

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
POSGRADO EN TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN CON PROPUESTA DE CREACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DE GERENCIA RRHH EN IMPORTADORA DE HERRAMIENTAS
EN URUGUAY

Por: Florencia Lemes

Tutor: Lic. Psic. Daniel Sarro

Montevideo

URUGUAY

2021

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN CON PROPUESTA DE CREACIÓN E
IMPLEMENTACIÓN DE GERENCIA RRHH EN IMPORTADORA DE HERRAMIENTAS
EN URUGUAY

Autores: Florencia Lemes Castro

Tutor: Lic. Psic. Daniel Sarro

Posgrado: Transformación Organizacional

Puntaje:

.....

Tribunal

Profesor:

.....

Profesor:

.....

Profesor:

.....

FECHA: Diciembre, 2021.

RESUMEN

El mundo es cambiante, ágil, incierto y competitivo, las organizaciones no escapan de esta realidad, deben estar preparadas para afrontar el presente y el futuro si quieren sobrevivir.

En el presente trabajo se aborda una organización que parte de una empresa familiar dedicada al comercio directo de artículos de ferretería y bazar y se transforma en una importadora y distribuidora de herramientas a todo el país. Esta ha tenido un crecimiento acelerado, que se ha potenciado por la situación de pandemia.

El proyecto propone crear y poner en funcionamiento una gerencia de recursos humanos (RRHH) que se ocupe de gestionar los recursos humanos, así como facilitar los procesos de cambio que atraviesa la organización y los incipientes.

Se trabaja la importancia de hacer foco en las personas, de detectar sus necesidades, alinearlos con los objetivos estratégicos, para continuar el crecimiento de la organización. El proyecto, se abordará desde una lógica de gestión del cambio.

Palabras clave: organización, transformación, recursos humanos, gestión del cambio

TABLA DE CONTENIDO

1.	INTRODUCCIÓN.....	5
1.1.	DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN	5
1.1.1.	Contextualización y descripción de la organización	5
1.2.	CONTEXTO	17
1.3.	ANTECEDENTES	17
1.4.	FUNDAMENTACIÓN	19
1.5.	PROBLEMÁTICA A SER RESULTA.....	20
1.6.	HIPÓTESIS DEL TRABAJO	21
1.7.	ETAPAS DEL CAMBIO	23
2.	DISEÑO METODOLÓGICO	24
2.1.	GESTIÓN DEL CAMBIO	24
2.1.1.	Identificación de <i>sponsor</i> y <i>Stakeholders</i> del proyecto	27
2.1.2.	Análisis del impacto	28
2.1.3.	Definición de alcance y EDT del proyecto	37
2.1.4.	Supuestos.....	38
2.1.5.	Restricciones	38
2.1.6.	Análisis de presupuesto	39
2.1.7.	Fases, hitos y entregables	39
2.1.8.	Riesgos	40
3.	SISTEMATIZACIÓN	41
3.1.	EVALUACIÓN DEL IMPACTO	41
4.	AGENDAS DE GESTIÓN Y CRONOGRAMAS DE ACCIÓN	42
4.1.	AGENDAS DE ACCIÓN	42
4.2.	RESUMEN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	43
4.3.	CRONOGRAMA DE ACCIÓN	44
5.	CIERRE.....	45

5.1. LECCIONES APRENDIDAS.....	45
6. CONCLUSIONES FINALES	46
7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

ÍNDICE DE FIGURAS

figura 1.Linea del tiempo principales cambios.....	7
Figura 2. Modelo psicosocial de unipersonal Pedro Martino.....	8
figura 3.Tensiones identificadas Pedro Martino/Jope SA	9
Figura 4. Modelo psicosocial JOPE SRL	10
figura 5. Tensiones identificadas Jope Srl/ AJM SA.....	11
Figura 6. Modelo de identidad JOPE SRL	13
Figura 7. Modelo de identidad AJM SA.....	14
Figura 8. Modelo filtra organizacional de Shein aplicado a AJM SA	16
Figura 9. Organigrama actual.....	28
Figura 10. Organigrama propuesto.....	29
Figura 11. Matriz relacional cambios específicos y capacidades impactases	35
Figura 12. Matriz relacional cambios específicos y stakeholders impactado.....	36
Figura 13. EDT.....	37
Figura 14. Supuestos	38
Figura 15. Análisis de presupuesto.....	39
Figura 16. Fases, hitos y entregables.....	39
figura 17. Riesgos.....	40
Figura 18. Resumen cronograma de actividades	43
Figura 19. Cronograma de acción	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN

1.1.1. Contextualización y descripción de la organización

La organización en la que se propone el proyecto de cambio actualmente está atravesando un proceso de transformación. Parte de una empresa familiar, que instaló una nueva unidad de negocios y cuenta con un crecimiento acelerado que se potenció con la situación de pandemia.

Al no pertenecer a la organización, la mirada será externa. Se tomarán los modelos de Leonardo Schvarstein:

- Modelo psicosocial de las organizaciones (1998)
- Modelo de identidad de las organizaciones (1995)

Se realizará una articulación entre ambos modelos con el fin de lograr contextualizar la situación actual, así como los principales cambios que ha atravesado en el correr del tiempo.

En primer lugar, resulta pertinente realizar una breve descripción de la historia de la organización. Esta surgió como una empresa unipersonal, fundada por Pedro Martino en el año 2002, su nombre comercial es Ferrelux. Se dedica a la venta de artículos de Ferretería y Bazar, teniendo como único empleado a su hijo Joaquín Martino, quien tenía el cargo de vendedor de mostrador. En sus inicios tiene la característica de ser una empresa familiar endogámica. Debido a los constantes cambios del entorno y a los procesos de globalización, la organización debe transformarse para no desaparecer. Etkin & Schvarstein (1995), plantean que:

Las organizaciones se caracterizan como entidades autónomas por su capacidad para fijar sus propias reglas de operación, y estas reglas no están subordinadas a las relaciones con el contexto. Las reglas que provienen del contexto, y que implican restricciones para

el funcionamiento de la organización, son procesadas de modo tal de preservar las coherencias internas y asegurar así la supervivencia del conjunto. Las organizaciones son autónomas en el sentido que demuestran su capacidad para sobrevivir aun en condiciones ambientales diferentes de las de su creación (p. 161).

Dada la autonomía de las organizaciones de lograr transformarse teniendo en cuenta el contexto, actualmente se está ante un grupo económico, conformado por dos socios, Pedro Martino y Joaquín Martino (padre e hijo), quienes cuentan con dos unidades de negocios. Por un lado, una unidad comercial, Ferretería Industrial, JOPE SRL, dedicada a la venta al consumidor final de artículos de ferretería industrial, bazar y electrodomésticos. Posee dos sucursales distribuidas en Montevideo. La casa central se ubica en el barrio Cordón, dispone de un área de ventas, un área de depósito y una administrativa. Cuentan con nueve recursos humanos, un encargado de ventas, tres vendedores de mostrador, dos vendedores web, un encargado de depósito, un auxiliar de depósito y una auxiliar administrativa. En el año 2017 se inaugura una nueva sucursal en el Centro, que cuenta con un encargado de sucursal y tres vendedores de mostrador. La misión de JOPE SRL es: vender artículos de ferretería y bazar, a costos competitivos en el mercado, estableciendo relaciones con los clientes. Por otro lado, se observa una Importadora AJM SA, fundada recientemente (abril, 2019), dedicada a la importación y distribución exclusiva en el país de una línea completa de herramientas, proveniente de China. Cuenta con 25 recursos humanos dependientes, un gerente general, 20 auxiliares de depósito, un encargado de depósito, un encargado de service, dos auxiliares administrativos y cinco vendedores corredores externos. Su misión es: importar, representar y distribuir herramientas eléctricas y manuales de excelente calidad a precios accesibles, llegando a todos los departamentos del Uruguay, brindando un excelente servicio post venta y asesoramiento para que nuestros clientes se sientan confiados y respaldados.

Su visión: ser la empresa líder a nivel regional en la venta y distribución de herramientas eléctricas y manuales, centrándonos en nuestros clientes y comprometidos con el bienestar de nuestros colaboradores.

A su vez, cuentan con un gerente comercial y con el director Joaquín Martino, quienes se desempeñan tanto en JOPE SRL como en AJM SA. Para poder describir la organización con base en el modelo de identidades propuesto por Etkin &Schvarstein, en primer lugar, es conveniente responder a la pregunta ¿cómo se llegó a esta segunda unidad de negocios? Se tomarán como base tres momentos, se establecerá una línea de tiempo y se identificarán los cambios que se produjeron. Siguiendo a Schvarstein (1998):

Para que un análisis tenga sentido, es necesario conocer el proceso [...] al hablar de proceso me refiero a los cambios que se producen en la organización a lo largo del tiempo. A través de un análisis diacrónico de los sucesivos estados que llevan a la situación presente podemos ampliar nuestra comprensión de estructura actual e imaginar los modos en los que se puede incrementar su eficacia [...] Solo el análisis del proceso permitió dar significado a la estructura presente y diseñar el cambio que se requería (p. 10).

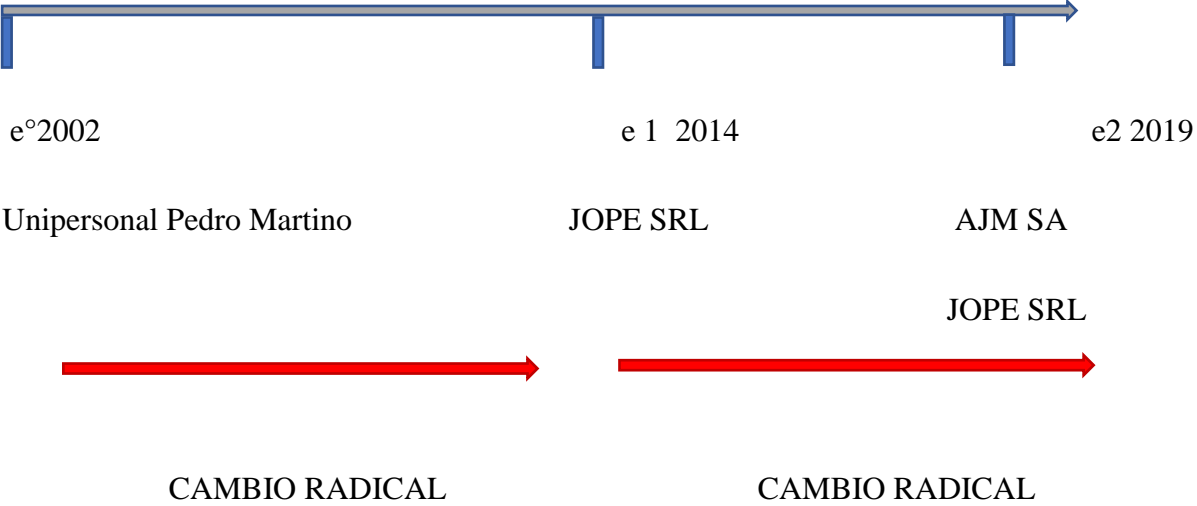


figura 1.Linea del tiempo principales cambios

Fuente: Elaboración propia basada en Shvarestein (1998)

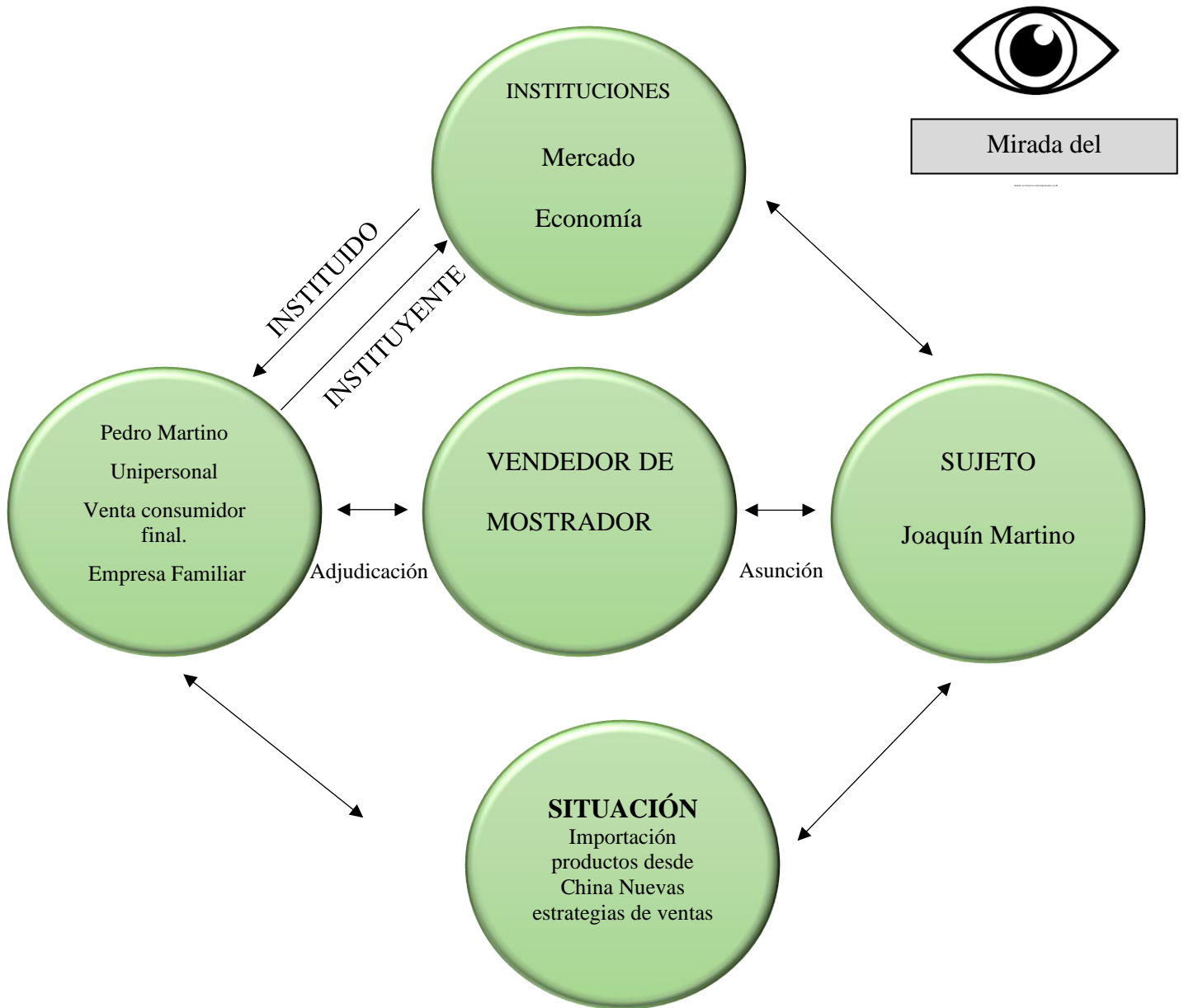


Figura 2. Modelo psicosocial de unipersonal Pedro Martino

Fuente: elaboración propia basada en Shvarestein (1998)

El modelo psicosocial de las organizaciones pone en relación recíproca los conceptos de *institución*, *organización*, *grupos* y *sujetos*, enmarcados en una situación (tiempo y espacio).

Al comienzo, como se mencionó anteriormente, la empresa estaba constituida por Pedro y

Joaquín Martino, este último cumplía el rol adjudicado de vendedor de mostrador. *Rol* puede definirse como “pauta de conducta estable, constituida en el marco de reglas también estables que determinan la naturaleza de la interacción” (Schvarstein, 1997).

Con el pasar de los años Joaquín se forma en comercio exterior y administración, tomando el concepto de actor y personaje de Goffman (1957), fue tomando distancia del personaje (rol adjudicado) y acercándose al actor (rol asumido). Comenzó a pensar en nuevas estrategias de venta, que le permitieran obtener un porcentaje mayor de ganancia, con el fin de ser más competitivos en el mercado y tener mayor oferta para ofrecerle al cliente. Esto generó que comenzara a importar productos desde China, creando una importadora (AJM SA) y asociándose con su padre, Pedro Martino. Por otro lado, se comenzaron a utilizar plataformas de comercio electrónico. Esto generó un crecimiento en las ventas, que originó la necesidad de contratar personal: se contrataron tres vendedores y se creó un área de depósito, con dos auxiliares y una administrativa que contaba con una auxiliar administrativa. Las selecciones de personal las llevaba adelante Pedro Martino en conjunto con Joaquín Martino. No existía un proceso de selección de personal planificado, sino que se seleccionaba por recomendaciones.

Tensiones identificadas:

PASADO	FUTURO
IDONEIDAD	PROFESIONALIZACIÓN
DESESTRUCTURACIÓN	ESTRUCTURACIÓN
NACIONAL	INTERNACIONAL

figura 3. Tensiones identificadas Pedro Martino/Joje SA

Fuente: elaboración propia basada en Shvarestein (1998)

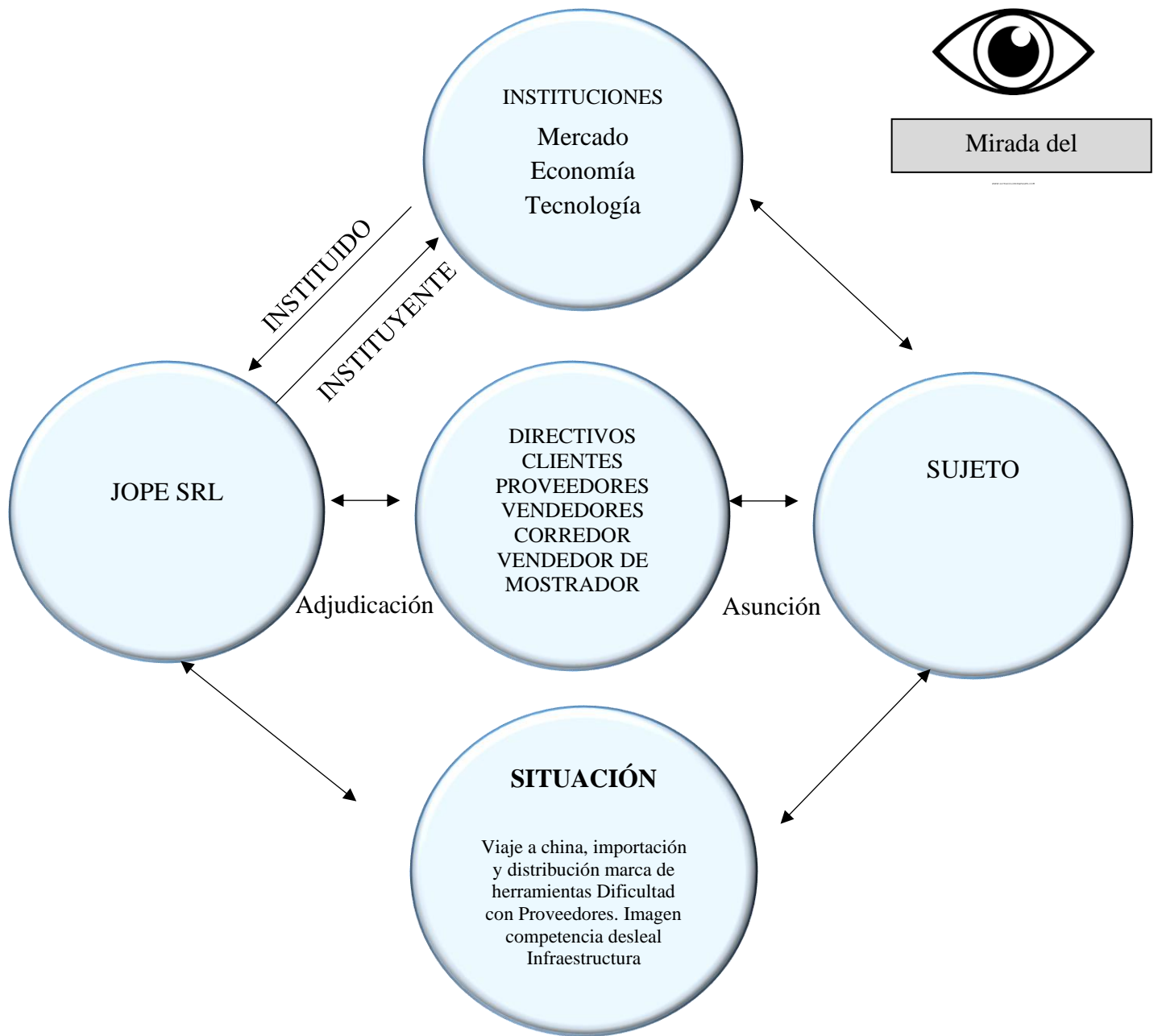


Figura 4. Modelo psicosocial JOPE SRL

Fuente: elaboración propia basada en Shvarestein (1998)

JOPE SRL, como se indicó anteriormente, surgió en el año 2014, por la asociación de Pedro y Joaquín Martino. Al año siguiente, deciden viajar a China, en busca de nuevos productos para introducir en el mercado nacional. Comienzan a importar una marca de herramientas. Al comienzo, la venta se realizaba al consumidor final, a través de la Ferretería Ferrelux. A fines del año 2017, se contrata a un vendedor corredor para que comience a distribuir la marca de herramientas que se importaba, es decir, ya no solo se vendía en la ferretería, sino que también se distribuía. Debido al éxito de la distribución, se contratan tres vendedores corredores y se amplía la zona de distribución, llegando a todo el país, aumentando las ventas y obteniendo la exclusividad en Uruguay para importar la marca. Esta situación generó dificultades con los proveedores de herramientas de la ferretería Ferrelux, ya que los veían como competencia y dos de ellos decidieron dejar de vender. Por otro lado, los clientes de distribución sentían que la Ferrelux podría llegar a ser una competencia desleal, por más que se fijaron precios de venta al público, el importar, distribuir y a la vez contar con venta directa generaba tensiones en los clientes. Por lo mencionado anteriormente, se decide separar las unidades de negocio, buscando un cambio de imagen: por un lado, JOPE SRL, contando con dos sucursales de ferretería y, por otro lado, se funda AJM SA importadora y se establece un nuevo local.

Tensiones identificadas:

PASADO	FUTURO
VENTA DIRECTA	DISTRIBUCIÓN
CLIENTE DIRECTO	CLIENTE DISTRIBUIDOR
VENDEDOR DE MOSTRADOR	VENDEDOR CORREDOR

figura 5. Tensiones identificadas Jope Srl/ AJM SA

Fuente: elaboración propia basada en Shvarestein (1998)

En la transformación descripta, ¿se produce un cambio de identidad? Siguiendo a Etkin y Schvarstein (1995) “la lógica de identidad organizacional tiene que ver con la supervivencia como conjunto” (p. 43), comprenden a la identidad como factor de invariancia, las características de la identidad son relativamente inmóviles. Cuando se cambia o transforma algo de la identidad aparentemente inmóvil, se produce una refundación de la organización, ya que cambian sus cimientos “(p. 42). La identidad se materializa a través de la estructura, que es la forma que asume una organización un aquí y ahora concreto (Shvarestein, 1997, p. 64). Respondiendo a la pregunta formulada anteriormente, según el punto de vista del presente trabajo, se produce un cambio de estructura en JOPE SRL y una construcción de una nueva identidad en AJM SA.

Shvarestein establece un modelo de identidad de las organizaciones, en el que propone:

Los elementos de la estructura pueden ser agrupados en tres dominios: el de las relaciones, el de los propósitos y el de las capacidades existentes. El primero alude a las relaciones entre las personas, el segundo a los propósitos de todo orden que orientan las acciones de estas personas, ya sea individual o conjuntamente, y el tercero se refiere a los recursos de todo tipo que se desarrollan y emplean para el logro de los propósitos y la legitimación de las relaciones. Las relaciones de los dominios son de causalidad recíproca (p. 6).

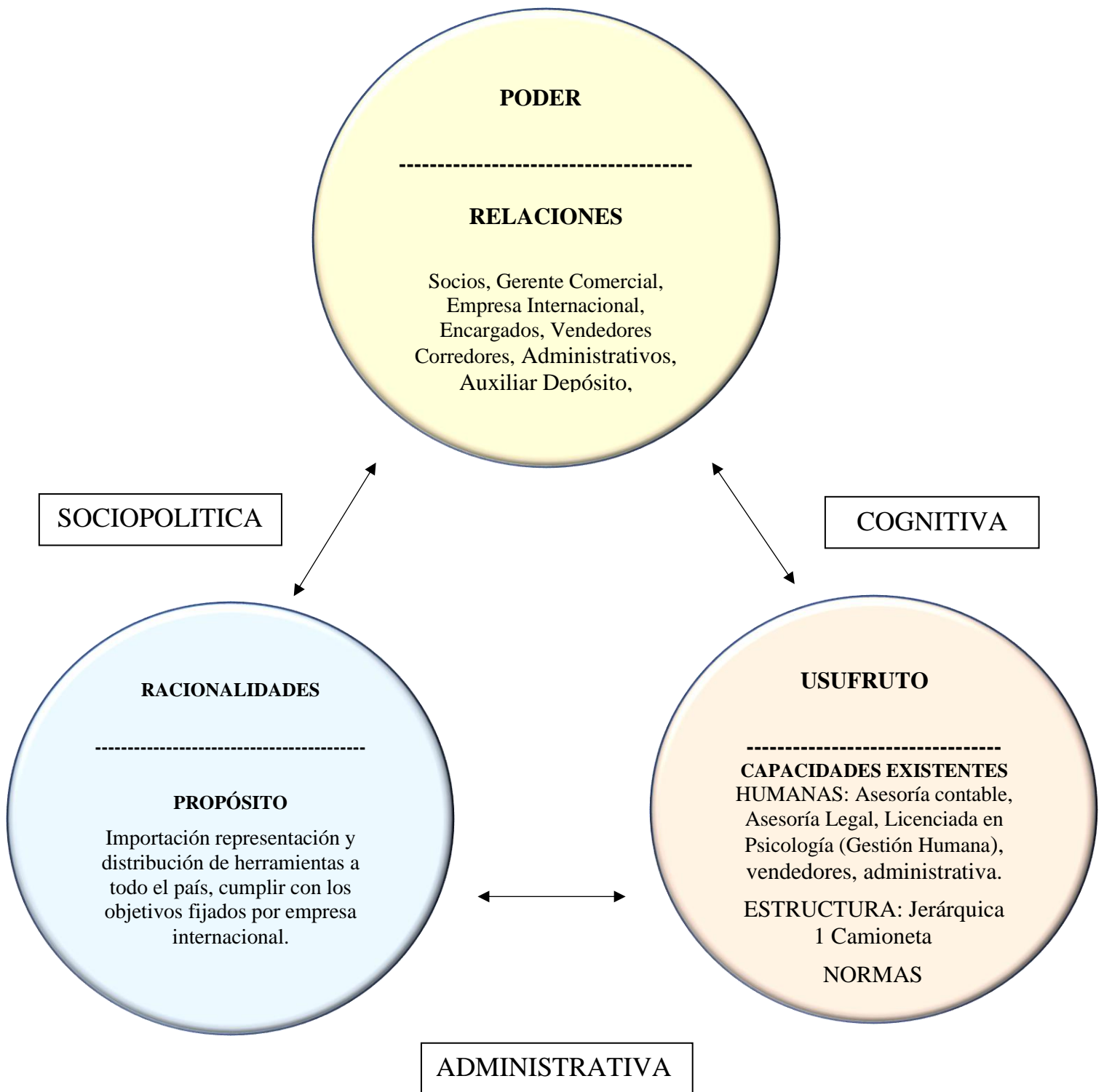


Figura 6. Modelo de identidad JOPE SRL

Fuente: elaboración propia basada Etkin y Shvarestein (1995)

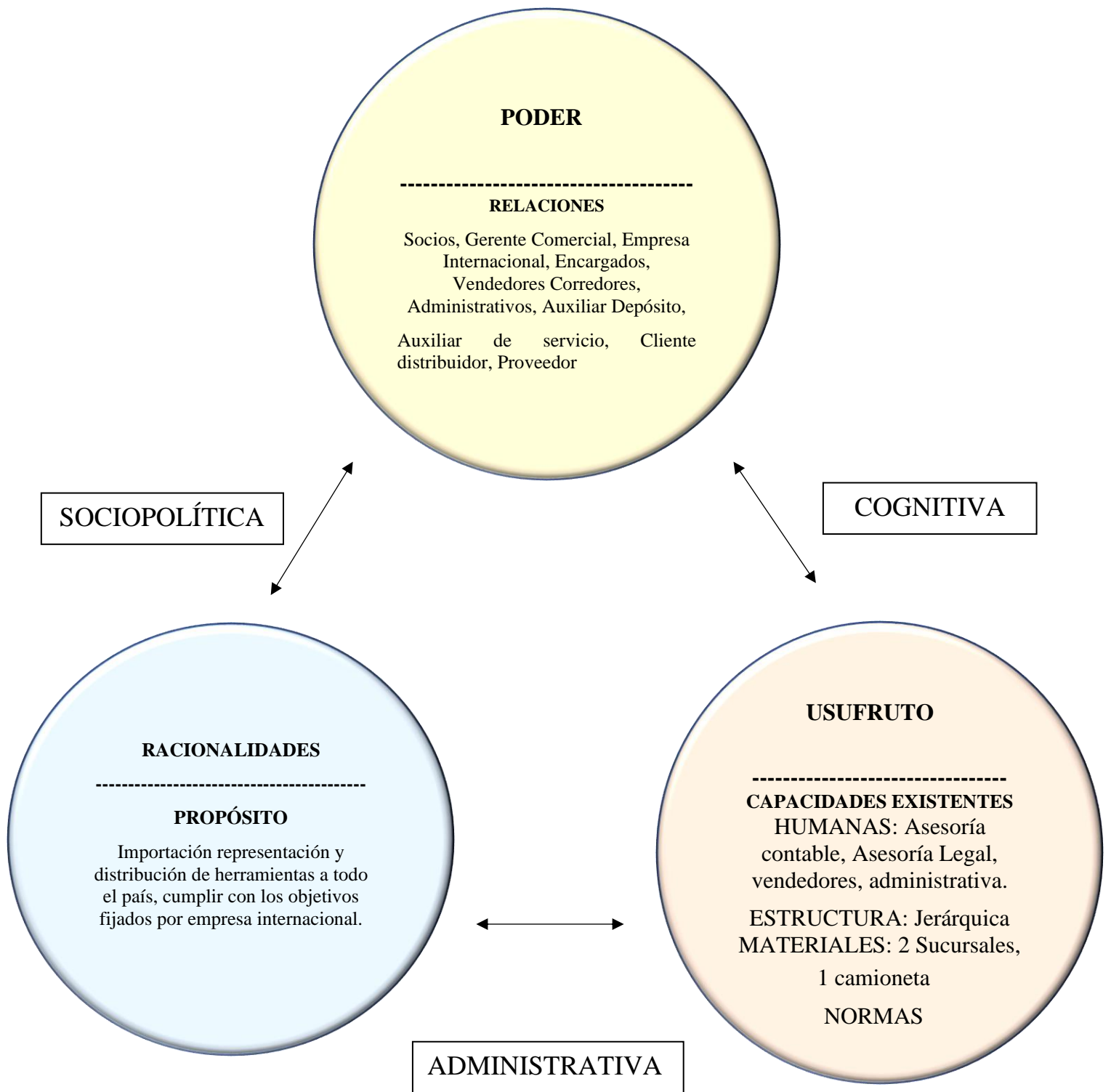


Figura 7. Modelo de identidad AJM SA

Fuente: elaboración propia basada en Etkin y Shvarestein (1995)

Se constató que existe un cambio de identidad en la nueva unidad de negocios, ¿qué sucede con la cultura? Siguiendo a Schein (1993), la cultura es un conjunto de presunciones básicas, inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.

Según Shein (1988) la cultura puede ser analizada en tres niveles, estos son los siguientes:

Artefactos: hace referencia a todo lo que se puede ver, oír y sentir en una organización, es el nivel más simple de observar.

Valores manifiestos: son aquellos valores organizacionales que se manifiestan a través de estrategias, propósitos y filosofías.

Presunciones básicas: hace referencia a creencias compartidas. Tienden a ser confrontables e indiscutibles. Son presunciones implícitas que orientan la conducta.

Al cambiar el propósito de la organización, la cultura también cambia, por lo que es necesario realizar un análisis de esta, conocerla para lograr una propuesta de cambio que sea ejecutable y exitosa. Por esto, se realiza un análisis de la cultura de AJM SA, basado en el modelo de los tres niveles de Shein:

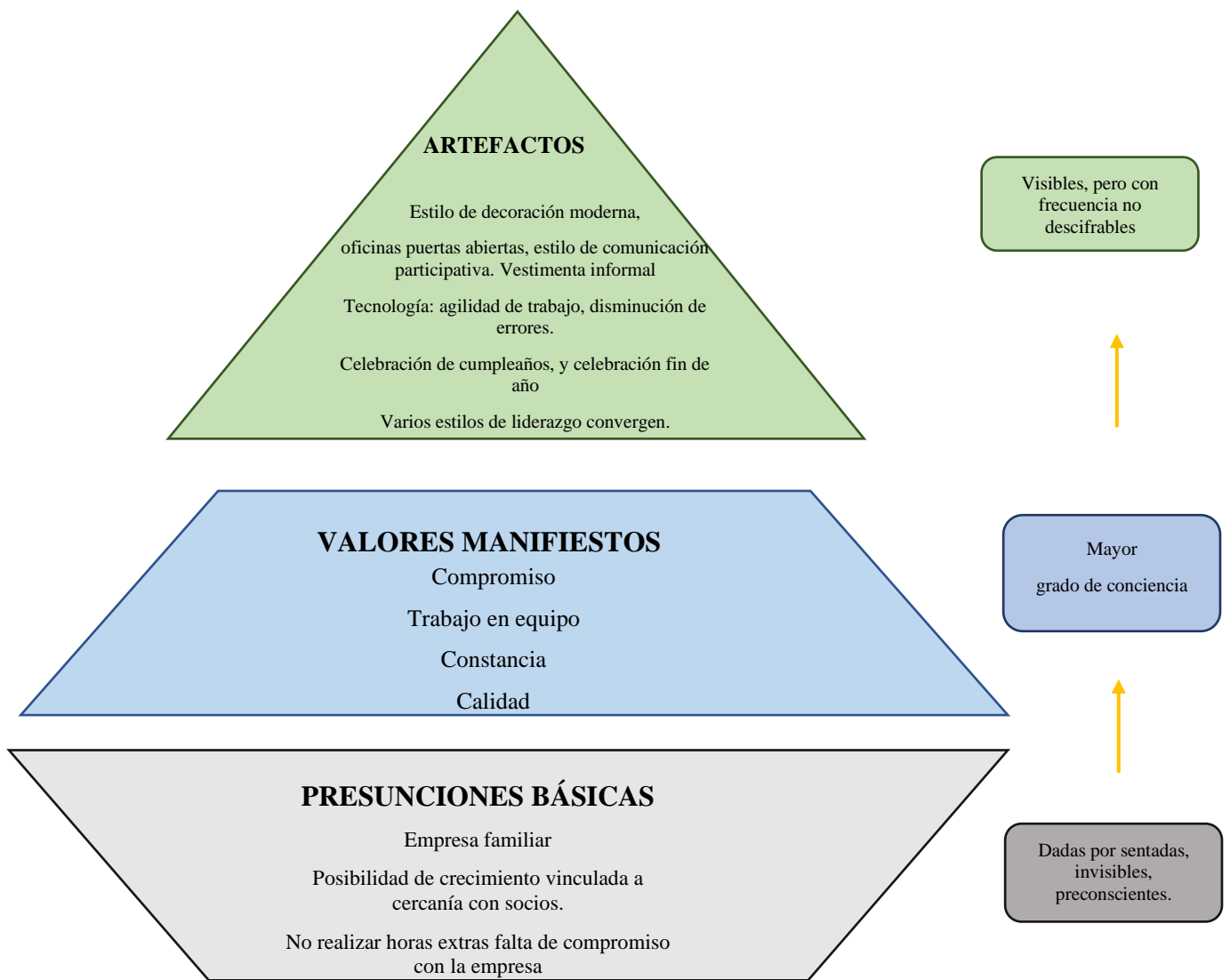


Figura 8. Modelo filtra organizacional de Shein aplicado a AJM SA

Fuente: elaboración propia basada en Shein (1988)

1.2. CONTEXTO

En el contexto actual, se encuentran dos empresas importadoras de herramientas que surgieron como empresas familiares y han perdurado en el tiempo. Hoy en día son las principales competidoras de AJM SA.

En primer lugar, nos encontramos con R. Balaguer SA, fundada en 1974, y se dedica a la representación, importación y distribución de herramientas. Al comienzo, durante 25 años, se dedicó a la representación de marcas japonesas, europeas y americana y luego se unió al grupo Global Business Services, integrado por empresas latinoamericanas, representantes de otras marcas.

Por otro lado, tenemos a Record Ltda, creado hace 50 años por Gerardo Fraenkel, creador y presidente. En el año 2007 se creó Grupo Record, un conjunto de empresas integrado por Record tolos, Nicostal y Dynfer. Se dedica a la importación, representación y distribución de productos para ferreterías y barracas. Cuentas con más de 120 colaboradores.

1.3. ANTECEDENTES

Se realizó un relevamiento de proyectos efectuados previamente, que implementan una gerencia de recursos humanos. Debido a que no se encontró en Uruguay, se amplió la búsqueda a Latinoamérica, considerando las similitudes, sociales y culturales.

Por otro lado, se buscaron empresas que ya contaran con unidad de recursos humanos en las que se planteara una transformación de estos como agente de cambio organizacional.

En la Universidad Autónoma de Santo Domingo, De La Cruz (2016) realiza un proyecto en el que propone la creación de la unidad de recursos humanos para la empresa Petróleo Internacional SLR.

En primer lugar, realiza un diagnóstico de la situación actual, en este se observan las deficiencias que se presentan en la gestión de capital humano. El proyecto propone gestionar los recursos humanos de la empresa, fortaleciendo sus objetivos, mejorando el funcionamiento y potenciando los recursos. La empresa tendrá un personal idóneo y capacitado que contará con un proceso de desarrollo, seguimiento y evaluación de los trabajadores, potenciando su rendimiento, lo que será un beneficio para la empresa. Los principales objetivos de la unidad de recursos humanos serán la ubicación de empleados actuales en los puestos apropiados, reclutamiento, selección e inducción de los postulantes, los procesos de contratación, compensación y evaluación del desempeño, así como la elaboración de un plan de capacitación de acuerdo con las necesidades de los trabajadores. Por otro lado, desarrollará condiciones que mejoren el clima laboral, realizando un seguimiento de las políticas organizacionales, controlando las normas de seguridad industrial e higiene y midiendo los conflictos entre trabajadores por medio de liderazgo participativo. Llevará a cabo el desarrollo y administración de las políticas, programas y procedimientos para proveer trabajadores eficientes y capaces con oportunidad de progreso y satisfacción en el trabajo. Asimismo, el control administrativo del personal y el reporte al gerente general del logro de los objetivos y metas trazados.

1.4. FUNDAMENTACIÓN

A raíz del surgimiento de la nueva unidad de negocios es necesario rever los procesos de recursos humanos y las necesidades de estos, ya que el propósito y los perfiles de los trabajadores de esta nueva unidad difieren de la ya existente. Al producirse un cambio en el propósito repercute en el dominio de las relaciones y de las capacidades existentes ya como vimos, el modelo de identidad es un modelo sistémico. “Las organizaciones generan ideas para el dominio de los propósitos, las desarrollan e imponen en el dominio de las relaciones y las atesoran e inventarían en el dominio de las capacidades existentes” (Etkin y Shvaestein,1995, p.171)

El surgimiento de la nueva unidad impacta en el dominio de las capacidades existentes, en todos los trabajadores, se produce un cambio de identidad, cambios en los procesos, en la cultura organizacional, en valores, en la estructura y la tecnología. Analizar el impacto en cada una de las dimensiones mencionadas facilitará visualizar las nuevas necesidades de la organización, permitiendo así rediseñar los procesos de recursos humanos, alineándolos con los objetivos estratégicos de AJM SA. De esta manera se facilita el rol de recursos humanos como aliado estratégico del negocio (Ulrich, 1997), lo que agregará valor a este, generando mayor satisfacción en los trabajadores, proveedores y clientes. Además, derivará en un aumento de las ventas, así como en la competitividad a nivel nacional de la empresa.

La situación de pandemia mundial, que llegó a Uruguay en marzo 2020, tuvo su impacto en AJM SA. La tasa de desempleo durante el año 2020 alcanzó el 9,7 % según el Instituto Nacional de Estadística. Es decir, un alto porcentaje de hogares perdieron o vieron reducidos significativamente sus ingresos. Por otro lado, se encuentra aquella población que sostuvo su ingreso sin poder realizar actividades de recreación que anteriormente realizaba. Con la llegada

del teletrabajo y el distanciamiento social se vieron obligados a permanecer más tiempo en sus hogares, este contexto aceleró el crecimiento de AJM SA, pues mucha gente se inclinó por reparar o refaccionar su casa y para ello necesitó comprar herramientas. La aceleración del crecimiento conllevó a contratar más personal, a su vez, como se conocía que la situación en China era compleja y ante un posible cierre nuevamente de fábricas, se realizaron pedidos en mayores cantidades que lo habitual, para anticipar cualquier contratiempo y evitar quiebres de stock. Al comprar mayores cantidades, el espacio físico para almacenamiento quedó reducido. Esto derivó en un proyecto de inversión, la compra de un terreno y la construcción de un centro logístico. Este quedará finalizado en seis meses. Como solución transitoria se alquilaron depósitos portuarios en donde se deja la mercadería de forma temporal. Sin dudas, este nuevo contexto impacta directamente en los trabajadores, quienes al momento del traslado de la empresa tendrán que decidir si quieren continuar o no teniendo derecho a un despido. Es un nuevo desafío para RRHH.

1.5. PROBLEMÁTICA A SER RESULTA

Actualmente se cuenta con innumerables marcas de herramientas que compiten en el mercado con la marca importada por AJM SA, con similares características. Incluso hoy se encuentra en el mercado la misma herramienta realizada por los mismos fabricantes, la misma calidad, el mismo precio, con únicamente diferenciación del nombre de marca. Sin embargo, el crecimiento de las ventas continúa. ¿Cómo lograr que el crecimiento sea duradero?, ¿y diferenciarse del resto? Si no se diferencian en calidad del producto, deben hacerlo en la calidad del servicio que se le brinda al cliente, y ese servicio lo brindan las personas que integran la organización.

Claus Möller (Acevedo, 2019) menciona que hay que ocuparse del personal para que este se encargue de los clientes de forma adecuada. Si se hace foco en los colaboradores, ellos se enfocarán en los clientes.

AJM SA está atravesando una transformación profunda derivada del rápido crecimiento por la situación de pandemia. Sin embargo, no cuenta actualmente con una gerencia de recursos humanos que gestione adecuadamente a las personas, que establezca procesos de RRHH, que alinee a los objetivos estratégicos de la empresa, facilite la transformación actual y las futuras.

Teniendo en cuenta a Adizes (1998) las empresas nacen, crecen y mueren, no se puede evitar, pero sí se puede retrasar el envejecimiento. ¿Cómo se logra retrasar el envejecimiento en las organizaciones? Generar nuevos propósitos, nuevas unidades de negocio, prolonga la vida de las organizaciones, así como también, al mantener alto nivel de integración interna entre la gerencia y el personal, y externa, entre la comunidad y el mercado.

1.6. HIPÓTESIS DEL TRABAJO

A raíz de lo anteriormente mencionado, surgen dos preguntas centrales de este proyecto de transformación: ¿cómo lograr que AJM SA sea un lugar valorado para trabajar por sus colaboradores? Se observó que, si cambia el dominio del propósito de la organización, cambian las relaciones y las capacidades existentes, ¿cómo lograr que las capacidades existentes faciliten los procesos de cambio? Es necesario contar con personal capacitado que se ocupe de gestionar adecuadamente los RRHH, detectando sus necesidades y alineándolos a los objetivos estratégicos.

En el presente proyecto de transformación se propone crear y poner en funcionamiento una gerencia de recursos humanos que facilite los procesos de cambio que atraviesa la empresa y que contribuya a generar satisfacción en los colaboradores. Se parte de la hipótesis de que las

empresas que cuentan con una adecuada gestión de los recursos humanos son más productivas y competitivas.

La creación y puesta en marcha de la gerencia de recursos humanos facilitará:

- Establecer un propósito común, alinear a los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización.
- Atravesar los procesos de cambio actuales y futuros.
- Disminuir la rotación del personal. Contar con personal con potencial, comprometido, motivado, capacitado y con posibilidad de desarrollo.
- Contribuir a generar una empresa valorada y regionalmente reconocida.
- Mejorar la atención al cliente a través de la generación de un sentimiento de pertenencia en los trabajadores, logrando un ambiente laboral saludable, que derive en mayor productividad.

La hipótesis se comprobará realizando una encuesta de satisfacción a los colaboradores y a los clientes luego de seis meses de la instalación de la gerencia en RRHH. Por otro lado, luego de un año de la puesta en marcha de la gerencia de RRHH, se compararán las ventas, así como el número de clientes con el periodo anual previo. Se medirán los egresos de personal de forma anual, comparándolos con periodo previo.

Objetivo general

5. Crear una gerencia de recursos humanos como agente de cambio en AJM SA.

Objetivos específicos

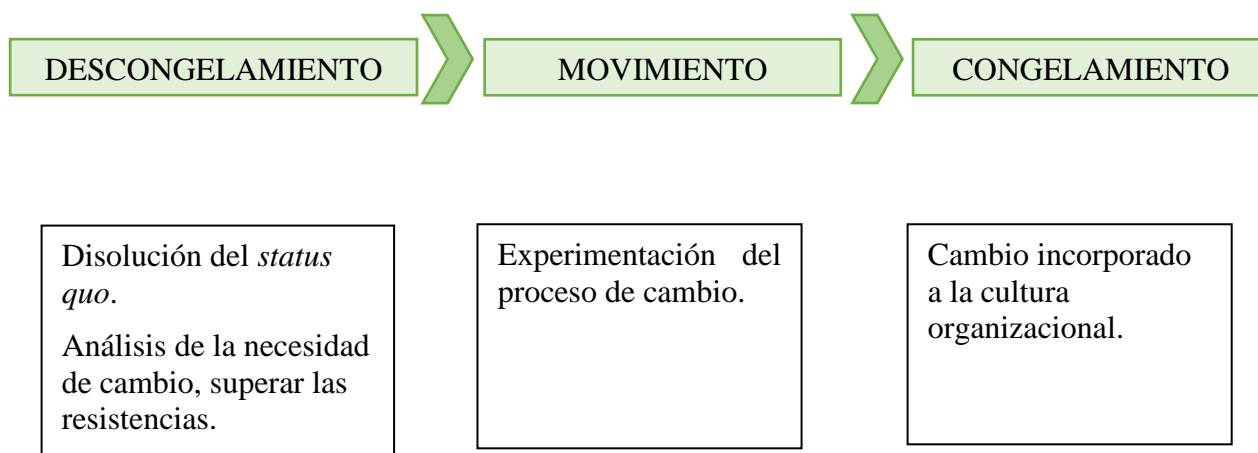
- Alinear políticas de RRHH a los objetivos estratégicos de la organización.
- Generar *Engagement* en los trabajadores de la nueva unidad de negocios.

- Implementar y poner en funcionamiento procesos de gestión de RRHH de acuerdo con las necesidades actuales de la nueva unidad de negocios (AJM SA).
- Incluye entregables: ✓ perfiles de los trabajadores analizados, ✓ procesos de gestión de RRHH rediseñados: selección de personal, inducción, evaluaciones de desempeño, compensaciones, capacitación y desarrollo.
- Aumentar la eficiencia y eficacia de los procesos desarrollados por RRHH.
- Establecer un plan motivacional para los empleados de AJM SA.
- Incorporar un plan de comunicación interna.

1.7. ETAPAS DEL CAMBIO

Para la implementación del cambio se tendrá en cuenta el modelo propuesto por Kurt Lewin (citado en Robbins, Judge & Brito, 2009), quien afirma que el proceso de cambio deberá transitar tres etapas, con la finalidad de que el cambio sea permanente.

Estas se detallan a continuación:



El modelo propuesto por Lewin se aplicará en AJM SA, profundizando en las etapas propuestas por Kotter (2014), que se abordarán más adelante en forma detallada.

2. DISEÑO METODOLÓGICO

2.1. GESTIÓN DEL CAMBIO

En lo que refiere a la metodología aplicada en este proceso de transformación organizacional, se tendrán en cuenta los ocho aceleradores de cambio propuestos por Kotter (2014), ya que el crecimiento que está atravesando AJM SA es ágil, dinámico y complejo.

LOS OCHO ACELERADORES DEL CAMBIO APLICADOS EN AJM SA

DESCONGELAMIENTO

1. Creación del sentido de urgencia.

Es necesario establecer una reunión con los Socios de AJM SA, en la que se deje en claro la importancia de establecer una gerencia de recursos humanos que facilite la transformación que atraviesa la organización, así como la gestión de RRHH.

Ante el acelerado crecimiento vinculado con la situación de pandemia, se debe poner foco en las personas, para que el crecimiento sea duradero en el tiempo. Además, es necesario resaltar los aspectos positivos de llevar adelante el cambio, gestionar adecuadamente los RRHH. Alinearlos con los objetivos estratégicos conlleva a mayor productividad, mayor satisfacción de los trabajadores.

2. Construir y mantener una coalición constructora.

Resulta relevante comprometer al socio activo, así como al gerente general, ya que son quienes tienen claros los objetivos estratégicos del negocio en conjunto con los profesionales de RRHH.

3. Visión estratégica.

Se define la visión y los objetivos del proyecto, se debe establecer hacia dónde se dirigen. Para esto se realizan entrevistas individuales que busquen detectar las necesidades actuales del personal, entrevistas con la dirección y la gerencia para lograr establecer los objetivos. Luego, se realizan talleres para alinear al personal a los objetivos establecidos.

4. Comunicación del cambio.

Plan de comunicación: este punto es fundamental, se seguirá lo propuesto por Kotter (2014) para generar adeptos y facilitar el cambio. En este punto se hará primero un diagnóstico comunicacional, análisis de las necesidades de los líderes, de los colaboradores, análisis de los canales de comunicación utilizados, para definir la estrategia y los objetivos de la comunicación. Para esto, se realizarán entrevistas con el socio activo y con los referentes de cada área, buscando responder a las preguntas por qué, cómo y cuándo del proceso de transformación.

MOVIMIENTO

5. Acelerar los movimientos hacia la visión. Remover barreras.

En este punto es importante tener claro que quienes lideren el cambio aportan a este sus emociones y su energía. Se debe identificar a aquellos colaboradores que no logren ver los beneficios del cambio, trabajar con ellos para que consigan visualizarlos. Es menester tener en cuenta que van a existir nuevos procesos vinculados directamente con las personas y trabajar en lograr cercanía con los profesionales de RRHH.

6. Celebración de logros a corto plazo.

Se deben celebrar los logros a corto plazo para mantener comprometidos a los voluntarios y generar nuevos. Dicha celebración le otorga credibilidad a la red de cambio.

Se prevé la realización de talleres en los que se comunique el propósito de la creación de la gerencia de RRHH, así como también se fomente el intercambio y la escucha. Se celebrarán estos nuevos espacios compartiendo un desayuno y realizando una devolución de cada encuentro.

7. Nunca abandonar.

Para Kotter (2014) es fundamental la continuidad de la gestión del cambio hasta que este se arraigue a la cultura. Luego de instaurada la gerencia de recursos humanos, se continuarán realizando talleres de intercambio.

CONGELAMIENTO

8. Institucionalizar los cambios a la nueva cultura.

Para que el cambio sea duradero se debe filtrar en la cultura. Para lograr este aspecto se necesita lograr la cercanía de los profesionales del RRHH con todos los miembros de la organización.

Los nuevos procesos de RRHH deben ser aceptados en forma positiva.

2.1.1. Identificación de *sponsor* y *Stakeholders* del proyecto

Sponsor del proyecto:

Nombre	Cargo	Nivel de autoridad
Pedro Martino	Socio activo-dirección	Directivo

Stakeholders del proyecto:

<i>STAKEHOLDERS</i>	INTERÉS
Directorio socios	Mejora en la gestión de RRHH, aumento del prestigio de la empresa.
Gerente general	Mejora en la gestión de RRHH, mayor tiempo disponible.
Gerente comercial	Mejora en la gestión de RRHH, mayor tiempo disponible.
Colaboradores	Posibilidad de desarrollo dentro de la empresa, capacitación continua, sistema de recompensas transparente, creación de espacios de escucha activa.
Clientes	Mejora en la atención, personal capacitado para la resolución de problemas de forma ágil, así como para la asesoría de los productos.
Proveedor China	Económico, aumento en las compras.

2.1.2. Análisis del impacto

Relevamiento y ejecución

Con el fin de analizar los impactos organizacionales e individuales consecuentes del proceso de cambio, se tomarán en cuenta cinco cambios específicos derivados del objetivo general: crear una gerencia de recursos humanos como agente de cambio en AJM SA.

En primer lugar, se produce un impacto en la estructura, se propone crear una gerencia en RRHH.

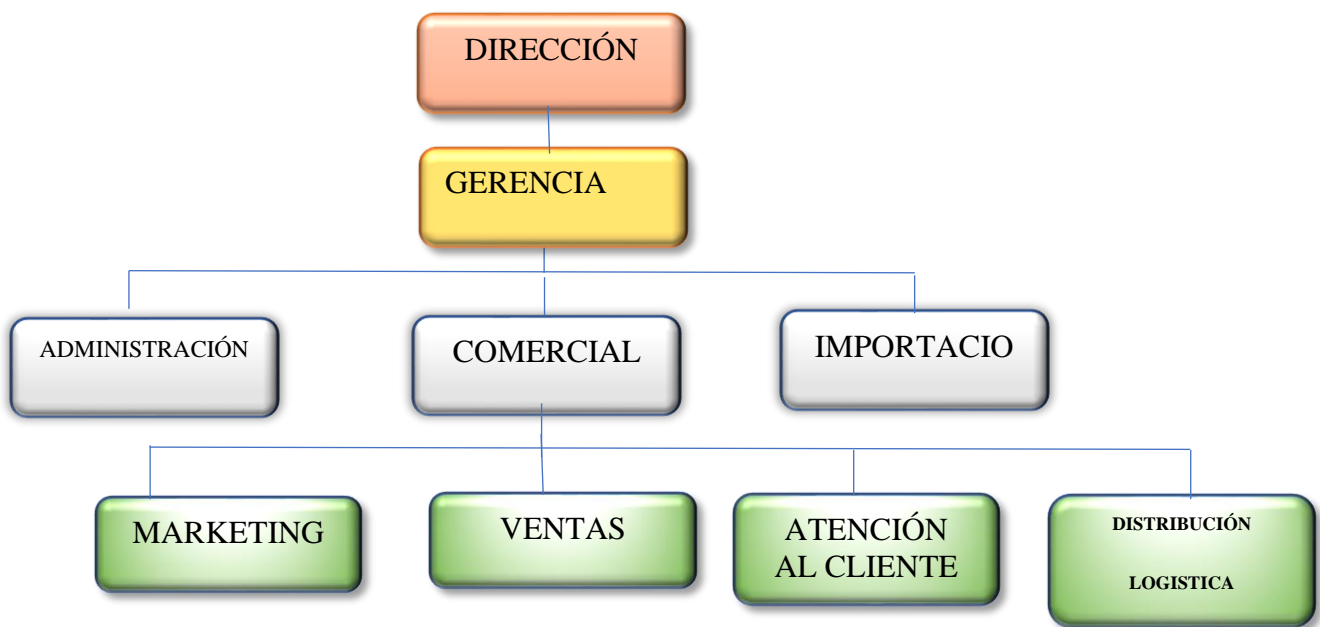


Figura 9. Organigrama actual

Fuente: elaboración propia



Figura 10. Organigrama propuesto

Fuente: elaboración propia

La gerencia de recursos humanos dependerá de la gerencia general, compartirá espacio físico con la oficina de administración y contará con la sala de reuniones a disposición.

En segundo lugar, se propone un cambio en los procesos de reclutamiento y selección de personal. Anteriormente, era el socio quien seleccionaba el personal, teniendo en cuenta conocidos, familiares o personas que se acercaban a dejar un currículum vitae en la empresa, no se realizaban entrevistas. Esto generó dificultades con el correr del tiempo, ya que sucedió que ocupaban cargos para los que no tenían el conocimiento ni las competencias requeridas, se observaron dificultades a la hora de cumplir con sus funciones diarias, así como bajos niveles de compromiso con la organización.

PROPUESTA

Se propone implementar un proceso de selección de personal por competencias, con base en el modelo propuesto por Martha Alles (2009).

Si bien existen múltiples definiciones de *competencia*, se tomará la de Spencer y Spencer (1993): “competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación” (citado en Alles, 2002, p.6).

Las competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Aunque no se defina un modelo de competencias, el mero sentido común indica que para alcanzar los objetivos estratégicos será necesario que las personas que integran la organización, tanto directivos como colaboradores de todos los niveles posean ciertas características. Estas se denominan competencias (Alles, 2002, p. 22).

Resulta relevante realizar, en primer lugar, perfiles de los cargos ya existentes en la empresa, así como si surgiera alguno nuevo, estableciendo las competencias cardinales. Es decir, aquellas que son compartidas por todos los integrantes de la organización y las específicas para cada cargo (Alles, 2002). Luego, habrá que establecer un proceso de reclutamiento según las necesidades de la empresa, redactando un llamado laboral que se propone publicar por plataformas web. Por otro lado, se plantea realizar reclutamiento interno en los casos que sea posible, con el fin de ejecutar un plan de carrera.

Tanto en llamados internos como en externos, se seleccionarán a los que se ajusten al perfil requerido. Se realiza una entrevista de selección por competencias, en la que se aplicarán test psicoaptitudinales. Se le entregarán al socio activo los tres candidatos para la entrevista final de los postulantes que más se ajusten al perfil.

Seleccionar por competencias llevará más tiempo, ya que es un proceso que consta de varias etapas. Sin embargo, se espera una menor rotación del personal, ya que cada cargo tendrá al personal con las competencias necesarias o el potencial para desarrollarlas, mejorando el desempeño y el compromiso de los colaboradores. Por otro lado, contar con colaboradores con habilidades para alinearse a la estrategia organizativa mejorará la productividad. Se plantea un cambio específico en la toma de decisiones.

Actualmente las decisiones las toma el socio activo con el encargo general. Sucede que en ocasiones se encuentran solucionando inconvenientes comerciales, de distribución, importaciones, dejando postergados los problemas y las necesidades requeridas de los recursos humanos.

Con el proceso de cambio, las decisiones referidas a los recursos humanos serían responsabilidad de la gerencia de RRHH, Estas se consultarán con el socio activo y con la gerencia comercial para estar alineadas con la estrategia empresarial.

Se produce un impacto en las personas, así como en el poder, en el dominio de las relaciones, pues, anteriormente, las decisiones sobre los colaboradores se encontraban centradas en el directorio y en la gerencia comercial.

Los colaboradores, ante una necesidad o inquietud, se dirigirían a la nueva gerencia, de esta manera tanto el encargado general como el socio activo ganarían tiempo, y “el tiempo es oro”, teniendo en cuenta la época en la que se vive, en la que todo va a un ritmo acelerado.

Por otro lado, se propone desde la gerencia de RRHH un acercamiento con los colaboradores, con el fin de conocer sus necesidades, de hacerlos sentir parte, mediante talleres grupales, abordando los problemas actuales y las soluciones propuestas por ellos mismos, trabajando en lograr un propósito común.

En cuarto lugar, se propone realizar evaluaciones de desempeño semestrales y de contrato a prueba, ya que actualmente no se realizan. Al ingreso de un nuevo trabajador, antes de finalizar los tres meses de trabajo a prueba, se realizará una evaluación de desempeño en la que se medirán las competencias evaluadas para el ingreso. Esto lo hará el jefe o encargado del área en la que se desempeñe y se tendrá una entrevista de devolución con el trabajador, si esta es positiva, se pasará del contrato a prueba al efectivo, si es negativa, se residirá el contrato a prueba. De esta manera se evitará el pago de despidos innecesarios, por otro lado, se conocerá

la opinión del trabajar sobre la empresa y, en cuanto a su desempeño, se le podrán plantear aspectos positivos y aquellos a mejorar.

A su vez, se implementarán evaluaciones de desempeño semestrales, en periodos de enero a junio y de julio a diciembre, estas estarán vinculadas a premios. Aquellos colaboradores que obtengan un puntaje de adecuación en su evaluación recibirán un 15 % de su salario nominal mensual como premio en junio y en diciembre.

En conjunto con las evaluaciones semestrales, se harán encuestas de satisfacción de clientes, tomando en forma aleatoria 50 clientes semestralmente. En estas, el objetivo general será medir la calidad del servicio.

En caso de obtener las dos evaluaciones de desempeño con puntaje de adecuación y que más del 80 % de los clientes valoren favorablemente el servicio brindado, se obtendrá un premio anual del 50 % del medio aguinaldo anual y se les otorgará el día de cumpleaños del trabajador libre.

Aplicar evaluaciones de desempeño permitirá a los colaboradores conocer qué competencias son evaluadas de manera clara, logrando así un sistema de recompensas transparente. Además, permite a los evaluadores detenerse a valorar a cada uno de sus colaboradores, comunicar aspectos positivos y aquellos a mejorar, promoviendo la mejora continua.

Se hará una distinción para la evaluación de los vendedores corredores que, si bien serán semestrales, estarán vinculadas no solo a competencias, sino también a objetivos de ventas. Estos estarán fijados en conjunto con la directiva, el premio en este caso será anual: un porcentaje sobre la ganancia de las ventas realizadas en caso de cumplir los objetivos. Esto también se fijará en conjunto con el directorio.

Previamente a comenzar a incorporar como herramienta de gestión las evaluaciones de desempeño, se hará una capacitación a los evaluadores, con la finalidad de que conozcan la

herramienta, lo que resulta fundamental para la adecuada aplicación. Otro aspecto relevante será capacitar en cómo dar *feedback*.

El quinto cambio específico será en la capacitación del personal, el desarrollo de este. En la actualidad la empresa no cuenta con un plan de desarrollo del personal.

¿Qué se busca lograr con la Capacitación?

“Se trata de enlazar personas con los recursos [...] Se trata de enlazar la lógica del poder que otorga cohesión a los vínculos entre las personas alrededor de los propósitos pertinentes a la organización”. (Etkin y Schvarstein, 1995, p.174)

Los procesos que articulan los dominios de las relaciones y las capacidades existentes son los de capacitación, ya que permiten a quienes se capacitan adquirir las aptitudes cognitivas para hacer uso de las capacidades existentes. (Etkin y Schvarstein, 1995)





¿Cómo se lograr la articulación mencionada en AJM SA?

Se propone realizar encuestas a los colaboradores con el fin de obtener necesidades de capacitación y elaborar un plan anual que se ajustará al presupuesto aprobado por el directorio.

La capacitación de los colaboradores es una inversión para la empresa, mediante esta se tendrán empleados con mayores conocimientos, actualizados, más productivos. Asimismo, las instancias de capacitación promueven la identificación con la empresa, sus valores y refuerzan el propósito común.

Previo a implementar cada nuevo proceso RRHH, se capacitará al personal, así como en la utilización del software de encuestas.

A continuación, se plantean dos matrices con los cinco cambios específicos mencionados, realizando una distinción entre las capacidades y los *stakeholders* impactados por cada uno de los cambios.

Capacidad impactada	Cambio 1	Cambio 2	Cambio 3	Cambio 4	Cambio 5
Procesos de la organización 		Se instauran nuevos procesos de reclutamiento y selección de personal por competencias		Se implementan evaluaciones de desempeño en contrato a prueba y semestrales, así como evaluaciones de satisfacción de clientes	Se crea un plan de capacitación
Estructura organizativa 	Se crea una nueva gerencia RRHH, modificando la estructura previa. Nuevas relaciones				
Infraestructura y tecnología 	Se deberá asignar un espacio físico dentro de la empresa	Se utilizarán portales web		Se implementarán un software para encuestas de satisfacción de clientes	Se implementará un software para encuestas a los colaboradores sobre necesidades de capacitación
Personas 	Se contratará personal: gerente de RRHH y un auxiliar de RRHH	Se definirían las competencias requeridas para cada cargo. El nuevo personal deberá contar con ellas y se buscará su desarrollo en el personal		Se capacitará a los evaluadores para utilizar de forma correcta la técnica. A los evaluados se les explicará en forma detallada cada	Posibilidad de adquirir conocimientos, actualizados, aumentando su productividad



		previamente contratado		competencia a evaluar. Se tendrán entrevistas de devolución	
<p>Cultura</p> 		Se definirán competencias cardinales, alineadas a los objetivos estratégicos, generando nuevos comportamientos		Se promueve el intercambio de los colaboradores con los responsables de áreas, así como de los clientes con la empresa. Fomentando una cultura participativa	
<p>Poder</p> 			Las decisiones referidas a los RRHH pasarán a depender de la nueva gerencia, existiendo una redistribución del poder		

Figura 11. Matriz relacional cambios específicos y capacidades impactadas

Fuente: elaboración propia

<i>Stakeholders</i> impactado	Cambio 1	Cambio 2	Cambio 3	Cambio 4	Cambio 5
Directivos (socios)	Impacto económico, inversión para la contratación de personal	Mayor productividad. Aumento Ganancia	Ganancia de tiempo	Detectar posibilidades de mejora de la empresa	Mejor posicionamiento de la organización
Gerente general	Trabajo en coordinación gerencia de RRHH. Mayor tiempo disponible	Ganancia de tiempo, contara con personal idóneo para realizar las tareas delegadas	Responsabilidad compartida. Ganancia de tiempo	Detectar posibilidades de mejora de la empresa	Contar con la posibilidad de capacitarse y de contar con personal capacitado actualizado
Gerente comercial	Trabajo en coordinación gerencia de RRHH	Contará con personal con perfil comercial	Responsabilidad compartida. Ganancia de tiempo	Detectar posibilidades de mejora de la empresa	Contar con la posibilidad de capacitarse y de contar con personal capacitado actualizado
Gerente recursos humanos	Económico, posibilidad de formar parte de una empresa en desarrollo	Posibilidad de desarrollo profesional, crear procesos de reclutamiento y selección de personal	Autonomía en las decisiones vinculadas a RRHH	Posibilidad de desarrollo profesional. Crear un sistema de evaluación de desempeño y recompensas	Posibilidad de capacitarse y de desarrollo profesional, creando un plan de capacitación
Colaboradores administración y logística	Contarán con personal capacitado para gestionar los RRHH	Alineados a los objetivos estratégicos, menor rotación. Posibilidad de desarrollo	Se sentirán parte de la organización y de un propósito común	Conocer competencias valoradas por la empresa. Sistema de recompensas transparente	Formación continua
Colaboradores ventas	Contarán con personal capacitado para gestionar los RRHH	Alineados a los objetivos estratégicos. Posibilidad de desarrollo	Se sentirán parte de la organización y de un propósito común. Mayor participación	Conocer competencias valoradas por la empresa, así como los objetivos de ventas. Sistema de recompensas transparente	Formación continua
Clientes	Mejora en la atención, clientes más satisfechos	Mejora en la atención, clientes más satisfechos	Mejora en la atención, clientes más satisfechos	Mejora en la atención, clientes más satisfechos	Mejora en la atención, clientes más satisfechos
Proveedor China	Mayor productividad, incremento de las compras	Mayor productividad, incremento de las compras	Mayor productividad, incremento de las compras	Mayor productividad, incremento de las compras	Mayor productividad, incremento de las compras

Figura 12. Matriz relacional cambios específicos y *stakeholders* impactado

Fuente: elaboración propia

2.1.3. Definición de alcance y EDT del proyecto

Incluido:

Crear y poner en funcionamiento una gerencia de RRHH en AJM SA antes de abril 2022, convirtiéndose en un aliado estratégico para el directorio y la gerencia general.

Excluido:

Si bien la gerencia de RRHH será vital a futuro para la mudanza prevista al centro logístico en construcción, no estará dentro del alcance de este proyecto.

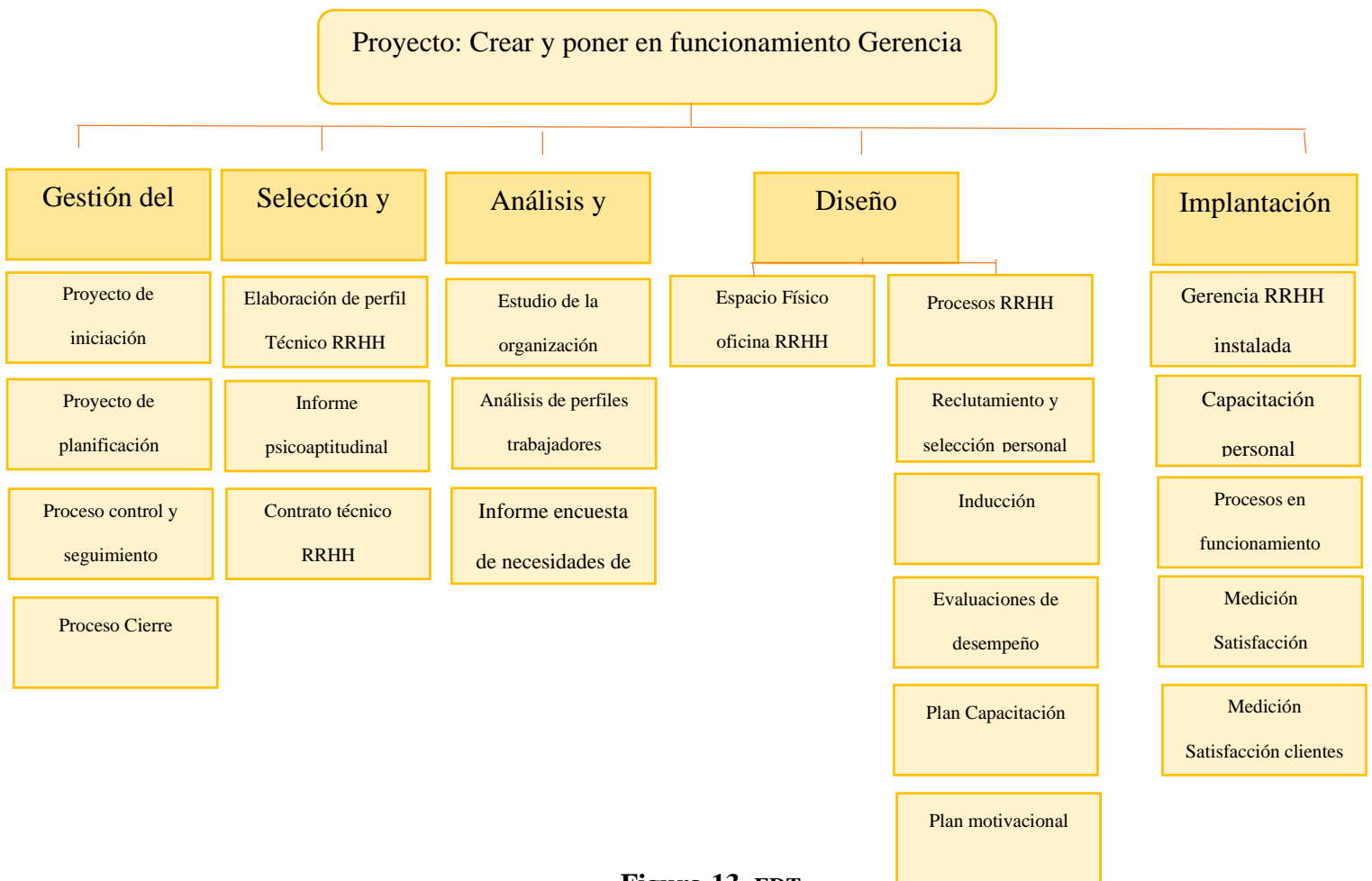


Figura 13. EDT

Fuente: elaboración propia basada en Pmbok (2004)

2.1.4. Supuestos

SUPUESTO	IMPACTO DE RESULTAR FALSO	ACCION
AJM SA continúa en crecimiento	Evaluar viabilidad del proyecto	EXPLOTAR
La economía del país continúa estable	Evaluar viabilidad del proyecto	MEJORAR
Los directores se involucran con el proyecto	Evaluar viabilidad del proyecto	MEJORAR
Se cuenta con los fondos para financiar el proyecto	Ajustar el proyecto a los fondos disponibles.	AJUSTAR
El personal técnico está capacitado para llevar adelante el proyecto	No se podrán llevar diseñar procesos que el personal técnico desconozca	CAPACITAR
Los colaboradores están de acuerdo con el proyecto, visualizan los beneficios de este	Falta de compromiso con la implantación de los nuevos procesos de gestión RRHH	COMPROMETER

Figura 14. Supuestos

Fuente: elaboración propia basada en Pmbok (2004)

2.1.5. Restricciones

El proyecto debe estar en funcionamiento en un plazo máximo de 20 semanas. Presupuesto total hasta \$ 200.000 mensuales y \$ 30.000 por única vez.

2.1.6. Análisis de presupuesto

MONEDA	MONTO	CORRESPONDIENTE A:	TIPO DE COSTO
Pesos Uruguayos	\$ 180000	Sueldos técnicos RRHH	DIRECTO
Pesos Uruguayos	\$ 30000	Mobiliario oficina	DIRECTO
Pesos Uruguayos	\$ 10000	Papelería	DIRECTO
Pesos Uruguayos	\$ 10000	Contingencias	INDIRECTO

Figura 15. Análisis de presupuesto

Fuente: elaboración propia basada en Pmbok (2004)

2.1.7. Fases, hitos y entregables

FASES	HITOS	ENTREGABLES
1	Análisis de la organización	Informe estudio de la organización
	Definición perfil técnico RRHH a contratar	Descripción de cargo
	Contratación técnico RRHH.	Informe psicoaptitudinal, contrato laboral.
2	Selección de integrantes del proyecto. Conformación del equipo	Listado equipo de trabajo
	Relevamiento de procesos RRHH existente	Informe procesos RRHH existentes
	Relevamiento necesidades RRHH	Informe necesidades de RRHH
3	Diseño procesos RRHH	
	Capacitación personal	Listado participantes y encuesta satisfacción capacitación
4	Procesos en funcionamiento	
5	Seguimiento	Informe talleres
6	Medición satisfacción colaboradores y clientes	Encuesta satisfacción colaboradores. Encuesta satisfacción clientes

Figura 16. Fases, hitos y entregables

Fuente: elaboración propia basada en Pmbok (2004)

2.1.8. Riesgos

RIESGOS	IMPACTO (POSITIVO/NEGATIVO)	ACCIÓN PARA BAJAR/POTENCIAR EL RIESGO
Colaboradores no comprometidos con el proyecto	NEGATIVO	MITIGAR
Convertirse en una empresa de referencia en gestión de RRHH en el rubro	POSITIVO	EXPLOTAR
Generar una alianza entre las dos unidades de negocio	POSITIVO	EXPLOTAR
Faltante de presupuesto	NEGATIVO	MITIGAR
Malas estimaciones de tiempo	NEGATIVO	MITIGAR

figura 17. Riesgos

Fuente: elaboración propia basada en Pmbok (2004)

3. SISTEMATIZACIÓN

3.1. EVALUACIÓN DEL IMPACTO

Se evaluará el grado de involucramiento del sponsor del proyecto, del gerente general, comercial y de los colaboradores. Este se medirá con el porcentaje de asistencia a reuniones, talleres y capacitaciones.

Por otro lado, se tomarán en cuenta los siguientes indicadores para medir el impacto de la creación y puesta en marcha de la nueva gerencia en recursos humanos luego de un año de funcionamiento de esta. Estos indicadores se compararán con el año previo a la creación de la gerencia RRHH.

Indicadores:

- ❖ Cantidad de renunciadas
- ❖ Cantidad de despidos
- ❖ Cantidad de nuevos talentos
- ❖ Número de ausentismos
- ❖ Clima laboral
- ❖ Ventas anuales
- ❖ Número de clientes
- ❖ Satisfacción clientes
- ❖ Satisfacción colaboradores
- ❖ Cumplimiento objetivo de compra proveedor

4. AGENDAS DE GESTIÓN Y CRONOGRAMAS DE ACCIÓN

4.1. AGENDAS DE ACCIÓN

Agenda de contenidos/ Actividades:

- ✓ Definir objetivos de la gerencia de RRHH
- ✓ Identificación de interesados
- ✓ Definir plazos
- ✓ Establecer un plan de comunicación

Agenda Administrativa/ Actividades:

- ✓ Definir cronograma de actividades
- ✓ Establecer presupuesto
- ✓ Establecer recursos necesarios para la realización del proyecto.
- ✓ Capacitar colaboradores

Agenda Sociopolítica/ Actividades:

- ✓ Generar un propósito común
- ✓ Promover la gestión participativa
- ✓ Analizar las nuevas relaciones que se establecen entre los colaboradores.

4.2. RESUMEN CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Tarea	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Duración
Análisis de la organización	03/01/2021	30/01/2022	27 días
Definición perfil técnico RRHH a contratar	01/02/2021	08/02/2022	7 días
Reclutamiento, selección y contratación técnico RRHH.	8/02/2021	28/02/2022	20 días
Selección de integrantes del proyecto. Conformación del equipo	1/03/2022	2/03/2022	2 días
Relevamiento de procesos RRHH existentes	2/03/2022	09/03/2022	7 días
Relevamiento necesidades RRHH	2/03/2022	09/03/2022	7 días
Diseño procesos RRHH	9/03/2022	19/03/2022	10 días
Capacitación personal	20/03/2022	23/03/2022	2 días
Procesos en funcionamiento	24/03/2022	30/03/2022	7 días
Seguimiento	30/03/2022	11/10/2022	
Medición satisfacción colaboradores y clientes	01/10/2022	11/10/2022	10 días

Figura 18. Resumen cronograma de actividades

Fuente: elaboración propia

4.3. CRONOGRAMA DE ACCIÓN

Cronograma de acción										
	Ene. 2022	Feb. 2022	Mar. 2022	Ab. 2022	May. 2022	Jun. 2022	Jul. 2022	Agos. 2022	Set. 2022	Oct. 2022
Análisis de la organización	■									
Definición perfil técnico RRHH a contratar		■								
Reclutamiento, Selección y Contratación técnico RRHH.		■								
Selección de integrantes del proyecto. Conformación del equipo			■							
Relevamiento de procesos RRHH existentes			■							
Relevamiento necesidades RRHH			■							
Diseño procesos RRHH			■							
Capacitación personal			■							
Procesos en funcionamiento				■						
Seguimiento				■	■	■	■	■	■	■
Medición satisfacción colaboradores y clientes									■	■

Figura 19. Cronograma de acción

Fuente: elaboración propia

5. CIERRE

La etapa del cierre del proyecto trae consigo la finalización de las actividades, la verificación de la creación y la puesta en marcha de la nueva gerencia de recursos humanos cumple con el objetivo general y los objetivos específicos establecidos. El cierre del proyecto en AJM SA se realizará formalmente contemplando los procesos indicados según el PMBOK (2004).

1. Cerrar el proyecto o la fase del proyecto

En el proceso, se verifica el correcto funcionamiento de los nuevos procesos, la capacitación de los colaboradores y líderes de la organización, la incorporación de la gerencia de recursos humanos a la estructura organizativa y las nuevas relaciones que se establecen.

2. Cerrar las adquisiciones

En este punto se verifican los entregables con el socio activo.

5.1. LECCIONES APRENDIDAS

Se propone crear una cultura participativa, en la que se documenten las lecciones aprendidas. Se realiza un análisis continuo de los aprendizajes obtenidos, con la finalidad de generar contenido que facilite futuros proyectos, identificando los errores cometidos para no volverlos a realizar. En los talleres se abordarán los siguientes temas: lo que se hizo adecuadamente, lo que se podría haber hecho mejor, los problemas que surgieron durante el proceso y cómo se podrían haber evitado.

6. CONCLUSIONES FINALES

- Las organizaciones tienden a invertir en tecnología, infraestructura, olvidando su valor más importante e irremplazable: el capital humano. Si bien estos últimos años ha existido un gran avance sobre todo en organizaciones modernas, aún queda mucho trabajo por realizar.
- Con la puesta en marcha de la Gerencia de Recursos Humanos, se pretende obtener como resultado una empresa más productiva y valorada tanto internamente por sus colaboradores como externa por clientes, proveedores y posibles candidatos.

Con respecto al proceso de cambio:

- Es fundamental lograr el compromiso de todos los involucrados en el proceso de cambio, de los directivos, que son quienes tienen el poder de promoverlo. Hacer visibles los beneficios que se obtengan a corto plazo de implementada la gerencia de RRHH, utilizarlos como ejemplos para disminuir las resistencias.
- La comunicación es esencial para el cambio sea exitoso. Elegir qué, cómo, cuándo y a quiénes se comunican será esencial.

- Trabajar en conjunto con los participantes del proceso de cambio, teniendo en cuenta sus necesidades, ayudará a que el cambio sea duradero, así como a la generación de un propósito y una visión común.

- Transitar el Posgrado de Transformación Organizacional me otorgó las herramientas para poder pensar el presente proyecto de transformación. Este representa un desafío profesional.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acevedo, G. [Gabriel Acevedo] (13 de mayo de 2019). *La era del capital humano-Claus Möller* [Video]. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=JI32Uo7Qi5Q&ab_channel=GabrielAcevedo
- Alles, M. (2004). Dirección estratégica de Recursos Humanos; Gestión por competencias (5a. ed., 5a. reimp.). Buenos Aires: Granica.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1995). Identidad de las organizaciones. Invariancia y cambio. Buenos Aires: Paidós.
- Goffman, E. (1957). La presentación de la persona en la vida cotidiana. Buenos Aires: Amorrortu.
- Kotter, J. P. (2014). *Accelerate: Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*. United Kingdom: HBR Press.
- Project Management Institute. (2004). *PMBOK Project Management Base of Knowledge*. 4ª edición. Pennsylvania: PMI.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Schvarstein, L. (1997). *Psicología social de las organizaciones*. Buenos Aires: Paidós.
- Schvarstein, L. (1998). *Diseño de las organizaciones. Tensiones y paradojas*. Buenos Aires: Paidós.
- Robbin, S. , Judge, T. y Enríquez Brito, J. (2009). Comportamiento organizacional (13a. ed). México D.F.: Pearson Educación
- Ulrich, D. (2004). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.

Volquéz, J. (s. f.) Proyecto de creación petróleo internacional SLR. Universidad Autónoma de Santo Domingo. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/329003380/Proyecto-de-Creacion-Gerencia-Recursos-Humanos>