus valores y cultura – y sus prácticas de gestión que incluyen la remuneración. (Alles, 2005, p. 410)

El intercambio permanente con el personal, permite conocer las necesidades de cada uno, poder agruparlas y brindar beneficios que resulten útiles. También, permite vislumbrar el grado de satisfacción con el sueldo, colaborando con el descubrimiento de alternativas complementarias (beneficios) que ayudan a satisfacer al cliente interno.

Es primordial que las personas sientan que la empresa posee un valor agregado; algo que, tal vez, no se consiga en otro lado.

Bajo esta consigna aparecen incentivos adicionales:

- Premios presentismo: adicional monetario, en caso de no tener inasistencias durante todo el mes.
- Club CDS: descuentos en comercios del barrio.
- Regalos por acontecimientos especiales: nacimientos, cumpleaños, lanzamiento de nuevo producto.
- Compensación de horas: tener la posibilidad de completar las horas de la jornada en otro día laboral.

- Intercambios de horario: cambio de horario entre colaboradores del mismo puesto de distintos turnos.
- Flexibilidad laboral: algunos sectores tienen la posibilidad de realizar una modificación del horario en caso de necesidad o trabajar desde el hogar.

La suma de beneficios en conjunto con el salario es uno de los tantos motivadores necesarios que permite retener y fidelizar al personal.

Atención y gestión del cliente interno

Con una política de oficinas de puertas abiertas las personas tienen la posibilidad de acercarse a Recursos Humanos siempre que consideren. Plantear sus necesidades o inquietudes al referente del área, una persona familiar y conocida.

Sentirse escuchado es un diferencial que puede ser un factor decisivo para retener a empleados claves. Frases como: “en esta empresa me llaman por mi nombre”, empodera a las personas y reivindica los valores organizacionales que se quieren transmitir.

Esto se puede recoger de losrecursoshumanos.com (2008) la política de puertas abiertas consiste en abrir la comunicación para que cualquier persona, no se sienta intimidada para escribir, hablar a sus directores y gerentes y si lo desea pueda concertar una reunión con ellos. La idea es que fluya en forma ascendente el conocimiento y la opinión de la gente.

En líneas generales se quiere lograr un trato más humano, cordial y amigable, donde fluya la comunicación cara a cara con los líderes, se reduzca el radio-pasillo, los temores, los malos entendidos y la falta de motivación.

Existen una serie de factores que hacen a las empresas con una política de puertas abiertas:

- 1) Las puertas de las oficinas están literalmente abiertas siempre, o la mayor parte del día.
- 2) A los directivos y gerentes se los llama por su nombre de pila, así como ellos mismos llaman por su nombre al personal.
- 3) El objetivo más importante de la política de puertas abiertas es que cualquier empleado puede hablar/concertar una reunión/mandar un mail con un Gerente, o Director sin recurrir a su jefe directo, o pedir permisos especiales.
- 4) Fomentan el trabajo en equipo, que consideran un recurso altamente eficaz.

(Losrecursoshumanos.com, 2008)

Para cumplir con los puntos anteriores es necesario facilitar los canales comunicacionales entre los colaboradores y Recursos Humanos. Cuando alguien tiene la necesidad de hablar con “la organización”, existen alternativas que allanan el camino entre las partes:

- Aplicación de WhatsApp, para enviar mensajes directos a Recursos Humanos.
- Teléfono del área para comunicarse en horario central.
- Correo electrónico
- Comunicación a través del supervisor o delegado, quienes transmiten las inquietudes.

- Buzón de sugerencias, para enviar mensajes al área de manera anónima.

Utilizado para realizar denuncias, quejas, reclamos.

Responsabilidad social empresaria (RSE):

La Responsabilidad Social Empresaria está relacionada, por un lado, al ambiente laboral; y por el otro, a la relación entre la organización y la comunidad. Para este trabajo, es necesario profundizar en la RSE interna, utilizando, como base, el artículo Sisiruca Montiel & Salazar Llamarte (2014) Valores éticos de la Responsabilidad Social Interna, donde aparecen varias definiciones de responsabilidad, destacando “la responsabilidad como un sentimiento apremiante y de carácter moral que motiva el deseo de cumplir el deber de algo por convicción, lo cual hace a las personas eficaces con los compromisos”. (p. 83)

Una empresa convencida que debe brindar algo más allá de la normativa, de lo meramente legal, puede significar una fuente de motivación para el personal. En este contexto, la escucha activa del área de Recursos Humanos, cobra importancia, ayudando a aportar soluciones ante cada situación laboral y personal; surgiendo beneficios que mejoran la vida de la gente, tales como:

- Vacaciones imprevistas, por causa de fuerza mayor, solicitadas por el empleado que permitan salir en cualquier época del año
- Permisos por problemas familiares o acontecimientos especiales
- Préstamos de dinero

Gestión de servicios:

Está relacionado con la manera en que Recursos Humanos, tiene la posibilidad de interrelacionar las distintas actividades brindadas por terceros que están bajo su supervisión:

- Medicina laboral
- Higiene y seguridad
- Legales
- Personal eventual

El gestionar el área de forma unipersonal tiene una ventaja que permite ser ejemplificada con la coordinación de las cuatro actividades: en un accidente de trabajo, donde el médico laboral brindará la atención primaria para su posterior derivación, el personal de higiene y seguridad tendrá la obligación de investigar el accidente proponiendo mejoras para la prevención. Por otro lado, legales recabará información de ambos servicios para analizar futuros reclamos, y, por último, la agencia de personal eventual será contactada para proveer el reemplazo de la persona accidentada.

Esta situación en que los servicios tercerizados entran en acción por un hecho ocurrido imprevistamente en la empresa, es gestionando por una sola persona que monopoliza toda la información, para luego distribuirla entre los implicados.

Gestión de novedades:

En este proceso, es una sola persona la responsable de recabar información para la posterior liquidación del sueldo por parte del estudio contable:

- Días y tipo de ausentismo

- Sanciones
- Días de vacaciones
- Adelantos de sueldo
- Retiro de productos
- Premios y bonificaciones
- Adicionales
- Descuentos particulares
- Horas extras y nocturnas

La concentración de información permite el contacto directo entre quien liquida el sueldo (estudio contable) y el encargado de recoger las novedades (Referente de Recursos Humanos), además de ser el intermediario entre quienes cobran el sueldo y el liquidador. El feedback recibido por ambos extremos implicados permiten eficientizar el proceso, generando un único centro de reclamos en caso de errores de liquidación, como así también, un único centro de ayuda para evacuar dudas y/o brindar explicaciones o aclaraciones.

Esta descripción de la gestión interpersonal de Recursos Humanos de la empresa Congelados del Sur, posibilita observar en detalle todas las aristas de un área unipersonal, con sus ventajas e incidencias.

Ahora, entendiendo que la compañía continúa con su etapa de crecimiento, donde, sin perder los clientes nacionales y multinacionales, potencia su marca propia “Frizata”, impulsando su salto a las grandes urbes del continente, y, como consecuencia lógica, esta situación

estimulará la producción y la necesidad de una mayor cantidad de personas abocadas a la consecución de los objetivos planteados por la Dirección, es que aparece la necesidad de expansión de Recursos Humanos. Aquí surge el primer gran inconveniente del área: una sola persona no es suficiente para llevar adelante la gestión, y, para poder mantener el modelo no parece correcto abrazarse a los modelos enlatados del mercado.

Aferrarse a la división del trabajo dentro del área más humana de la organización sería perder la esencia del modelo actual. Incorporar especialistas enfocados en los procesos típicos de la gestión de personas, nos llevarían a un cambio de configuración del área que no es la deseada. Acompañar la visión de un área claramente dividida en funciones, tal nos muestra Chiavenato (2009):

- para integrar personas (reclutamiento y selección),
- para organizarlas (diseño de puesto y evaluación de desempeño),
- para recompensarlas (remuneraciones y beneficios),
- para desarrollarlas (formación y desarrollo),
- para retenerlas (relaciones internas),
- para auditarlas (base de datos) (p. 15)

Simplifica un área de personas cuya característica principal es lo opuesto, la complejidad; perdiendo la fuerza de los vínculos que ha llevado mucho tiempo construir.

La necesidad está puesta en buscar una alternativa, para evitar la transformación del modelo de gestión de Recursos Humanos que conlleva el aumento de la estructura de la

compañía. Incorporar algún enfoque novedoso que conserve las relaciones entre las personas, cual fuente sinérgica ineludible para la subsistencia del compromiso con la organización.

Tomamos como base las empresas que se dividen en unidades de negocio, adaptando esta idea a la relación Personas/Recursos Humanos.

Una unidad estratégica de negocio es un conjunto de actividades o negocios homogéneos desde un punto de vista estratégico, es decir, para el cual es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas. La estrategia de cada unidad es así autónoma, si bien no independiente de las demás unidades estratégicas puesto que se integran en la estrategia de la empresa. Se puede entonces considerar la empresa como un conjunto de varias unidades estratégicas, cada una ofreciendo oportunidades de rentabilidad y de crecimiento distintas, y/o requiriendo un planteamiento competitivo diferente. (Menguzzato & Renau, 1991, p. 90)

Tal como coexisten unidades de negocios dentro de una misma organización, es posible subdividir al personal para reagruparlos en unidades más. Con esta premisa, es posible mantener los vínculos con los colaboradores, quienes tienen, en cada grupo, a un referente a quien dirigirse y con quien mantener una relación cercana. Esto apunta a tener un área totalmente orientada a la atención del cliente interno, profundizando una visión integrada de cada persona.

Esta es la alternativa planteada para defender la necesidad de encontrar un crecimiento alternativo, diferente a la división del trabajo, dentro del área de Recursos Humanos.

Metodología

La evolución de la organización, tuvo como hecho destacado, la revalorización del área de Recursos Humanos y su gestión. Las personas, único valor inigualable para la competencia, toma un papel transcendental en la compañía.

Por tal motivo, la investigación realizada, tuvo un primer enfoque un enfoque cualitativo con un alcance descriptivo, buscando conocer la situación de la empresa desde sus orígenes hasta la actualidad, para identificar y analizar el Modelo de Relaciones Interpersonales. En esta etapa, también se utilizaron encuestas con preguntas cerradas y abiertas, para identificar el grado de satisfacción de las personas, y los medios de comunicación preferidos. El tipo de diseño del trabajo es investigación-acción, con el objetivo de identificar el problema e implementar una solución que permita la continuidad de la gestión

Etapas del proyecto

- Realizar un diagnóstico, a través de una encuesta, de la situación actual.

Relevando y analizando datos de las herramientas comunicacionales actuales, investigando sobre los problemas y limitantes del área, conociendo el grado de satisfacción actual del personal con Recursos Humanos.

- Analizar las preferencias comunicacionales de todas las personas que trabajan en la empresa, realizada a través de una encuesta abiertas y cerradas sobre estas tres temáticas:

- Forma de comunicación habitual con el área de Recursos Humanos.
- Preferencias comunicacionales fuera del ámbito laboral.
- Grado de satisfacción con el área de Recursos Humanos

La encuesta enviada por la aplicación de whatsapp al personal mediante el grupo de difusión, previamente armado, incluye a la totalidad de empleados de la organización (Anexo N°2)

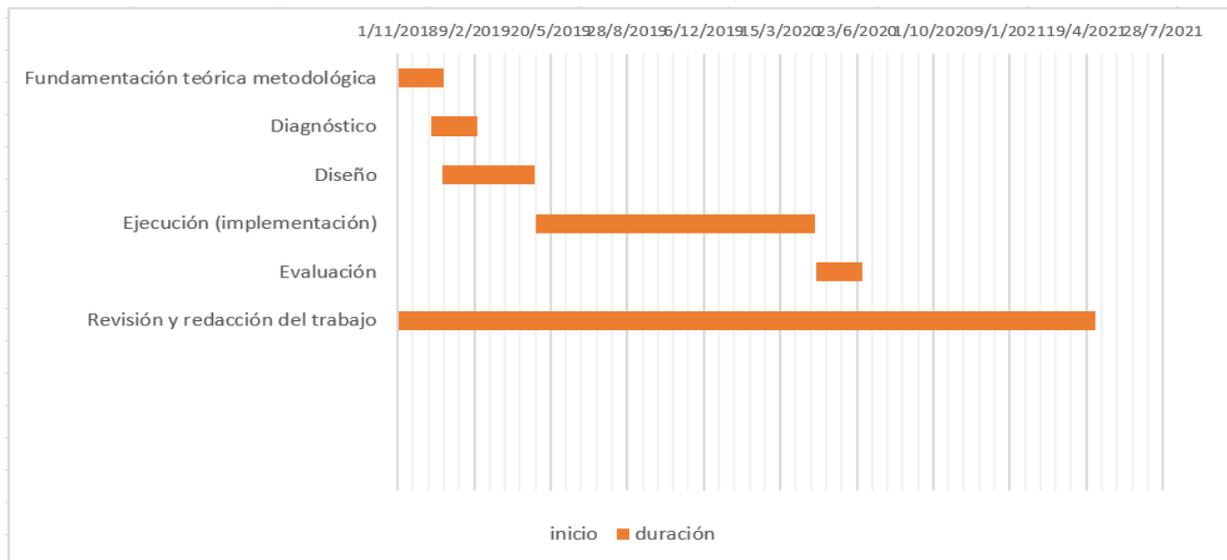
- Rediseñar el área en base a las necesidades
 - Incorporar una persona con perfil generalista,
 - rearmar un nuevo organigrama,
 - redefinir los grupos de incumbencia de cada referente de recursos humanos.

Esta implementación del proyecto tendrá las siguientes actividades:

- Transmisión y capacitación al nuevo referente de Recursos Humanos incorporado.
- Realizar la división del personal, en dos unidades, para que cada grupo tenga un referente dentro del área de Recursos Humanos.
- Establecer nuevas herramientas de comunicación, que agilice y facilite la interacción entre las partes.
- Comunicar a todo el personal la nueva modalidad de atención al cliente interno.

Tiempos estimados en el siguiente diagrama:

Figura 11. Diagrama de Gantt de las Etapas del Proyecto



Fuente: Elaboración propia

Implementación de la intervención o innovación

Analizando la situación de expansión de la compañía, y notando las dificultades que trae aparejada en el área de Recursos Humanos, es que surge, como primer medida la incorporación de una persona Generalista. Agrandando el área, pasando de una a dos personas, en busca de hacer una organización más compacta, más allá de su expansión.

El segundo paso consiste en dividir a los colaboradores en dos grupos orientados por una gestión integral.

En el organigrama de Recursos Humanos, detallado en el diseño del presente trabajo (Figura 14), en vez dividir el área por tareas, se realiza una reagrupación de personas. Donde la totalidad de empleados es dividida en dos facciones, teniendo un referente dentro del área el cual asume bajo su tutela un conjunto de personas gestionando todos los procesos de Recursos Humanos que a ellas incumban.

El tercer paso, agilizar la respuesta del área en su comunicación con los colaboradores, implementando una nueva metodología, para resolver el problema de falta de velocidad de respuesta surgido en la encuesta (Anexo N°2).

Resumiendo, se incorpora una persona en el área de Recursos Humanos; pero no un especialista, sino un generalista que asuma la gestión de todas las funciones del área como reclutamiento, selección e inducción, desarrollo, compensaciones, beneficios, comunicación, seguridad, y, atención de necesidades, inquietudes y problemas, pero solo del grupo de personas que estará bajo su órbita.

Por este motivo planteamos una reorganización del área de Recursos Humanos, dividiendo a la empresa en dos unidades (conjunto de personas con un único referente de

Recursos Humanos), con la intención de mantener un área cercana al personal, evitando, por sobre todas las cosas, que el crecimiento de la organización atente contra tal fin.

Esto, tiene como propósito, mantener el vínculo entre el personal y el área evitando la proliferación de “empleados anónimos” dentro de la empresa, para que continúen siendo personas con nombre y apellido, con una historia personal y laboral conocida por su referente de Recursos Humanos. Para lograrlo, es necesario mantener una oficina de Recursos Humanos de fácil acceso, que facilite la comunicación diaria y con una política de puertas abiertas en donde nadie se sienta excluido.

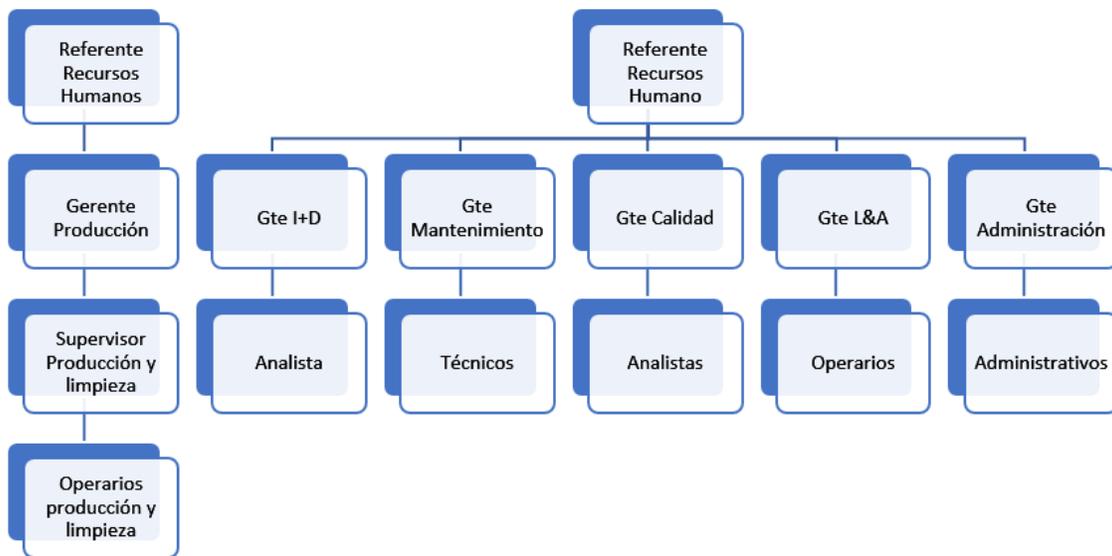
Esta visión del área pone en valor, la única ventaja competitiva inimitable: las personas.

Diseño

Frente a la dificultad de sobrellevar el crecimiento de la empresa con un área de Recursos Humanos acotada, se toma la decisión de duplicar la misma, incorporando una nueva persona, y dividir a los colaboradores en dos grupos, quedando diagramados de la siguiente manera:

- Referente de Recursos Humanos: del área de producción y limpieza.
- Referente de Recursos Humanos: áreas soporte (Investigación y Desarrollo, Mantenimiento, Calidad, Logística y Abastecimiento, Administración)

Figura 12. Nuevo Organigrama del área de Recursos Humanos de Congelados del Sur



Fuente: Elaboración propia

Este nuevo diseño del área permite la continuidad del modelo de gestión, debido a la separación del personal y la posibilidad de mantener en cada referente una cantidad de personas similar al histórico.

Ejecución

Incorporamos al área una persona con perfil generalista para ser capacitada en todos los procesos y metodologías de trabajo.

Dividimos la organización y comunicamos al personal la nueva distribución del área, que estará en condiciones de cumplir con todas las funciones, tanto hard, como soft, confluyentes en los referentes, teniendo una visión holística de las personas.

Incorporamos una línea de comunicación directa entre el personal y el área de Recursos Humanos, a través de un número de WhatsApp Empresa. Esto es notificado a toda la organización vía pizarra de notificaciones y mail. De esta manera todas las personas se pueden comunicar, en cualquier momento, por este medio elegido como el preferido por la gran mayoría de los empleados. Además, desde la organización, se crean grupos de difusión de WhatsApp que permiten enviar notificaciones a todos de manera inmediata, llegando el mensaje a cada uno de forma individual, evitando la creación de grupos e intercambio de mensajes entre los propios colaboradores.

Evaluación de los resultados de la implementación

Entre los beneficios del sistema de gestión, está la comunicación entre el personal de la empresa Congelados del Sur S.A. y el área de Recursos Humanos.

Para esto fue encuestada la totalidad de la población de la empresa, 110 personas (Anexo N°2), arribando a las siguientes conclusiones:

1. En su mayoría, el personal prefiere que la comunicación con el área de Recursos Humanos se realice personalmente, cara a cara.
 - a. Un 60% logra comunicarse con el área de manera personal (cara a cara). Luego, con un 20% siguen aquellos que lo hacen a través del correo electrónico. En tercer lugar, con un 12% las personas que se comunican directamente con su jefe o supervisor directo, quienes actúan como interlocutores. Por último, con un 8% están los que se contactan telefónicamente.
 - b. Las principales razones por las cuales el cliente interno intenta comunicarse son:
 - i. 25% Consultas sobre el recibo y liquidación de sueldo.
 - ii. 20% Consultas sobre ausentismo, certificados médicos, derivaciones, etc.
 - iii. 17% Pedidos de elementos de protección personal (EPP) y compra de productos de la empresa (venta interna).
 - iv. 13% Solicitud de permisos varios.
 - v. 9% Cuestiones relacionadas con el puesto de trabajo.

- vi. 8% Problemáticas de índole personal.
 - vii. 8% Problemas interpersonales con compañeros y/o superiores.
2. El medio habitual que utiliza el personal para comunicarse en su vida diaria es el teléfono móvil: La aplicación de WhatsApp es la preferida por el 100%.
3. Para conocer la cantidad de consultas diarias de todo el personal con el área de Recursos Humanos, se utilizó un registro, que permitió llegar a las siguientes conclusiones. Promedio de consultas diarias hacia el área de Recursos Humanos:
- a. Forma de comunicación con el área promedio diario (ordenado de mayor a menor):
 - i. Personalmente: 13 consultas cara a cara
 - ii. Correo electrónico: 8 consultas vía mails
 - iii. A través del supervisor o jefe directo: 3 consultas
 - iv. A través de llamado telefónico: 3 llamados
 - b. Grado de satisfacción con la respuesta del área:
 - i. 63% está satisfecho con la velocidad y calidad de respuesta
 - ii. 29% está satisfecho con la calidad, pero no con la velocidad de respuesta
 - iii. 8% no está satisfecho ni con la velocidad ni con la calidad de la respuesta

Teniendo en cuenta la totalidad de los datos recabados, la conclusión es que, para incrementar el grado de satisfacción del área con el personal, es menester trabajar en la velocidad de respuesta al cliente, debido a que la mejora en dicha variable permitirá alcanzar un 90% de satisfacción. Por otro lado, la incorporación de una persona permitió mantener elevado el número de personas que desean mantener el contacto cara a cara con el área y logran hacerlo, un 60%.

Otro de los puntos que este modelo de gestión permitió mejorar, y por lo cual se busca su continuidad, está relacionado con los principales indicadores del área, como son:

- Índice de ausentismo
- Índice de rotación
- Índice siniestral
- Encuesta de clima laboral

Índice de ausentismo

Figura 13. Promedio de Ausentismo de Congelados del Sur entre los años 2017 y 2021

AUSENTISMO CDS													
AÑO	Enero	Feb	Mar	Abril	Mayo	Junio	Julio	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Prom
2017	6,10%	5,10%	6,70%	9,20%	9,50%	10,50%	8,70%	7,20%	7,70%	7,00%	7,30%	5,80%	7,57%
2018	6,80%	5,90%	8,00%	9,20%	5,30%	5,70%	6,80%	5,30%	6,20%	7,80%	6,90%	5,60%	6,63%
2019	3,70%	4,40%	2,70%	4,40%	6,60%	7,00%	7,00%	8,60%	5,60%	4,00%	3,50%	2,60%	5,01%
2020	2,80%	3,00%	4,10%	4,40%	4,90%	3,10%	4,80%	5,20%	13,90%	9,80%	3,70%	2,80%	5,21%
2021	2,60%	1,90%	3,90%	4,80%	5,30%	3,60%	4,40%	4,90%	4,00%	2,50%	2,50%	2,00%	3,53%

Fuente: Elaboración propia

Índice de rotación

Disminución de la rotación de personal, de un índice de 13 puntos en 2015 a 3 puntos en 2020. Chiavenato (2009), indica que el índice de rotación de personal se puede resumir en una fórmula sencilla: el porcentaje se obtiene gracias a la división del número de empleados que salen de la empresa sobre la media de empleados de ese periodo de tiempo

Figura 14. Índice de rotación de Congelados del Sur entre los años 2015 y 2020

2015	inicio	114	2016	inicio	115
	fin	115		fin	116
	bajas	15		bajas	15
	promedio	114,5		promedio	115,5
	tasa	13,1004367		tasa	12,987013
2017	inicio	116	2018	inicio	110
	fin	110		fin	115
	bajas	9		bajas	7
	promedio	113		promedio	112,5
	tasa	7,96460177		tasa	6,22222222
2019	inicio	115	2020	inicio	135
	fin	135		fin	165
	bajas	7		bajas	5
	promedio	125		promedio	150
	tasa	5,6		tasa	3,33333333

Fuente: Elaboración propia

Índice siniestral

Baja de accidentabilidad, partiendo de un índice siniestral que en el año 2015 estaba en 119,66, disminuyendo drásticamente, hasta llegar en el año 2020 a 29,41 (generado por la Superintendencia de riesgo de trabajo).

Figura 15. Índice siniestral de Congelados del Sur

Año	índice incidencia de AT/EP
2015	119,66
2016	65,69
2017	82,64
2018	78,74
2019	27,03
2020	29,41

Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Índice siniestral de Congelados del Sur (SRT)

SINIESTRALIDAD AGRUPADA POR CUIT			
Datos agrupados de siniestros:			
	2015	2016	2017
1. Cantidad de períodos cubiertos:	12	12	12
2. Promedio de Trabajadores:	117	137	121
3. Siniestros:	24	14	19
3.1.a. Siniestros sin baja:	1	0	0
3.1.b. Siniestros con baja:	23	14	19
3.2.a. Siniestros mortales:	0	0	0
3.2.a.1. Siniestros mortales in itinere:	0	0	0
3.3.a. Accidentes de trabajo, enfermedad profesional y reagravaciones:	15	11	12
3.3.b. Siniestros in itinere:	9	3	7
3.4.a. AT con baja (no incluye acc. in itinere ni reagravaciones):	13	8	9
3.4.b. EP con baja (no incluye acc. in itinere ni reagravaciones):	1	1	1
3.5.a. Siniestros con incapacidad:	4	0	3
3.5.a.1. IPP menores al 50%:	4	0	3
3.5.a.2. IPP entre 50% y 66%:	0	0	0
3.5.a.3. IP Totales:	0	0	0
3.5.a.4. Sin especificar porcentaje:	0	0	0
4. Días de ILT:	1120	837	761
4.1.a. A cargo del empleador:	191	139	166
4.1.b. A cargo de la ART:	929	698	595
5. Índice de Incidencia de AT/EP:	119.66	65.69	82.64
6. Índice de Incidencia de AT/EP sólo para casos con más de 10 días perdidos (Programa Empresas con Alta Siniestralidad):	94.02	29.20	49.59

SINIESTRALIDAD AGRUPADA POR CUIT			
Datos agrupados de siniestros:			
	2018	2019	2020
1. Cantidad de períodos cubiertos:	12	12	12
2. Promedio de Trabajadores:	127	111	136
3. Siniestros:	14	11	11
3.1.a. Siniestros sin baja:	1	0	1
3.1.b. Siniestros con baja:	13	11	10
3.2.a. Siniestros mortales:	0	0	0
3.2.a.1. Siniestros mortales in itinere:	0	0	0
3.3.a. Accidentes de trabajo, enfermedad profesional y reagravaciones:	12	5	6
3.3.b. Siniestros in itinere:	2	6	5
3.4.a. AT con baja (no incluye acc. in itinere ni reagravaciones):	9	2	3
3.4.b. EP con baja (no incluye acc. in itinere ni reagravaciones):	1	1	1
3.5.a. Siniestros con incapacidad:	4	1	1
3.5.a.1. IPP menores al 50%:	4	1	1
3.5.a.2. IPP entre 50% y 66%:	0	0	0
3.5.a.3. IP Totales:	0	0	0
3.5.a.4. Sin especificar porcentaje:	0	0	0
4. Días de ILT:	744	540	391
4.1.a. A cargo del empleador:	125	100	100
4.1.b. A cargo de la ART:	619	440	291
5. Índice de Incidencia de AT/EP:	78.74	27.03	29.41
6. Índice de Incidencia de AT/EP sólo para casos con más de 10 días perdidos (Programa Empresas con Alta Siniestralidad):	70.87	18.02	29.41

Fuente: Recuperado de ventanilla electrónica. Informe de siniestralidad elaborado por SRT

Encuesta de clima laboral

El clima laboral se mide por medio de una encuesta diseñada para tal fin (Anexo N°1) entregada a la totalidad del personal de la empresa, que luego de completada deberán depositar en un buzón ubicado estratégicamente, el cual permite mantener el anonimato de los encuestados.

Una vez vencido el plazo de entrega, estipulado en una semana, es procesada la información, siendo contabilizando la cantidad de respuestas y agrupándolas en tres grandes grupos:

- Disconforme
- Conforme
- Muy conforme

Determinando los resultados en base a los porcentajes de las respuestas, es que dieron como resultado las cuestiones que se detallan a continuación.

Personales: en líneas generales el personal tiene un sentimiento de conformidad, con la empresa y sus relaciones dentro de ella.

Entre los puntos más altos es de destacar, la satisfacción entre compañeros de trabajo, donde más de un 90% está conforme o muy conforme en la relación.

Los puntos a trabajar, donde hubo mayor disconformidad, son las cuestiones relacionadas con el salario y el reconocimiento.

Laborales: la libertad para plantear inquietudes es el ítem a destacar de esta sección, que, a pesar de estar “de acuerdo” en la mayoría de las consultas, es imperioso afianzar la retroalimentación por el trabajo, la participación en las decisiones y la comunicación.

Conclusiones

La necesidad de continuar con una gestión de relaciones interpersonales, a pesar del crecimiento de la organización, requirió de una alternativa distinta a la división de especialidades dentro del área de Recursos Humanos.

Analizando la situación del área actual, mostrando el éxito del modelo según los indicadores, y notando la dificultad que el crecimiento de la compañía significaba para el área de Recursos Humanos, es que se decide, continuar con este tipo de gestión. En primer lugar, se incorpora una persona con perfil generalista. Luego, al fragmentar la empresa, solo para el área en cuestión, en dos grandes unidades, permite que cada una tenga un Referente de Recursos Humanos que abarque todos los procesos.

Para llegar a esta conclusión, hubo que repasar exhaustivamente el Modelo de Relaciones Interpersonales, con el fin de conocerlo en profundidad, para poder replicarlo dentro de la misma organización, pero con dos referentes del área. Resaltar en números la evolución de los índices, sirvió para defender la continuidad de la gestión de relaciones interpersonales.

En síntesis, incorporar una persona al área era una situación ineludible ante el crecimiento exponencial del personal en la compañía. Una sola persona, como venía ocurriendo, no podría seguir gestionando de manera eficiente el área. Por lo tanto, se decidió dividir la organización, para que cada persona tenga un referente de Recursos Humanos a quien recurrir, y que, además, sea el encargado de llevar adelante todos los procesos del área de un grupo personas.

Esta decisión permitió seguir gestionando, eficaz y eficientemente, desde el modelo de relaciones las interpersonales un área que fue evolucionando en esta dirección, avalada por los indicadores que reflejaban una importante mejora en los últimos años.

Esta alternativa planteada sirvió para reencausar el área de Recursos Humanos, que estaba siendo saturada por el crecimiento organizacional, permitiendo la continuidad de un proceso sin alteraciones sustanciales que modifiquen los pilares de la gestión.

En conclusión, esta respuesta a la problemática del aumento del personal, permitió continuar con un modelo que resulta exitoso dentro de la coyuntura de Congelados del Sur.

Bibliografía

- AECOM Latam. (s.f.). Obtenido de <https://aecomlatam.com/funciones-del-dircom/>
- Albrecht, K. (1992). Servicio al cliente. *Boletín de lectura sociales y económicas*, 14-23.
- Alles, M. (2005). *Dirección estratégica de recursos humanos gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alma Patricia Aduna Mondragón, E. G. (s.f.). *Universidad autónoma del estado de Hidalgo*. Obtenido de Modelos de gestión de recursos humanos: <https://www.uaeh.edu.mx/scige/boletin/tepeji/n8/a13.html#r1>
- Amstrong, G., & Kotler, P. (2001). *Fundamentos del marketing*. Pearson Education.
- Beavin, J., & Jackson, D. (2002). *Teoría de la comunicación humana: Interacciones, patologías y paradojas*. Barcelona: Herder.
- Besseyre, C. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Ediciones Deusto.
- Carbaña, J., & Espinosa, E. (1978). La teoría social del interaccionismo simbólico: Análisis y valoración crítica. *Reis: Revista Española de Investigaciones Sociológicas*.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico DF: McGraw Hill.
- Covey, S. (2003). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Paidós.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. Mexico: CENGAGE Learning.
- David, F. (2003). *Concepto de administración estratégica*. México : Pearson education.
- De Ansorena Cao, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Delgado, G. (22 de Mayo de 2014). *Puro marketing: como hacer su empresa mas humana para destacar del resto*. Obtenido de <https://www.puromarketing.com/14/22207/como-hacer-empresa-mas-humana-para-destacar-resto.html>
- Dimas, P. (09 de Octubre de 2017). *Integriaims*. Obtenido de 7 ventajas y desventajas de ser una pyme: <https://integriaims.com/ventajas-y-desventajas-de-las-pymes/>
- Dolan, S., & García Briones, S. (2006). *La dirección por valores (DPV)*. McGraw Hill.
- Echeverría, R. (2005). *Ontología del lenguaje*. Santiago: Lom Ediciones.
- Enciclopedia económica*. (2019). Obtenido de Valores organizacionales: <https://enciclopediaeconomica.com/valores-organizacionales/>

- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- García del Junco, J., Casanueva Rocha, C., Garraza Vargas, J., & Alonso Rodríguez, M. (2000). *Prácticas de la gestión empresarial*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- García, S., & Dolan, S. (1997). *La dirección por valores*. McGraw Hill.
- Hayashida, K. (30 de Noviembre de 2016). *Ventures Soft*. Obtenido de <http://www.venturessoft.com.mx/articulo-como-influyen-las-nuevas-tecnologias-en-la-comunicacion-organizacional/>
- Hedberg, B. (1981). Cómo aprenden y desaprenden las organizaciones. *Oxford University Press*, 1-27.
- Hernández Calderón, G., & Serna Gómez, H. M. (2009). Relaciones entre Recursos Humanos y Cultura Organizacional. *Acta colombiana de psicología*, 97-114.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (1999). *Dirección estratégica*. Pearson education.
- Josep, C. (s.f.). *La Voz de Houston*. Obtenido de <https://pyme.lavoztx.com/ventajas-y-desventajas-de-una-organizacin-vertical-y-horizontal-6031.html>
- La Nación*. (10 de Enero de 2014). Obtenido de <https://www.nacion.com/opinion/foros/la-vocacion-de-servicio/2RTJHG47PBCG7HWOWBUDRLLB6Q/story/>
- Lennon, R. (2014). *El síndrome de funes*. Buenos Aires: Rey Lennon ediciones.
- Liquidano, M. (2005). La Gestión de recursos humanos en empresas de Aguascalientes. . *Conciencia tecnológica N°31*.
- Liquidano, M. (2006). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Lopez Barra, S., & Ruiz Otero, M. (2011). *Operaciones administrativas de recursos humanos*. McGraw Hill.
- Losrecursoshumanos.com. (28 de Junio de 2008). *Los recursos humanos*. Obtenido de Política de puertas abiertas: <https://www.losrecursoshumanos.com/politica-de-puertas-abiertas/#:~:text=B%C3%A1sicamente%20consiste%20en%20abrir%20la,la%20opini%C3%B3n%20de%20la%20gente>.
- Menguzzato, M., & Renau, J. (1991). *La dirección estratégica de la empresa*. Barcelona: Ariel.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico: Pearson education.
- Rulicki, S. (2007). *Comunicación no verbal*. Buenos Aires: Granica.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Plaza & Janés.
- Sisiruca Montiel, M., & Salazar Llamarte, C. (2014). VALORES ÉTICOS DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL . *Económicas CUC*, 79-90.

Anexo N°1**Tabla 1.** *Encuesta de Clima Laboral.*

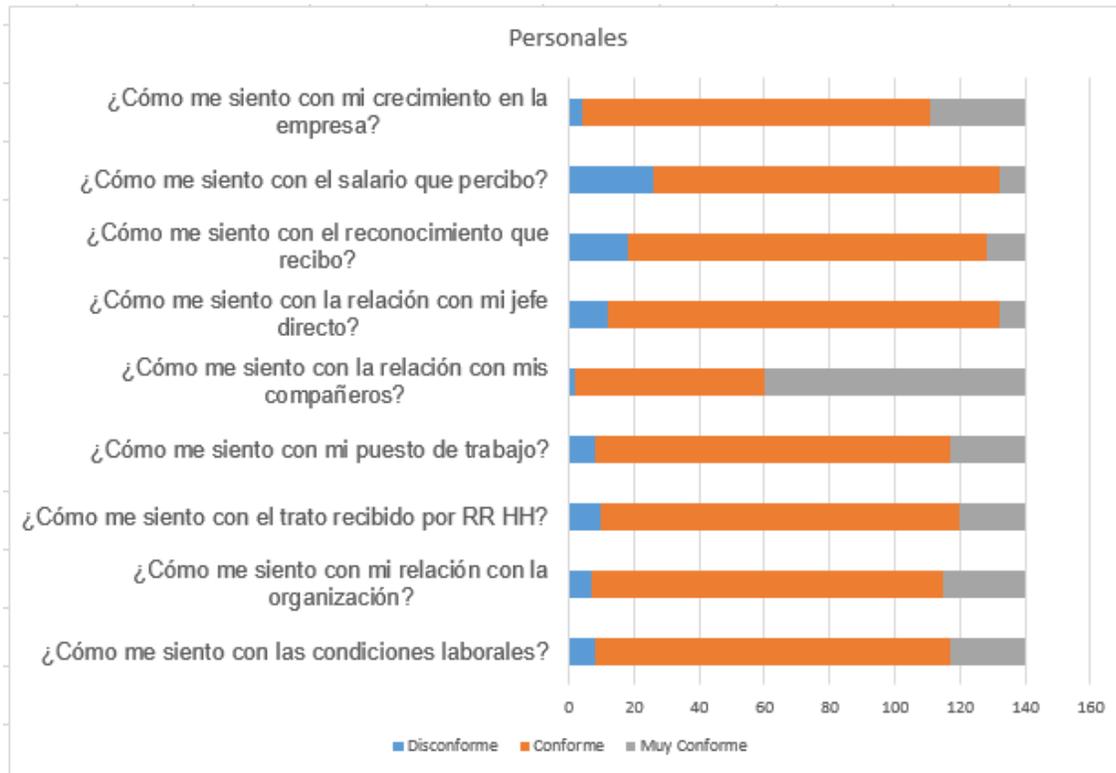
Personales	Disconforme	Conforme	Muy Conforme
¿Cómo me siento con mi crecimiento en la empresa?			
¿Cómo me siento con el salario que percibo?			
¿Cómo me siento con el reconocimiento que recibo?			
¿Cómo me siento con la relación con mi jefe directo?			
¿Cómo me siento con la relación con mis compañeros?			
¿Cómo me siento con mi puesto de trabajo?			
¿Cómo me siento con el trato recibido por Recursos Humanos?			
¿Cómo me siento con mi relación con la organización?			
¿Cómo me siento con las condiciones laborales?			
Laborales	Desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Recibe retroalimentación por su trabajo?			

¿Puedo plantear inquietudes con total libertad?			
¿El trabajo satisface sus necesidades?			
¿Las problemáticas planteadas se solucionan rápido?			
¿Siento que se me hace partícipe sobre las decisiones?			
¿Tengo todo lo necesario para realizar mi trabajo?			
¿Recibo la capacitación acorde a mi puesto?			
¿Hay buena comunicación entre el personal?			
¿Siento la autonomía suficiente en mis tareas?			
¿Realizo tareas extras a mi puesto?			
¿Se me mantiene informado sobre mi puesto?			

Fuente: Elaboración Propia

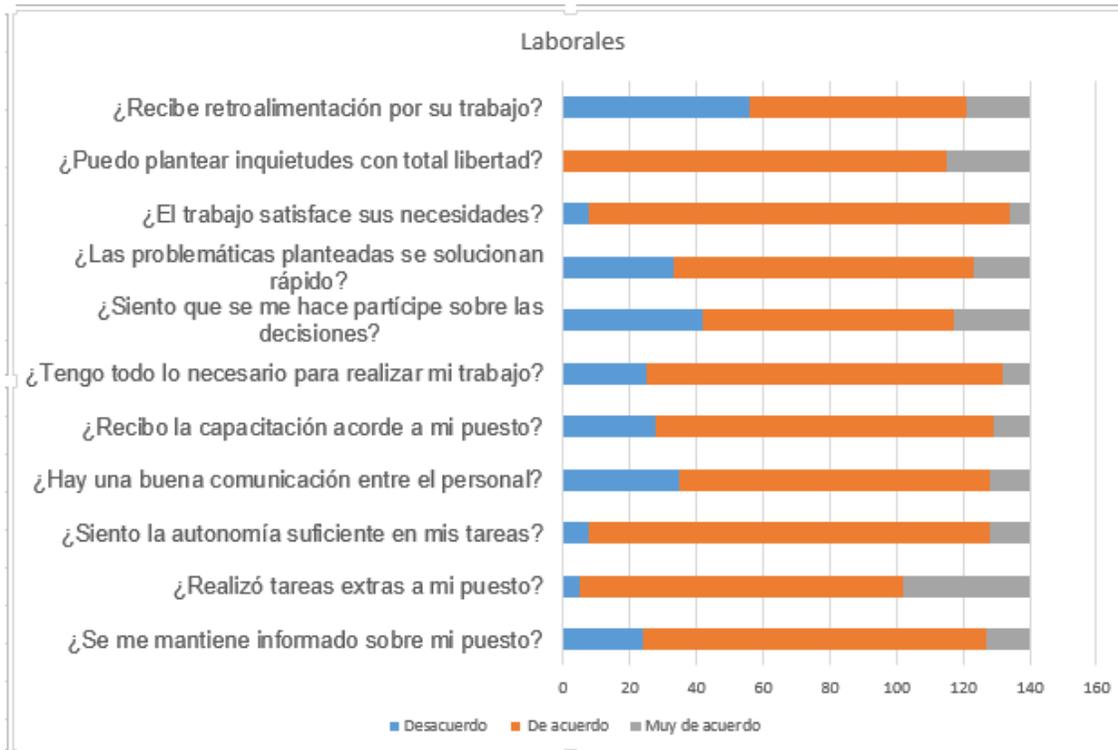
Respuestas de Encuesta clima laboral

Tabla 2. Gráfico respuestas de Encuesta de Clima laboral



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2.1. Gráfico respuestas de Encuesta de Clima laboral



Fuente: Elaboración Propia

Anexo N°2: Encuesta por WhatsApp

“ENCUESTA CDS”: Conteste a través de este medio en un mismo renglón, gracias:

- 1) ¿Qué medios prefiere utilizar para comunicarse con Recursos Humanos?
- 2) ¿Qué grado de satisfacción de respuesta tiene con Recursos Humanos?”

Calidad / Velocidad de respuesta

- 3) ¿Fuera de la empresa, que medios utiliza para comunicarse habitualmente?

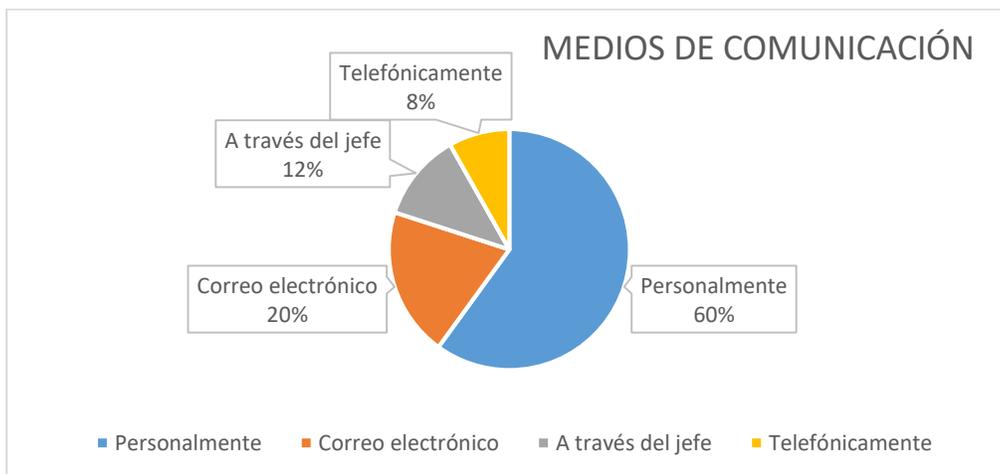
Respuestas de Encuestas

Tabla 3. *Medios preferidos para comunicarse con Recursos Humanos*

Personas	Medios
66	personalmente
22	mail
13	a través del jefe
9	telefónicamente

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4. *Gráfico, medios preferidos para comunicarse con Recursos Humanos*



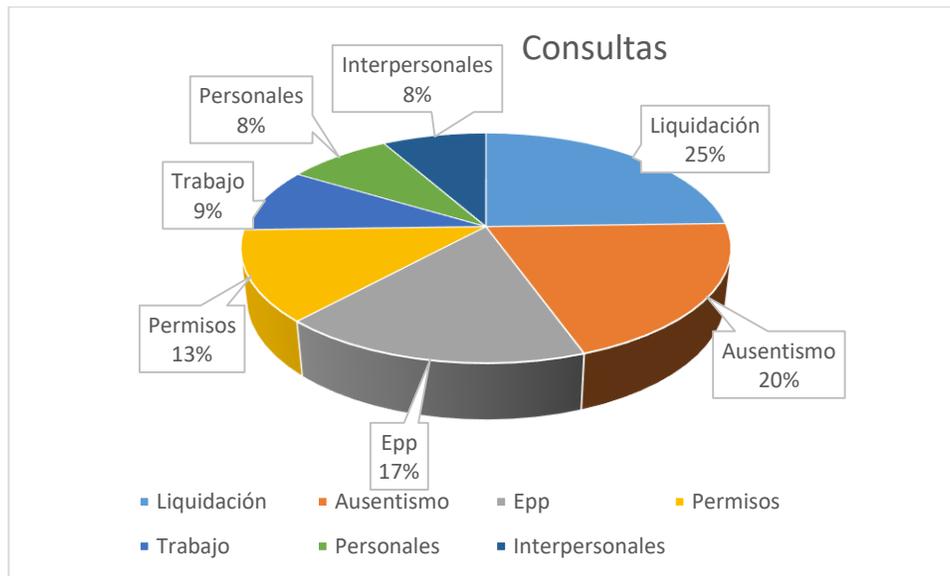
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. Principales consultas que hace al área de recursos humanos

Personas	Consultas
27	Liquidación
22	Ausentismo
19	Epp
14	Permisos
10	Trabajo
9	Personales
9	Interpersonales

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6. Gráfico, principales consultas que hace al área de recursos humanos



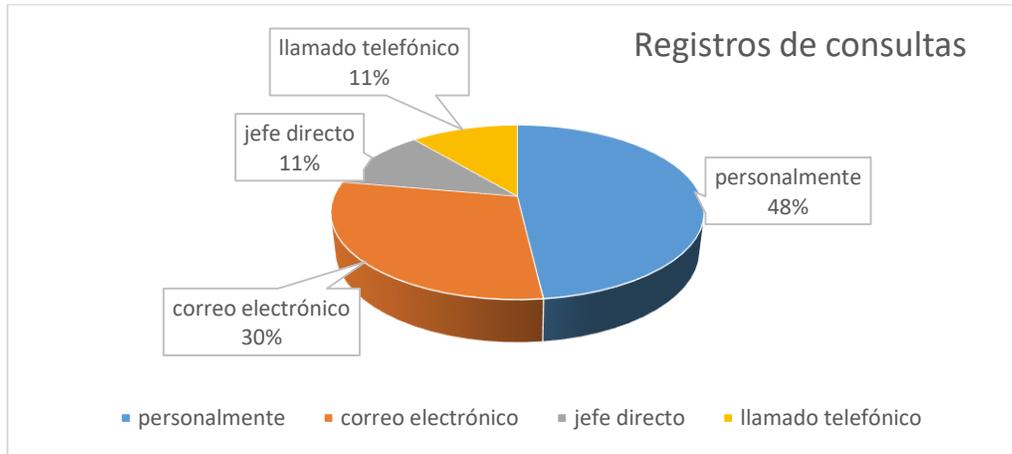
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7. Registro de consultas del área de Recursos Humanos

Personas	Consultas
13	Personalmente
8	correo electrónico
3	jefe directo
3	llamado telefónico

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 8. *Gráfico, registro de consultas del área de Recursos Humanos*



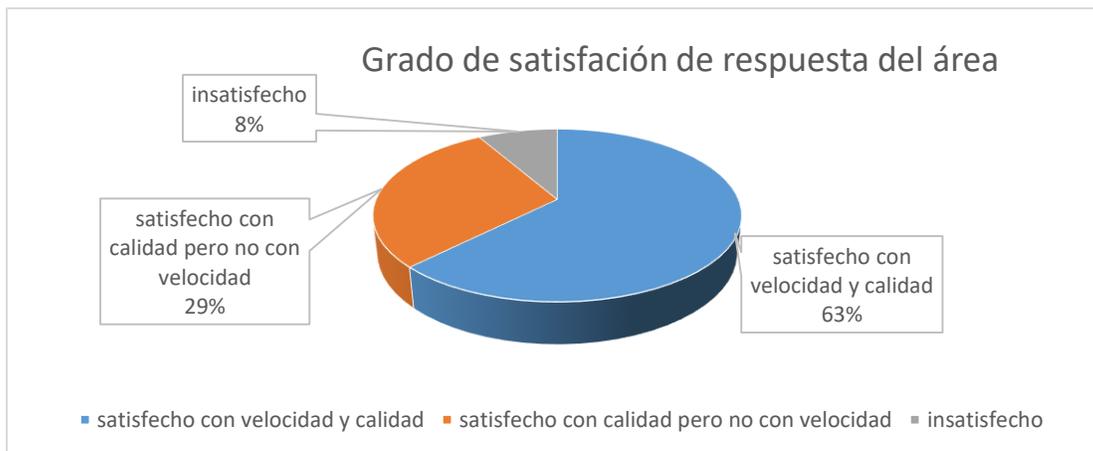
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9. *Grado de Satisfacción de Respuesta del Área*

Personas	Satisfacción
15	satisfecho con velocidad y calidad
7	satisfecho con calidad pero no con velocidad
2	insatisfecho

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10. *Gráfico, grado de Satisfacción de Respuesta del Área*



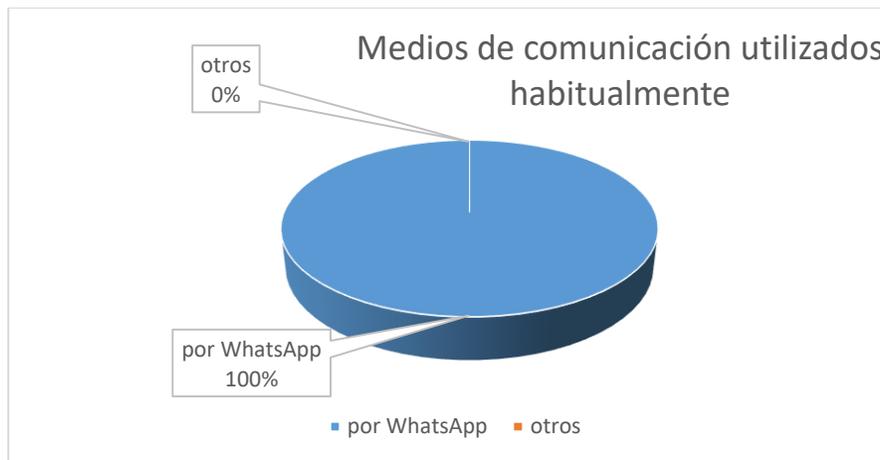
Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. *Medios de comunicación utilizados habitualmente*

Personas	Satisfacción
110	Por WhatsApp
0	Otros

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. *Gráfico, medios de comunicación utilizados habitualmente*



Fuente: Elaboración Propia