

Maestría en Dirección de Recursos Humanos

S.E.R.G.H. y O.S.E.R.G.H.: Alineamiento Organizacional

Autor: Albónico, Noelia Gisela

Director del Trabajo Final: Filipuzzi, Marina

Magíster en Dirección de Recursos Humanos

Universidad Argentina de la Empresa

Cohorte: CHRO 34

Fecha de entrega: 18/05/2015

Agradezco a mis padres y hermana, que me acompañan y alientan incondicionalmente en cada paso que doy.

A mis compañeras de Maestría que nos servimos de apoyo durante estos dos años.

A mi tutora, Marina Filipuzzi, por el tiempo dedicado y por los consejos brindados.

A Lina Zúbiria y Marcela Zangaro que fueron dos personas fundamentales tanto en la cursada como en la elaboración de este Trabajo Final.

ABSTRACT

The aim of this paper is to create a case study in order to analyze the organizational alignment between a union and a medical service organization in the Buenos Aires city at the present time, and to define a strategic plan in order to minimize possible conflict situations that happened when the human resources departments of both organizations were unified.

The study also aims to answers to particular objectives. Firstly, to analyze the organizational design of both human resources departments, to investigate the selection and induction processes, to define the processes and decision makers. Also, it aims to search about the organizational culture of both companies. And finally, to investigate the corporate, business and functional strategies of the human resources department of each company.

It is considered essential to emphasize that the changing economic situation not only in Argentina, but the rest of the countries is strongly influenced by the labor market. This is reflected not only in increased demand and decreased job offers, but also in the management policies of human resources applied by companies, which has prompted the organization to rethink and optimize their resources, processes and operations, requiring increasingly competitive profiles, in order to align all their resources with the company's mission.

ÍNDICE

1. OBJETIVO GENERAL	5
2. OBJETIVOS PARTICULARES.....	5
3. MARCO TEÓRICO	5
4. MARCO METODOLÓGICO	21
5. CASO.....	21
5.1. S.E.R.G.H y O.S.E.R.G.H.: Alineamiento Organizacional	21
5.2. Contexto	22
i. Origen de los sindicatos a nivel nacional	22
ii. Surgimiento de los sindicatos en Argentina	23
5.3. La empresa.....	24
5.3.1. Acerca de Marcelo Pergolesi.....	24
5.3.2. Acerca de Vanesa Maglietti.....	25
5.3.3. La unificación de sectores y su repercusión.....	26
5.4. Historia de las empresas	29
S.E.R.G.H.	29
O.S.E.R.G.H.	31
i. La Estructura y Dirección	32
ii. La Cultura	33
iii. El Negocio- Razón de Ser	37
iv. La consultora	38
6. CONCLUSIÓN	40
7. BIBLIOGRAFÍA	48
8. ANEXOS	50
ANEXO I Estructuras organizacionales	50
ANEXO II Estructura orgánica	51
ANEXO III Organigrama de la estructura formal de O.S.E.R.G.H	53
ANEXO III bis Organigrama de la estructura formal de S.E.R.G.H.....	54

1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un caso de estudio para analizar el alineamiento organizacional de un sindicato y obra social de un mismo gremio en la Ciudad de Buenos Aires en la actualidad y determinar un plan estratégico para minimizar posibles situaciones de conflictos que surgieron en el diseño organizacional durante la unificación de las áreas de Recursos Humanos de dichas empresas.

2. OBJETIVOS PARTICULARES

- Analizar el diseño organizacional de ambas áreas de Recursos Humanos.
- Investigar acerca del proceso de selección e inducción del personal de ambos sectores.
- Conocer los procesos y responsables de la toma de decisiones en ambas empresas.
- Estudiar la cultura organizacional de cada empresa.
- Investigar acerca de la estrategia corporativa, estrategia del negocio y estrategia funcional de RRHH de cada empresa.

3. MARCO TEÓRICO

Hace casi dos décadas atrás, los profesionales de recursos humanos se dedicaban a diseñar e implementar políticas o modelos de selección de personal, programas de desarrollo, sistemas de compensaciones y otras herramientas orientadas a los empleados, y a hacer que las leyes se cumplieran. En la última década este paradigma ha cambiado, y los responsables de recursos humanos se han convertido en socios de negocios (Ulrich y Brockbank, 2006). Pero este cambio de paradigma no fue

espontáneo, sino que responde a numerosos cambios que han repercutido en las distintas facetas: política, economía, tecnología, sociedad, etcétera.

La combinación de diversos factores tales como la competencia global, el avance en la tecnología y procesos, y las comunicaciones prácticamente instantáneas han hecho que las organizaciones de hoy en día se enfrenten a más cambios que en otros tiempos, y es por eso que en el futuro la habilidad principal de todo buen administrador será su capacidad para dominar el cambio (Ivancevich y otros, 2006). Y para gestionar estos cambios de manera efectiva, los líderes deben ser capaces de entender a la organización como un todo, es decir, como un sistema compuesto por partes interconectadas o alineadas, o bien tener la habilidad para diagnosticar los problemas que perjudiquen este alineamiento.

“Alinear significa elaborar respuestas estratégicas, sistemáticas y coordinadas con las necesidades del negocio. También implica diseñar y aplicar los sistemas de recursos humanos que puedan colaborar con las capacidades necesarias. Esto requiere que los directivos piensen en el corto, mediano y largo plazo con una visión integral de los temas y de los efectos que tendrán“(Hatum, 2009:17).

La herramienta para el análisis del alineamiento organizacional más reconocida y utilizada es el modelo de las 7S. La misma fue creada por un equipo de consultores de McKinsey &Company, la escuela de negocios de Harvard y profesores de la escuela de negocios de Stanford. Este esquema fue trabajado por Bradach (1996) en una investigación de la cual elaboró las siguientes conclusiones:

En primer lugar, no se puede afirmar que exista un único y mejor método para organizar una empresa, pero si debe tenerse en cuenta que la organización ideal es la que logra alinearse o ajustarse al entorno que lo rodea.

Para ajustarse a su contexto, una organización debe de funcionar como un sistema complejo conformado por elementos interrelacionados que contribuyen a la efectividad

de toda organización. Estos elementos claves son siete y son estrategia, estructura, sistemas, personal (staffing), habilidades, estilo y valores compartidos.

Entonces, para que una empresa se ajuste a su entorno, primero debe presentar un alto grado de 'ajuste', o alineamiento interno entre esos siete elementos; esto es, cada 'S' es consistente y refuerza a las otras 'S'. La ventaja de este instrumento es que permite diagnosticar que es lo que hace a una organización ineficaz, analizar sus debilidades y efectuar los cambios pertinentes, lo que consecuentemente afectará a toda la compañía

En la figura 1 se esboza el modelo de las 7S, que traduce gráficamente la idea de la necesidad de una interrelación entre las siete variables anteriormente nombradas. Para que una organización pueda progresar o corregir falencias en un área necesariamente tendrá que modificar una o algunas del resto de las áreas.

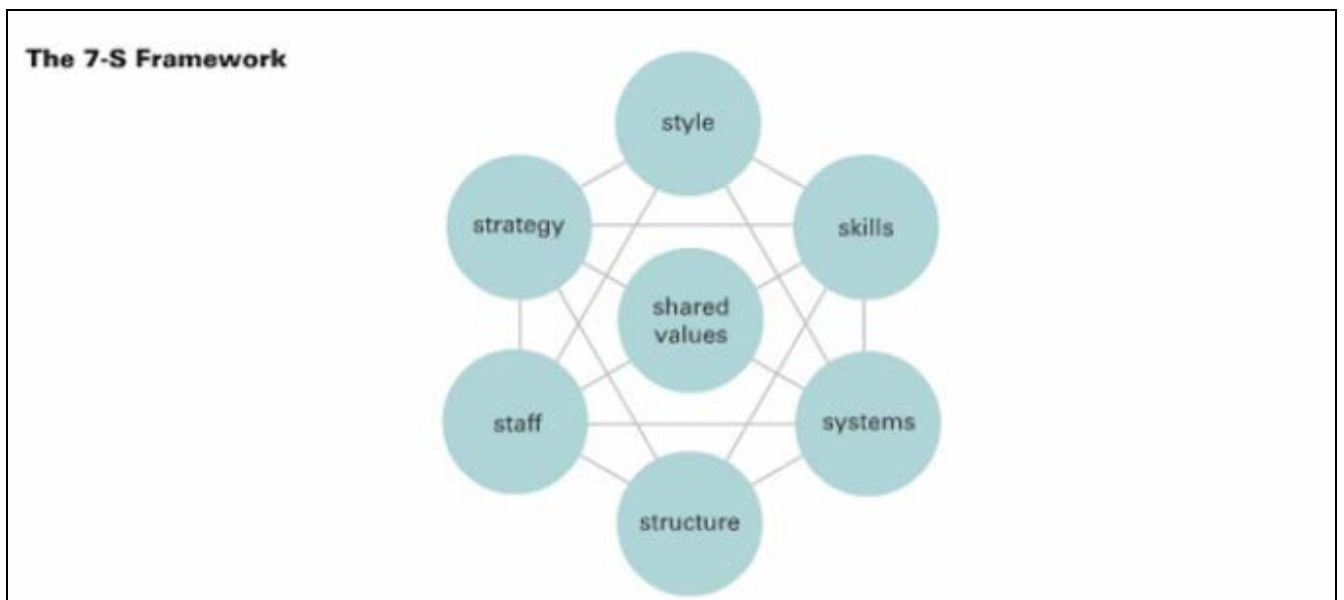


Figura 1 (www.mckinsey.com/) [Consulta 19 may. 2014]

Estos elementos se categorizan en elementos fuertes "hard" y elementos blandos "soft", los primeros comprenden a la estrategia, la estructura y los sistemas; mientras que los segundos incluyen a los valores compartidos, las habilidades, el estilo y el personal.

Dentro de los elementos hard, el autor de esta investigación define a la estrategia como “las acciones que una organización toma para obtener una ventaja sustentable sobre la competencia” Bradach (1996:2). Pero este término, no fue introducido por este grupo de estudiosos, sino que ya se utilizaba en la Grecia antigua y deriva del griego *strategos* que significa *un general*, y que a su vez deviene de *ejército* y *acaudillar*. Su verbo, *stratego*, significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos” (Mintzberg, 1997:1).

Podría entonces definirse a la estrategia como: “el arte de la acción con sentido profundo y método de pensamiento” y desagregarse por un lado, en sentido profundo, y por otro, en método de pensamiento. Con sentido profundo tiene tres componentes: “1) contenido axiológico de las decisiones estratégicas; 2) la duración de las acciones estratégicas; y 3) las acciones estratégicas arrastran a toda la organización. Y el método de pensamiento posibilita un razonamiento lógico” (Aldao Zapiola, 1995:722.).

Se puede entender a la estrategia como el conjunto de acciones o pasos, anticipadamente planificados, que se pondrán en práctica con la finalidad de lograr alcanzar el objetivo propuesto utilizando eficazmente los recursos de la organización. En este análisis de alineamiento estratégico será necesario tener en cuenta que una modificación en la estrategia podrá requerir tanto un ajuste en la cultura como un cambio en la estructura y así mantener la coherencia en la ejecución de la misma. Como Waterman, Peters and Phillips (1980:20) postulan “la estrategia es, o debe ser, la manera en que la organización dice: Aquí es cómo vamos a crear un valor único.”

Uno de los enfoques que se utilizan para poder analizar a la estrategia es mediante tres perspectivas o niveles estratégicos que ayudan a definir las responsabilidades gerenciales de cada uno de los tres ejes. Estos niveles son identificados por Hax y Majluf (2004) como la estrategia corporativa, estrategia de negocio y estrategia funcional. Indican que la estrategia corporativa abarca las tareas que requieren de una visión global como lo son la definición de la misión empresarial, la convalidación que

derivan de las decisiones a nivel de negocio y funcional, la detección y aprovechamiento de las relaciones entre las unidades de negocios y la asignación de recursos.

La estrategia corporativa tendrá que construir las ventajas corporativas que ayudaran a posicionar a la empresa por encima de la competencia y a generar mayores utilidades.

En cuanto a la perspectiva de negocios comprende “todas las actividades necesarias para mejorar la posición competitiva de cada unidad de negocios individual dentro de su propia industria” (Hax y Majluf, 2004:29). En este nivel se formulan e implementan acciones que producen resultados específicos o cumplan con objetivos particulares de cada negocio.

Y en un nivel inferior pero más específico, el autor, explica a la estrategia funcional como al conjunto de actividades (Hax y Majluf, 2004). En este sentido, se concentra en cómo utilizar de manera eficiente los recursos y habilidades de la empresa dentro de cada área funcional de cada unidad de negocio.

Continuando con la investigación de Bradach (1996), algunos tópicos importantes a considerar son las ventajas competitivas de la empresa (por ejemplo: costo, calidad, servicio, liderazgo técnico) y las claves de la estrategia de la compañía (por ejemplo: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, mejora del servicio al cliente), entre otras.

Una modificación en la estrategia puede repercutir y requerir un ajuste en la cultura y en la estructura de una empresa para así, mantener la coherencia en la ejecución de la misma. Por otro lado, una modificación en la estructura de una organización puede ocasionalmente alterar su cultura, y de manera inversa, una modificación en la cultura, puede llegar a afectar la estrategia explícita de la organización.

A la estructura se la define como la manera en como se especializan las personas, se dividen las tareas, y se distribuye la autoridad. Es la forma en como se agrupan las actividades y relaciones dentro de las sub-unidades organizacionales, y mediante que mecanismos son coordinadas dichas actividades. Para alcanzar los objetivos de la

organización, es clave definir que es lo que se tiene que hacer y quien lo tiene que hacer. Será tarea del líder poder diferenciar las necesidades de especialización, de las de integración. En algunos casos, las empresas forman equipos con funcionalidades mixtas para no caer en la confusión (Bradach, 1996).

Por otro lado, también destaca cuatro estructuras básicas: la funcional, la divisional, matricial y de red. La estructura utilizada más habitualmente en empresas pequeñas es la funcional, donde un individuo toma el cargo o mando de ciertas actividades que deben desarrollarse para mejorar el negocio, y dado que se encuentra en un entorno relativamente estable, no demanda mucha coordinación entre las diferentes funciones (Bradach,1996). Dada la simpleza que presenta esta estructura, su funcionamiento es simple y la línea de poder esta claramente delimitada.

La estructura divisional se caracteriza por agrupar divisiones: por producto, por segmento de mercado o por geografía. Una de las ventajas es que permite actuar de manera rápida y eficaz en situaciones de oportunidad o de amenaza; sin embargo, el autor también sostiene que hay dos desventajas a tener en cuenta: por un lado no permite la producción por economía a escala, ya que cada división posee sus propios recursos y por ende éstos se duplican; y por otro lado, la coordinación de las tareas es más difícil y costosa entre las divisiones (Bradach, 1996). Cabe aclarar, que en este tipo de estructura cada división trabaja con autonomía y por ende puede tomar decisiones acerca del producto, mercado o geografía que atiende.

La estructura matricial es una especie de híbrido de los modelos anteriores, dado que se implementan ambas estructuras en forma paralela. Esto es, tanto los gerentes funcionales y divisionales tienen el mismo nivel de autoridad en la organización y sus empleados deben responder a ambos de igual manera. Este modelo trae como ventaja tanto la experiencia que conlleva una organización funcional como así también la autonomía de una divisional. Y como desventaja, pueden presentarse situaciones de ambigüedad, por ejemplo al momento de definir quien tiene el control. Para que la

matriz funcione, los gerentes deben ser capaces de desarrollar confianza mutua, expectativas e influencia.

Y por último, la estructura de red se caracteriza por:

- ser relativamente pequeña formando grupos semi-autónomos que se unen con otros grupos, ya sea de forma temporal o permanente para alcanzar objetivos en común;
- no tener límites no muy definidos entre la organización y su entorno;
- tener una autoridad que esté basada en la experiencia y recursos de uno de los grupos y no por una posición formal;
- ser flexible ante los cambios (Bradach, 1996).

En este caso, este tipo de estructura es útil para aquellas organizaciones que trabajan por proyectos, permitiendo mayor flexibilidad a la hora de compartir los recursos humanos entre los proyectos.

Los responsables del diseño de una estructura organizacional enfrentan decisiones difíciles, dado que tienen que elegir entre diversas opciones de estructuras de empleo, proyectos de trabajo y departamentos. El proceso mediante el cual eligen se conoce como diseño organizacional y determina decisiones y acciones que generan una estructura organizacional. Este proceso puede ser explícito o implícito, y puede ser ejecutado por un solo administrador o un equipo de ellos (Ivancevich y otros, 2006).

Este diseño facilita el flujo de información, dado que la organización se maneja de manera más organizada ya que tiene claramente definido quien es la autoridad, las responsabilidades de cada uno y sus divisiones, y permite la integración entre tareas, equipos de trabajo y los departamentos.

La primera decisión en cual deberán centrarse apunta a los trabajos individuales, las segundas dos decisiones, refiere a los departamentos o grupos de trabajos, y la cuarta considera la delegación de autoridad a través de la estructura (Ivancevich y otros, 2006).

Los administradores deciden cómo dividir la tarea general en trabajos sucesivamente más pequeños, para luego dividir las actividades totales de la tarea general en grupos menores de actividades incumbidas. El fin es definir los empleos en actividades y responsabilidades especializadas, el aspecto más relevante del empleo es su grado de especialización. También son responsables de configurar las bases para aglomerar los empleos individuales en homogéneos o heterogéneos (Ivancevich y otros, 2006).

La especialización de tareas o de trabajo permite que cada trabajador pueda tener dominio en una determinada tarea y que el resultado pueda ser mayor en cantidad o mejor en calidad, pero como desventaja podrá generar un estancamiento en el proceso de aprendizaje del trabajador, dado que utilizará pocas de sus habilidades de manera repetida.

Los directivos establecen el tamaño apropiado del grupo que se reporta con cada supervisor, dependiendo de los márgenes de control, si son relativamente angostos o anchos como se muestra en la Figura 2. Los administradores distribuyen la autoridad entre los empleos, siendo la autoridad el derecho de tomar decisiones sin aprobación de un supervisor y exigir obediencia de las personas designadas. “Todos los puestos tienen hasta cierto punto derecho de tomar decisiones dentro de límites prescritos, pero no todos los puestos tienen derecho de exigir obediencia de otros”(Ivancevich y otros:2006:532).

Cabe aclarar que cuando se habla de poder, se refiere a la capacidad que tiene una persona de influir en otras con el fin de que cumpla con las órdenes que esta imparte. Y cuando se trata de autoridad, se refiere también al poder pero cuando es ejercido por quien ocupa un cargo directivo o de jefatura según una estructura formal.

División del trabajo:	Especialización	
	Alta	Baja
Autoridad:	Delegación	
	Alta	Baja
Departamentalización:	Base	
	Homogénea	Heterogénea
Margen de control:	Cantidad	
	Pocos	Muchos

Figura 2 Comportamiento organizacional, 2006:532

Otro de los elementos integrantes del modelo de alineamiento organizacional, según indica Bradach (1996) son los sistemas, definiéndolos como el conjunto de los procesos y procedimientos formales e informales, que una organización diariamente utiliza para la gestión de su negocio. Ejemplos de éstos serían los sistemas de control de administración, medición de performance y sistemas de recompensa, planeamiento, presupuesto y sistemas de asignación de recursos, sistemas de información, y sistemas de distribución.

Éstos son de vital importancia dado el profundo impacto que tienen en la efectividad de toda organización, ya que es donde los gerentes centran su atención, y serán el medio por el cual la información fluirá y sobre la cual se actuará. “Algunas cuestiones claves:

- ¿Tiene la organización los sistemas necesarios para que funcionen sus negocios? Por ejemplo: ¿tiene un sistema para monitorear la satisfacción del cliente?
- ¿Cuáles son los sistemas de administración que son más importantes para el funcionamiento de la compañía? ¿A cuales les debemos prestar más atención?” (Bradach, 1996:4).

En estos sistemas interrelacionan recursos humanos, datos, procesos y recursos materiales tales como equipos informáticos, financieros, de comunicación y otros.

Continuando con la investigación del autor, otro de los vértices importantes a estudiar es el equipo de trabajo, que se refiere a la gente, sus aptitudes, sus entornos, los métodos

de reclutamiento, selección y socialización, como así también a los planes de capacitación y desarrollo.

“Algunas cuestiones claves:

- ¿Cómo hace la organización para reclutar y desarrollar a su gente? Por ejemplo: entrenamiento formal, programas de seguimiento.
- ¿Cuáles son las características demográficas de un equipo de administración? Por ejemplo: entorno, educación, edad, sexo, nacionalidad, formación profesional, experiencia afuera de la compañía.
- ¿Dónde están los líderes más fuertes de la organización? ¿En qué funciones? ¿Y, el más débil? (Op.cit.:5)”.

Cabe aclarar que cuando se habla de equipo de trabajo no se refiere a un grupo de personas que trabajan de manera independiente en una misma organización. Sino que “un equipo es un pequeño número de personas con **habilidades** complementarias, **comprometido** con un propósito común, objetivos de rendimiento y enfoque, de lo que se consideran mutuamente **responsables**” (Katzembach y Smith, 1996:39).

Un equipo de trabajo, para actuar como tal, debe mantener una escucha activa, entender al logro y al fracaso como resultado del trabajo de todos y no de manera individual, comprender y perseguir en conjunto un objetivo claro y común, desarrollar una comunicación continua y asertiva, y pensar de manera objetiva evitando poner en juego los sentimientos u opiniones personales de cada individuo.

Uno de los modelos que trabajan los elementos que conforman a los equipos es el modelo Katzembach-Smith que, como muestra la Figura 3, los vértices del triángulo indican las devoluciones de los equipos de trabajo: los resultados de desempeño, el crecimiento personal y los productos de trabajo colectivo. En cuanto a los laterales y el centro describen los tópicos de la disciplina que permitan que estos componentes funcionen. Katzembach y Smith destacan que la mejor alternativa para comprender a los equipos parte de la simple observación.



Figura 3 La sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento, 1996:1

Las vivencias y experiencias de cada uno de los integrantes forman parte de sus historias que revelan sus logros, habilidades, emociones y compromiso. “Los equipos reales están profundamente comprometidos con su propósito, metas y enfoque” (Katzembach y Smith, 1996:39).

En contrapartida, “un grupo se puede definir como un pequeño grupo de personas con destrezas y habilidades complementarias que están comprometidas con la meta y el enfoque de un líder y están dispuestos a asumir la responsabilidad por el líder” (Mackin, 09 dic. 2014).

Dentro de las características principales, un grupo se destaca por su interés en impulsar la responsabilidad individual en lugar de alentar la responsabilidad compartida. El liderazgo está a cargo de un solo individuo que decide, discute y delega, es decir que no invita a participar a su staff en la toma de decisiones.

Los equipos de trabajo deberán poder desarrollar un conjunto de habilidades que según Bradach (1996:5) son otras de las variables del modelo de las 7S y hacen referencia a “las aptitudes distintivas que residen en una organización. Pueden ser aptitudes distintivas de personas, prácticas de administración, sistemas, y/o tecnologías”

La capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, resolver conflictos, comunicarse de manera efectiva e influir en otros son algunas de las habilidades más necesarias para que el trabajo en equipo sea exitoso.

Estas habilidades se van desarrollando por la organización a través del curso de los años. Algunos teóricos de la administración argumentan que un factor clave de las organizaciones es su “habilidad para cultivar distintivas áreas de aptitud o el núcleo de la competencia (competencias core)” (Bradach, 1996:5).

Las habilidades pueden considerarse tanto oportunidades como amenazas, dependiendo de la situación, si son aplicadas en nuevos mercados éstas representan una oportunidad. O bien, pueden actuar como una amenaza en un nuevo escenario en el que la organización requiere de un conjunto de habilidades nuevas y diferentes para competir, ya sea porque el mercado ha cambiado sus necesidades o se han producido cambios en la estrategia. En este caso la compañía puede necesitar aprender nuevas habilidades y desaprender las viejas.

Las habilidades complementarias adecuadas que todo equipo de trabajo debe tener, según Katzembach y Smith (1996), son: las **habilidades técnicas**, las **habilidades sobre resolución de problemas y toma de decisiones** y las **habilidades interpersonales**. La primera categoría abarca todo el conocimiento o expertise en determinadas herramientas, técnicas y procesos específicos del cargo o área que ocupan los empleados. La segunda clasificación señala que los equipos deben de ser capaces de identificar los problemas y las oportunidades que surgen, de detectar los cambios que deben aplicarse y de tener la habilidad de resolver un conflicto y así progresar. Y por último, la tercera tipificación se enfoca en cuestiones de cómo desarrollar una comunicación efectiva, lograr soluciones de manera constructiva, de

reconocer los intereses y los logros del otro. Algunas preguntas que Bradach (1996:5) propone replantear son “¿en qué actividades del negocio la compañía tiene buen performance?, ¿qué nuevas capacidades necesita desarrollar la organización y cuáles necesita desaprender para completar en el futuro?”

A diferencia de las habilidades, el estilo es otro de los elementos soft de las 7S que se enfoca exclusivamente al top management, y hace referencia a las normas que la gente sigue y como deben trabajar e interactuar con sus colaboradores y clientes. El estilo esta definido por la cultura organizacional, que generalmente es construido por la cúspide estratégica que determina las prácticas y procedimientos que marcan la forma de ser de la organización.

Bradach (1996) indica en su investigación algunas preguntas orientativas como por ejemplo: ¿cómo el top management toma decisiones?, ¿de manera participativa o de forma impuesta?, ¿de manera analítica o emocional?, ¿cómo los administradores utilizan su tiempo? (por ejemplo, en reuniones formales, conversaciones informales con clientes, etc.).

El estilo del management tiene un impacto fundamental en la cultura organizacional de la empresa porque marca las pautas de cómo la gente debe actuar, y por ende es parte integrante del concepto de cultura. Esta última se la contempla como “(...) un modelo de presunciones básicas-inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo al enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas” (Schein, 1988:25-26).

La cultura es el conjunto de creencias, costumbres, hábitos, conocimiento, normas, lenguaje, arte, habilidades adquiridas y comportamientos que un determinado grupo de personas comparte en un determinado lugar y tiempo.

Schein (1988) muestra en la Figura 4 una distinción entre los componentes de la cultura abarcando desde las presunciones básicas como la esencia, es decir lo que la cultura realmente es, los valores y las conductas como manifestaciones emanadas de la propia esencia cultural. Además explica los siguientes tres niveles de la cultura:



Figura 4 La cultura empresarial y el liderazgo, 1988: 30

Nivel 1 (Artefactos y creaciones): este es el nivel más visible pero con frecuencia no descifrable, es decir que resulta fácil su observación pero es difícil entender su significado, interrelación y los esquemas de fondo que reflejen. Puede ser detectado en su entorno físico y social, en la capacidad tecnológica del grupo, en su lenguaje escrito y oral, en sus producciones artísticas y en la conducta expresa de sus miembros.

Nivel 2 (Valores adoptados): en esta instancia todo aprendizaje cultural refleja en profundidad los valores propios del individuo, su idea de lo que debe ser a diferencia de lo que es.

Nivel 3 (Supuestos Subyacentes): luego de haber resuelto un problema varias veces bajo la misma hipótesis sustentada en presentimientos o valores, esta solución queda

asentada, y llega a ser progresivamente entendida como una realidad. “Terminamos creyendo que la Naturaleza actúa realmente de ese modo” (Schein, 1988:33).

Ampliando el concepto de valores adoptados explicado por Schein (1988), Bradach (1996) describe a los valores compartidos como el conjunto de valores fundamentales que son compartidos por toda la organización. Los compara como principios que guían a la compañía al momento de entender que es lo importante para esta.

Estos valores generalmente son transmitidos de manera simple y tienen un gran significado para los colaboradores dado que ayudan a focalizar la atención en el propósito u objetivo de la organización.

Como indica Bradach (1996:6): “estos valores van más allá de la declaración convencional formal de objetivos corporativos que puedan encontrarse en las políticas de una empresa (...)”. Para facilitar su comprensión, comenta algunos temas que deben considerarse al momento de analizar a los valores compartidos, como por ejemplo saber si los colaboradores comprenden con claridad por qué existe la empresa, si la gente entiende cuál es la visión de la compañía, detectar cuales cuestiones reciben mayor y menor atención por parte de la alta dirección, y cómo identifican las personas el enfoque de la organización (por ejemplo enfoque en la calidad, enfoque en la gente).

En síntesis, el modelo de alineamiento organizacional ayuda a diagnosticar problemas en una empresa, y para que la organización esté eficazmente alineada necesariamente las 7S explicadas anteriormente deberán estar ajustadas entre sí. Deben de analizarse de manera holística dado que se encuentran correlacionadas.

Concluyendo con la investigación del autor, se resaltan algunas consignas claves que la organización puede resolver, y son si el personal o staff de la compañía apoya las habilidades que la organización intenta desarrollar; si la estructura calza con la estrategia que la compañía definió; entre otras. De esta manera, cuanto más alineados estén todos los elementos del modelo, más eficaz será la organización.

Cabe aclarar que también es de fundamental importancia que las organizaciones también estén alineadas con su ambiente externo. El modelo de las 7S tiene importantes implicancias para la propuesta y evaluación de planes de cambio, dado que una variedad de factores influye en la efectividad de la organización y su habilidad para gestionar el cambio (Bradach, 1996). No alcanza con identificar a cada uno de los elementos, sino que lo más importante es lograr una combinación que obtenga los mejores resultados.

El autor acentúa ciertas consideraciones a tener en cuenta antes de comenzar el análisis y son que: las 7 variables están interconectadas y es difícil realizar modificaciones en una S sin hacer ajustes en las otras, el modelo no especifica cuál es el punto de partida de análisis para detectar una necesidad de cambio y no se debe suponer que una S tenga más impacto en la efectividad que otra S. En algunos casos la variable crítica puede ser el personal o staff, mientras que en otros pueden ser los sistemas o la estructura que perjudique la implementación de la estrategia. Es por esto, que se enfatiza en que “solo yendo a través del diagnóstico del alineamiento de la organización se puede determinar donde es necesario focalizar la atención” (Bradach, 1996).

Si bien este modelo presenta definiciones acerca de las relaciones entre los empleados, entre el top management y su equipo de trabajo, y entre los empleados y los clientes, no considera las relaciones entre las empresas y los sindicatos, desde su origen hasta la actualidad las agrupaciones gremiales se han visto en la necesidad de intensificar las luchas con huelgas y paros generales para que se les validen las mínimas conquistas y se mejoren las condiciones de trabajo mediante los convenios colectivos aprobados por el Ministerio de Trabajo.

Un sindicato según La Hoz Tirado (1976) es una asociación de trabajadores organizada con el objeto de defender de manera constante sus derechos laborales y la conquista de nuevos, se fundamenta en la unidad monolítica de los trabajadores ante situaciones de explotación o conflicto. Sosteniendo la misma concepción y agregando una

característica esencial del sindicato, De Diego (2004), enuncia que “(...) una asociación gremial es la entidad más representativa, a quien se le otorga la personería gremial¹, y que tiene por objeto esencial la defensa de los intereses profesionales de los trabajadores del grupo, clase o categoría a la que pertenecen”.

Su existencia depende de la coexistencia de la libertad sindical, individual y colectiva, y fundamentalmente depende de la presencia de garantías que permitan a los trabajadores constituir las entidades que los representarán.

4. MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo es abordado por una metodología cualitativa, con datos descriptivos tomados a partir de la observación participante activa y de una entrevista al protagonista principal del caso, y se recurre a fuentes primarias y secundarias.

Tiene un diseño descriptivo y explicativo que por un lado, tiene como fin describir situaciones y comportamientos dentro de la organización, especificando propiedades importantes de las personas que se están analizando. Y por otra parte, está enfocado en responder a las causas que generan los eventos que se desarrollan en el caso, explica el por qué y bajo qué condiciones sucedieron los fenómenos, y por qué se relacionan las distintas variables.

5. CASO

5.1. S.E.R.G.H y O.S.E.R.G.H.: Alineamiento Organizacional

¹ Como indica De Diego (2004:671): “la personería gremial (...) es la calificación legal que le otorga la autoridad de aplicación a la entidad gremial más representativa dentro de un arte, oficio o profesión, o dentro de una actividad, y que lo habilita en forma exclusiva para representar a la clase o categoría de trabajadores de que se trate”.

“No existe Empresa sin Trabajadores, ni Trabajadores sin Empresa”, fue la frase que Vanesa leyó en las paredes de la oficina de Marcelo Pergolesi, jefe de administración de personal de S.E.R.G.H (Sindicato de Empleados del Rubro Gastronómico y Hotelero).

Eran las 19:30 del viernes 4 de octubre del 2013 cuando Vanesa Maglietti, jefa de administración de personal de O.S.E.R.G.H (Obra Social de Empleados del Rubro Gastronómico y Hotelero) observaba el layout de los escritorios del segundo piso de la empresa, cuya sede central radica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, imaginando los rostros de cada uno de los empleados de S.E.R.G.H. mientras reflexionaba acerca de la última reunión directiva donde el consejo gremial alentaba la idea de ver unificados los dos departamentos de administración de O.S.E.R.G.H y S.E.R.G.H., en una sola oficina de recursos humanos. Vanesa se preocupaba por la nueva estructura del área y de qué manera alinearían las culturas de ambas empresas.

¿Cuál sería la reacción del jefe de personal del sindicato? ¿Cómo llevarían a cabo la repentina unificación?

5.2. Contexto

i. Origen de los sindicatos a nivel nacional

Las asociaciones gremiales de los trabajadores registraron una evolución histórica que fue esbozada en ciertos acontecimientos centrales:

1. Si bien se hicieron investigaciones para hallar su origen, desde el período de la antigüedad hasta el siglo XVIII, ninguna empresa pensó en entidades intermedias que representaran a los trabajadores porque la figura del trabajador es contemporánea o porque el contexto político-social de aquel entonces no lo admitía.

2. Para el año 1789 comenzaron a aparecer los primeros intentos de organización que tenían como objeto la defensa de los intereses profesionales de los trabajadores.
3. En 1791 nació la Ley Chapelier que prohibió las asociaciones gremiales, dado que la representación de los intereses comunes estaba a cargo del Estado, y perdió su vigencia en el año 1884.
4. A partir del siglo XIX, las asociaciones gremiales volvieron a ser consideradas, pero no legitimadas, y se las consideró como expresiones de la comunidad organizada.
5. El proceso continuó con el reconocimiento de las entidades a través de normas aisladas, luego se estableció un marco regulatorio, hasta que finalmente en 1919 se elevaron a un nivel constitucional.

ii. Surgimiento de los sindicatos en Argentina

Los antecedentes en Argentina que, en orden cronológico, se destacan son:

1. En 1867 se fundó el primer sindicato llamado Sociedad Tipográfica Bonaerense, con el objetivo de defender los intereses de los operarios gráficos, practicar la más creativa solidaridad para liquidar al sistema capitalista, y lidiar con la emancipación social, donde todos y todas fuesen iguales en deberes y en derechos.
2. En 1890 se creó la Federación Obrera Regional Argentina (FORA) que tenía por objeto no solo la lucha directa por la conquista de mejoras económicas y morales para el proletariado, sino que pretendió destruir el régimen económico y político vigente.
3. En 1930 se creó la Confederación General del Trabajo (CGT) que unificó los gremios de la época. A partir de ese entonces, se crearon distintas normas que a su vez se fueron reemplazando por nuevas hasta la vigente de hoy en día, la ley 23.551.

5.3. La empresa

5.3.1. Acerca de Marcelo Pergolesi

Marcelo Pergolesi había comenzado a trabajar en el sindicato como cadete con apenas 17 años de edad, era su primera experiencia laboral y tenía todo el entusiasmo y ansiedad que tiene un joven junior. Realizaba tareas básicas como trámites, compras de librería, y tareas de correspondencia y otras.

Con 52 años, Marcelo, había logrado alcanzar el puesto de jefe de personal de S.E.R.G.H., los años de experiencia, de negociación, de conocer el manejo del sindicato, le habían dado la posibilidad de crecer a lo largo de toda su carrera en la empresa. En el camino aprendió a gestionar a las personas, a negociar con sus superiores y sus colaboradores.

Las políticas y procedimientos dentro de la empresa, en lo que respecta a las cuestiones de recursos humanos las manejaba a medida que se iban presentando las situaciones, no se consideraba necesario formalizar las obligaciones, tareas y procesos dado que se iban modificando o actualizando a lo largo del tiempo.

Marcelo persistía en la idea de que aquella empresa que inició con menos de 50 empleados, en el 2013 seguía siendo una pequeña familia con una cantidad de empleados que ascendía a más de 1.200 “compañeros”. Para ese entonces, el equipo de trabajo del departamento de personal constaba de tres personas que no contaban con experiencia en dicha área, dos de ellas se dedicaban a resolver todas las cuestiones administrativas y la tercera se encargaba de los procesos de liquidación junto con el jefe de personal, quien también realizaba tareas operativas a la par de su equipo de trabajo. El sindicato no solo se encargaba de los procesos de payroll de los empleados de las empresas (sindicato y obra social), sino que además gestionaba la nómina de seis de sus hoteles ubicados en el centro de Buenos Aires, en la costa Atlántica y en el interior del país.

En cuanto a las tareas soft del área, como los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y desarrollo no contaban con procedimientos formales. Las búsquedas internas se cubrían con postulantes recomendados por el propio personal de la planta central, simplemente presentaban un curriculum en el departamento y luego en una sola reunión entre el entrevistado, Marcelo y el jefe del sector que requería el candidato, se concretaba o no su ingreso, sin más instancias de evaluación.

En relación a los procesos de inducción, el sector no contaba con un tutor que acompañara al ingresante, sino que eran los propios compañeros quienes lo guiaban y explicaban las tareas que le competían al puesto. Con respecto a los procesos de capacitación, no se contaba con evaluaciones de desempeño que determinaran algún tipo de necesidad latente, solo se brindaban a ciertos empleados algunos cursos específicos de formación técnica y eran determinados por los propios jefes.

5.3.2. Acerca de Vanesa Maglietti

Vanesa Maglietti era Licenciada en Recursos Humanos y había ingresado al departamento de personal de O.S.E.R.G con 25 años de edad siendo aún estudiante universitaria. Había iniciado en la empresa por recomendación de su hermana, quien se desempeñó como inspectora en el sindicato hasta el año 2001. Vanesa se caracterizaba por ser muy formal tanto para comunicarse como para trabajar, demostraba ser seria, transparente y responsable en su trabajo, era bastante introvertida en lo que respectaba a su vida personal y a la de sus colaboradores. Era particularmente detallista en los controles de todos los procesos que le competían.

Para ese entonces, Vanesa ya había tenido otros empleos que le habían permitido adquirir habilidades técnicas que con el paso del tiempo le habían facilitado el trabajo a ella y a sus compañeros.

Transcurridos los años, ella continuaba formándose en materia de relaciones laborales, cuestiones políticas y administrativas que generaban fuertes impactos e importantes beneficios a los procesos del sector. Su jefe estaba muy complacido con su desarrollo profesional y la alentaba a colaborar, sugerir, controlar o corregir todas aquellas cuestiones que optimizaran los recursos del sector y que perfeccionara fundamentalmente los tiempos de los procesos de payroll, de vinculación y desvinculación del personal, y que controlase puntualmente las liquidaciones de impuesto a las ganancias dado a la gran cantidad de dudas y reclamos que los empleados manifestaban.

Con 40 años de edad, y como consecuencia de la renuncia de su jefe, Vanesa había logrado alcanzar el puesto de jefe del departamento de personal de O.S.E.R.G. Ella había sido altamente recomendada por su jefe, pero fue el secretario administrativo quien definitivamente le adjudicó dicha posición dado que conocía bien el trabajo y el progreso que ella lograba en cortos plazos de tiempo.

5.3.3. La unificación de sectores y su repercusión

Prácticamente de un día para el otro, Vanesa ocupaba una espaciosa oficina con un reluciente escritorio y una muy alevosa bienvenida de sus pares. En cuestión de minutos, ella había mudado sus pertenencias de su viejo escritorio, espacio que había compartido por 15 años con dos compañeras, dos casi aliadas con las cuales compartía todo tipo de información. -“Recuerdo la cara de sorpresa y de desconcierto de las chicas”, comentaba Vanesa entre risas nerviosas. -“No entendían nada y en ese momento no pude contárselo yo misma porque el secretario administrativo me estaba esperando en la puerta de mi oficina”.

Esa tarde continuó con una reunión que duró hasta las 17.00hs, en la que el secretario administrativo y Vanesa se reunieron para comenzar a listar los temas principales y pendientes de resolución a esa fecha y aprovecharon el momento para comenzar a

“romper el hielo”. Al terminar la jornada laboral y también la reunión, sus dos ex pares, ahora su personal a cargo, se acercaron a felicitarla y a bromear acerca del repentino ascenso. La situación era nueva para todo el sector de personal de la obra social que de un día para otro, una compañera se convertía en su jefa.

En esa reunión del viernes 4 de octubre del 2013, no solo se había definido la unificación de los departamentos, sino que se había nombrado a Vanesa como jefa de todo el nuevo departamento de recursos humanos, que ahora quedaría conformado por una parte del sector de personal de la obra social trabajando en conjunto con el equipo de trabajo del sindicato. Esta posición la había ubicado al mando de todo el departamento a Vanesa y dejado en un nivel inferior como jefe del sector de personal a Marcelo.

Esta unificación obligó a que el personal de la obra social, se reubicara en el segundo piso y se desplegara un nuevo layout del sector de personal del sindicato. –“La verdad es que sabíamos que iba a ser un momento fuerte, el hecho de llegar a su espacio físico e instalarnos... ya incluso la reubicación de los escritorios no había dejado conformado a casi nadie” – comentaba Vanesa, pero funcionalmente era más provechoso formar tres “islas de escritorios” y en cada punta estaba la oficina de Marcelo, y en la otra la oficina de Vanesa.

En una de las islas estaban los empleados de personal del sindicato y en la otra el personal de la obra social. Si bien ya tenían trato entre los empleados, era evidente como rápidamente comenzaron a compartir muchas conversaciones tanto personales como laborales. En el medio de ambas islas se encontraba la tercera isla compuesta por solo dos escritorios que eran ocupados por una jefa de división y una administrativa que cumplía las tareas de un analista funcional.

Con el paso de los días, de forma natural se había gestado una especie de reorganización donde la jefa de división respondía a las cuestiones de payroll y la analista atendía todas las cuestiones administrativas. Esta distribución había favorecido levemente el trabajo del resto del equipo que se encontraba desorientado ante la falta

de comunicación respecto a cómo seguir de ahora en más con los nuevos cambios estructurales, indirectamente las tareas de ambas empresas se comenzaban a cruzar y a hacer resultas por quien estuviese disponible en ese momento.

Tampoco se había definido o más bien notificado formalmente que decisiones tomaba o permisos otorgaba Vanesa, y cuales le competían primariamente a Marcelo. Ante la incertidumbre en todas las eventualidades que iban surgiendo, el personal optaba por consultarle a Vanesa quien devolvía una respuesta certera y clara. Las veces en que los empleados se acercaban a Marcelo a hacerle preguntas, él se desentendía del tema alegando no saber cómo efectivamente marcharían las cosas de ahora en más. Se podía percibir fácilmente el descontento que Marcelo sentía frente a este cambio, que casi lo hacía parecer como una especie de destierro. Él sabía que su antigüedad en la empresa era bastante superior al de Vanesa, y había colaborado muchísimas veces con los miembros del consejo gremial, tanto en escenarios laborales como personales. No podía entender por qué habían elegido a Vanesa quien no parecía ser flexible o amistosa con las personas, sino que más bien se mantenía bastante alejada de las cuestiones relacionales entre los empleados.

Marcelo acostumbraba a saludar a la mañana uno por uno y preguntar a todos como se encontraba su familia, y recordaba muy bien todas las historias y situaciones que los empleados les contaba. Marcelo repetía en muchas oportunidades que un título universitario no lo era todo, que se necesita estar con la gente, con los “compañeros”.

No pasó mucho tiempo, para que los empleados de personal que pertenecían a la obra social denotaran la falta de definición de puestos, determinación de las tareas, formalización de procesos e incluso se habían detectado serias incongruencias en las tareas de payroll y de administración del personal. Las diferencias en las formas de trabajo eran muy notables y perjudicaban seriamente el servicio que se estaba brindando al cliente interno, dado que los empleados comenzaban a encontrar marcadas diferencias en las liquidaciones de sueldos y en las categorías que definían los sueldos básicos.

Vanesa estaba acostumbrada a trabajar de manera muy organizada y apegada a todos los lineamientos formales que las leyes y los abogados de la empresa disponían. Y creía que el sindicato se manejaba de igual manera, era evidente que esta situación no había sido alertada en la reunión y que ahora era responsabilidad de ella.

La realidad que se le presentaba a Vanesa era muy distinta a la que ella conocía, no solo en cuanto a las cuestiones operativas sino que no tenía una relación muy allegada a Marcelo. Sabiendo que él, no había formado parte de la reunión y entendiendo los grandes cambios que él estaba viviendo, complicaban aún más la situación de Vanesa. Cabe destacar que ninguno de los dos habían tomado la iniciativa de reunirse y poner las cosas en claro, sino que se manejaban de manera aislada y no se comunicaban muchas de las novedades generando un clima aún más difícil.

En cuanto a su equipo de trabajo, las cuestiones operativas estaban más claras para los empleados de la obra social que en el sindicato. La necesidad latente de redactar formalmente un manual de procesos era evidente, pero lo que más conflicto generaba era el aumento de tareas que estaba recayendo sobre los empleados de la obra social, a quienes se les ordenaba que resolvieran problemas que según ellos no les correspondía atender, entendían que tenían mayor cantidad de trabajo, más presión, mayor responsabilidad y los disgustaba saber que además de no haberles siquiera pedido su opinión o comunicado formalmente con antelación, tampoco recibían ningún beneficio ante dicho cambio.

Las quejas y reclamos se volvían cada vez más evidentes y recurrentes en el sector, entre los empleados y con Vanesa, pero este clima de discusión y de sentimiento de injusticia, también se había contagiado al resto de los colaboradores del edificio.

5.4. Historia de las empresas

S.E.R.G.H.

Llegado el siglo XIX, los trabajadores hoteleros y gastronómicos comenzaron a sindicalizarse en distintas zonas del país, segmentados en las diversas ramas de la actividad, dando nacimiento a los sindicatos de cocineros, mozos, mucamas, barman, etcétera.

Durante el año 1944 comenzó a gestarse un nuevo proceso por el cual los sindicatos que se habían segmentado en cada especialidad perteneciente a una misma región, se fueron agrupando para dar origen a asociaciones de trabajadores de mayor envergadura y con un ámbito geográfico de actuación más amplio.

El día 2 de agosto de 1948 la Secretaría de Trabajo y Previsión de la Nación otorgó la personería gremial a la Federación Obrera Argentina de la Industria Hotelera (FOAIH). Este organismo se constituyó con el objetivo de agrupar a todos los gremios de las ramas hotelera y gastronómica que se habían constituido en todo el territorio nacional durante los últimos 40 años.

En agosto de 1955, la FOAIH modificó su naturaleza jurídica transformándose en un sindicato denominado S.E.R.G.H. cuyos estatutos son aprobados por Resolución N° 160/55 del Ministerio de Trabajo y Previsión de la Nación, manteniendo la personería gremial N° 110. Pero con el advenimiento de la Revolución Libertadora del año 1955, el S.E.R.G.H. fue intervenido y perdió su personería gremial por aproximadamente once años, hasta que el 14 de enero de 1966 les fue restituida.

En sus comienzos el sindicato se organizó como un conglomerado de casonas antiguas, en las que se reunían los trabajadores del sector, y que funcionaban como centros de actividad gremial y de esparcimiento para los afiliados, pero las prestaciones relacionadas con la salud se encontraban dispersas y no existía un funcionamiento orgánico individualizado de prestaciones médico-asistenciales.

En cuanto al sistema de salud, recién se empezó a delimitar un modelo organizado diferente al estatal, privado o mutual, que otorgaba prestaciones de salud para los conglomerados de trabajadores agremiados bajo un mismo oficio. Para ese entonces, el

sindicato aún no había elaborado una acción social integrada que lograra privilegiar al trabajo y a su núcleo familiar ofreciéndole una cobertura de protección laboral sumada a la de la salud.

O.S.E.R.G.H.

Los primeros esbozos de organización en el área de salud y acción social se crearon con dirigentes de varias seccionales comandada por las autoridades de la sede central formando el IGOSA (Instituto Gastronómico de Obra Social) que tomaba resoluciones respecto a temas relacionados con la salud, aunque las prestaciones médicas se brindaban en lugares diseminados y subcontratados, sin una organización ni pautas claras. La sede central estaba ubicada en la calle Paraguay 930 de Capital Federal.

La Ley 18.610 de obras sociales entró en vigencia en febrero de 1970 y determinaba entre otros puntos que los gremios debían abrir una cuenta corriente en el Banco de la Nación Argentina para recaudar los correspondientes aportes y contribuciones de los afiliados.

En agosto de ese año, el INOS (Instituto Nacional de Obras Sociales) autorizó a S.E.R.G.H. a utilizar los recursos económicos depositados en la cuenta bancaria de su obra social. Y a partir de ese entonces el sindicato que ya recibía los ingresos correspondientes al aporte sindical, comenzó a crecer exponencialmente convirtiéndose en un organismo autónomo y ubicándose en una posición de poder. Ya no solamente tenía incidencia en la dinámica sindical tradicional, sino que tenía alcance en las políticas nacionales.

Con el paso del tiempo, los policonsultorios y policlínicos de los sindicatos comenzaron a transformarse en verdaderos centros de salud para los afiliados al gremio.

Para aquel momento, el sindicato y la obra social compartían un edificio ubicado en la calle Chacabuco 405 de Capital Federal.

Con el paso de los años, la obra social logró brindar asistencia en salud en centros de excelencia, a más de cuatrocientos mil afiliados en todo el territorio nacional; 1500

personas con capacidades diferentes recibieron prestaciones en el área de discapacidad, 250 con problemas de adicciones fueron rehabilitados en diferentes centros, se otorgaron 650 tratamientos para VIH, y 1200 tratamientos a enfermos de cáncer.

Para ese entonces se registraron un promedio de 6500 partos anuales, y 3600 niños hasta el año de edad solo en CABA y Gran Buenos Aires, y 1700 en el interior de nuestro país, recibieron mensualmente los planes materno- infantiles y productos lácteos.

i. La Estructura y Dirección

La estructura orgánica de S.E.R.G.H. está encuadrada dentro del marco de un secretariado nacional, que ya para el año 1973 estaba encabezado por Juan López Belmonte, quien había alcanzado la posición de secretario general. Mientras que la obra social estaba a cargo de un interventor, designado por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social de la Nación.

A su vez, el secretariado nacional estaba conformado por diez colaboradores ocupando las posiciones de secretario adjunto, de finanzas, gremial, administrativo, de cultura, de acción social, de capacitación y formación profesional, de prensa y propaganda, de organización, de actas y afiliaciones.

Llegado el 1º de diciembre del año 2001 el Sr. Donorio Aníbal Camargo fue designado como presidente de O.S.E.R.G. renovando su mandato en el año 2005, acompañado en el consejo directivo por el Sr. Cristóbal Jeimes como vicepresidente, el Sr. Roberto Laperre como tesorero, el Sr. Cristian Arrienda como secretario de actas y el Sr. Juan López Belmonte, quien también participaba de esta institución como secretario de acción social.

Ambas estructuras estaban divididas en los distintos departamentos que hacían al negocio de las empresas, esta división de tareas fue realizada a fin de descentralizar el poder y la toma de decisiones. Con el transcurso del tiempo la organización abrió paso a

un proceso de empowerment entre sus empleados y permitió a algunos de ellos formar parte del ya consolidado top management. El organigrama de S.E.R.G.H está expuesto en el Anexo III, y en el anexo III bis se expone el organigrama de O.S.E.R.G.H.

Esta unión les permitió negociar de igual a igual con el sector empresario, generó respeto y consideración de los legítimos derechos de todos sus afiliados, contribuyó al desarrollo de la hotelería y la gastronomía a nivel nacional.

ii. La Cultura

La cultura de la empresa estaba impregnada en todos los empleados que trabajaban tanto en el sindicato como en la obra social. La mayoría de los secretarios gremiales tenían una antigüedad de entre 25 y 40 años, lo que facilitaba una comunicación informal y un diálogo desestructurado. Se conocían muy bien entre ellos y a sus respectivas familias, incluso muchos de ellos compartían momentos fuera del trabajo con sus esposas e hijos.

Era costumbre de los jefes y algunos de los secretarios compartir las mañanas y tardes de los días jueves en un club de golf. Como también era común escuchar conversaciones telefónicas o ver escrito en la correspondencia la palabra “compañero”, como se acostumbran llamar entre los empleados que trabajaban en las seccionales del sindicato y los hoteles, incluso los correos electrónicos no iniciaban con “*Estimado*”, sino que se hacía con “*Compañero/a*”.

Las creencias básicas que reinaban en el ambiente de trabajo se apegaban a la idea de ser una gran familia que prestaba sus servicios tanto al cliente externo (afiliados) como al cliente interno (empleados). El sentido de *cuidar a la familia* era un pilar básico en todas las decisiones que pudieran repercutir directamente en la seguridad y estabilidad de los empleados. Prácticamente no se hacían desvinculaciones, sino que se rotaba al personal en otros puestos, para evitar los despidos y dejar sin trabajo a sus empleados.

Las empresas tenían como beneficio corporativo la prestación de créditos personales para todos aquellos empleados que contaran con un mínimo de años en la organización y que necesitaran de fondos para solucionar algún problema particular. En varias oportunidades este beneficio había posibilitado a algunos empleados solventar gastos relativos a la salud, al hogar o al pago de escolaridades, accediendo al dinero de manera inmediata. Esta política era vista por sus empleados como un importante acto de solidaridad por parte de la empresa.

Otro acto que demostraba el interés por las familias de los empleados era la ventaja que se ofrecía a aquellos familiares que estuviesen en la búsqueda de un empleo, la empresa facilitaba su ingreso a la organización gracias a su afinidad con alguno de los empleados, jefes o secretarios. Bastaba con conversar con algún jefe o con el secretario administrativo, comentarle la situación del familiar y se concedía una entrevista al candidato con el jefe del sector que tenía el puesto vacante para que se conozcan, y se informase acerca del puesto y las condiciones de contratación.

No solía haber inconvenientes en dicho proceso, el mismo era concretado en un corto plazo y en la mayoría de los casos, en dicha entrevista, el candidato también visitaba la oficina del jefe o jefa de personal, para que este le comentase algunas aclaraciones respecto al servicio de la obra social, el aporte y beneficios de la cuota sindical, los horarios de ingreso y salida, los permisos de salida o distintas licencias. En algunos casos, estas cuestiones eran comentadas al nuevo empleado por el resto de sus compañeros, una vez que este ya había ingresado formalmente a la empresa.

Bajo esas circunstancias las empresas, ya para el 2013, prácticamente daban empleo a varias familias, que desarrollaban sus tareas en distintos sectores de la empresa. En algunos casos se podía encontrar a la empleada, su esposo, hijos, cuñada y hasta incluso amigos del empleado trabajando para la misma empresa. Si bien los empleados beneficiados con esta ventaja se sentían muy satisfechos con la oportunidad de trabajo que las empresas le otorgaban, otros empleados sentían desventajas al momento de solicitar un cambio de puesto, una mejora salarial, algún permiso, y hasta incluso sentían

mucha frustración de ver como los nuevos empleados ingresaban bajo condiciones mucho más atractivas que aquellos que llevaban hasta incluso 25 años de antigüedad.

También se comentaba en los pasillos, que las tareas de los “nuevos” no llegaban a tener el mismo nivel de complejidad y que en muchos casos, estos se abusaban de su afinidad con algún jefe o secretario gremial y tendían a trabajar de manera mucho más relajada y de manejar “sus propios tiempos”, sin prestar colaboración con sus compañeros.

Las empresas habían crecido con esta modalidad de trabajo y era vista como una costumbre normal, que indefectiblemente primero beneficiaba a las familias y no a un candidato externo ajeno a la compañía, dado que era la forma en que las cosas se hacían.-”Hace más de diez años hacemos las cosas así”- era una de las frases que el jefe del personal del sindicato comentaba en muchas oportunidades.

En cuanto a las cuestiones técnicas del puesto eran explicadas al nuevo empleado por sus propios compañeros, en algunos casos se compartían los escritorios y las computadoras, hasta que el departamento de sistemas preparaba y entregaba sus computadoras, esto hacía que el nuevo se aproximara rápidamente a sus compañeros de trabajo.

En la mayoría de las oportunidades, los ingresantes ocupaban puestos que tenían mucho trabajo pendiente de terminar, que llevaban mucho tiempo sin actualizar o que requerían preparar informes para presentar a distintos organismos de control.

Por otro lado, al no haber definido una descripción del puesto o especificación de tareas, no contaban con una descripción del perfil deseado, por ende, las habilidades humanas y conceptuales no estaban prefijadas. En varias ocasiones, las cualidades innatas de algunos empleados no eran congruentes con las características generales y esenciales que algunos equipos de trabajo, ya consolidados requerían en el sector, y que consecuentemente generaban conflictos en las relaciones interpersonales.

El departamento de personal de cada empresa y el departamento de compras se encargaban de proporcionarle el uniforme de trabajo a cada uno de los empleados administrativos dos veces al año, en enero y julio. El mismo constaba de dos pantalones azules del estilo formal y dos camisas que llevaban bordado en un bolsillo los logos de las empresas. Los mismos eran utilizados por el personal operativo/administrativo, pero los jefes y los secretarios gremiales no utilizaban los uniformes.

Considerando el total de los empleados de las empresas, solo una parte muy poco representativa de ellos utilizaban el uniforme, la mayoría de los trabajadores desistía de la idea de vestirlo, no solo por el simple hecho de no simpatizar con el mismo sino porque éste determinaba claramente los niveles jerárquicos en la organización. Y en mucho de los casos, algunos de los empleados desarrollaban tareas y tenían responsabilidades competentes a un jefe de área o de departamento, pero no tenían formalmente definido el puesto ni la categoría por lo que generaba diferencias entre sus compañeros, ya sea por la falta de autoridad o por la falta de reconocimiento entre sus pares.

El objetivo de proporcionar el uniforme no solo era el de cumplir con las normas del convenio, sino que también intentaba crear un sentimiento de igualdad entre todos y de compromiso y orgullo por la empresa en la cual trabajaban. Cada vez más se denotaba la intolerancia por las situaciones injustas o incongruencias en la relación entre la responsabilidad del cargo y los beneficios o retribuciones por el mismo.

En cuanto a la distribución física de los departamentos, se dividían en 7 pisos: uno correspondía al estacionamiento y una parte a la oficina de sistemas, otro se utilizaba como depósito y como archivo, la planta baja contaba con un gran hall de entrada que mostraba las distintas placas de bronce con los nombres de los secretarios gremiales y con diversas fotos de la época peronista, dado que dicha corriente era mostrada con orgullo y pasión ya que representaba fuertemente la razón de ser del sindicato y obra social.

Estos símbolos también podían encontrarse en el amplio sector de atención al afiliado. En el primer piso se podía encontrar a todo el sector de personal de la obra social, tesorería e inspectores. En el siguiente piso se ubicaba el sector de personal del sindicato, su correspondiente oficina de tesorería. En el tercer piso, trabajaban los empleados que se dedicaban a contaduría, impuestos, finanzas y otros inspectores. Y finalmente en el cuarto piso se podía encontrar una división entre las grandes oficinas de los secretarios, un patio descubierto y un extenso comedor que prestaba servicios, sin cargo, a todo el personal de la sede central.

iii. El Negocio- Razón de Ser

El S.E.R.G.H. fijó su razón de ser como:

"El Sindicato de Empleados del Rubro Gastronómico y Hotelero, afirma su voluntad de luchar por el logro de un orden social justo que asegure a todos los trabajadores una calidad de vida superior en el orden material y moral, y que proscriba privilegios absurdos fundados en la explotación y en la desdicha²".

Para el logro de dicho cometido el sindicato declaró que era imprescindible lograr una unión monolítica de los trabajadores gastronómicos y hoteleros, debiendo el gremio integrarse en el movimiento obrero como parte ineludible de él. Y por último anunció que la organización velará tanto por los intereses materiales de sus afiliados, como así también aseguró intervenir y mediar en los problemas económicos, sociales, políticos e institucionales que afecten a la nación y al gremio.

La O.S.E.R.G. por su parte, tiene como objetivo alcanzar el máximo bienestar para los afiliados, tomando en cuenta tanto las necesidades y expectativas individuales como las de la comunidad, respetando el marco de valores corporativos de información transparente, participación, equidad y justicia. La empresa a su vez fijó una política

² <http://www.serg.org.ar/>

institucional en la que la eficacia y la eficiencia deben estar reflejadas en los programas de salud.

“Nutrir el pilar fundamental que resulta de mantener el afable equilibrio entre lo que el afiliado necesita y la disponibilidad de recursos de la Institución, distribuidos en forma equitativa³.”

iv. La consultora

Bristol Consulting era la consultora que la empresa había contratado para diagnosticar las necesidades de capacitaciones de los distintos departamentos de la empresa, diseño un programa de capacitación acorde, implementarlo y llevar un posterior control.

Dentro de los sectores que habían evaluado, detectaron que los que presentaban problemas eran el sector de archivo, el sector de atención a los afiliados y el departamento de soporte técnico y mantenimiento.

En cuanto al sector de archivo se realizaron capacitaciones sobre las nuevas políticas de archivo desarrolladas en dicha área. El objetivo principal era que todo el personal tuviera conocimiento de donde y como archivar todos los documentos, que dicha documentación se encuentre ordenada en el sector, que este nuevo orden sea más simple y práctico para que a la hora de buscar un documento se encuentre rápidamente, que se comience a digitalizar todos aquellos documentos que puedan prescindir de su existencia física y así ahorrar espacio, y que todos aquellos documentos vencidos se eliminen del archivo.

Otra de las capacitaciones estuvo dirigida al equipo de trabajo de atención al afiliado, que se enfocaba en temas como los atributos de la calidad de servicio, la comunicación con el cliente interno y externo, y como actuar en determinadas situaciones o frente a quejas recurrentes de los afiliados y así detectar oportunidades de mejoras. Para su

³ Op. Cit.

mejor aprovechamiento se llevaron distintas prácticas como el role playing de situaciones experimentadas por los empleados de este sector, y se pudo diseñar planes de acción para llevar al cabo en próximas situaciones. Este sector es uno de los departamentos en los cuales mayor atención se situaba la consultora y la dirección dado que se buscaba mejorar la relación con los afiliados, y por eso se llevo otra capacitación dividida en tres módulos: el servicio como proceso, nuestros clientes-nuestros afiliados y sus necesidades.

Otra de las capacitaciones que se dieron fue los empleados que estaban designados como responsables de las brigadas de incendio y evacuación (uno por sector) donde se capacitó acerca de las etapas de intervención, prevención, principio de incendio y medidas de seguridad.

También fue necesario implementar un programa de líderes, donde se invito a todos los mandos medios a formar parte de esta capacitación para poder definir las competencias necesarias para ser identificados por su equipo de trabajo como líderes y no solo como supervisores y jefes, de las cuales determinaron dos competencias principales como trabajo en equipo y creatividad, y dos actitudes espíritu constructivo y honestidad. En otra de las jornadas de capacitación se desarrollaron y debatieron temas como la cultura organizacional.

En cuanto al personal del departamento de soporte técnico y mantenimiento se realizaron tareas de trabajo en equipo para poder descubrir sus fortalezas y aplicarlas al trabajo diario. En este departamento se habían detectado notables problemas en cuanto al compromiso y compañerismo.

También se organizó una capacitación para gerentes que trataba de diferenciar equipos de trabajo versus grupos y como mediar los conflictos que pueden surgir entre los mismos, como así también discutieron acerca de las habilidades que cada uno de ellos creía tener y cuales deberían desarrollar.

6. CONCLUSIÓN

El objetivo de enseñanza del presente caso de estudio es que el alumno de la Maestría en Dirección de Recursos Humanos pueda identificar y entender la relevancia que conlleva realizar un análisis profundo de la situación actual de la empresa en cada una de las siete variables del alineamiento organizacional para mejorar el negocio o bien detectar sus falencias y corregirlas, considerándolas dentro de un entorno cambiante.

El caso plantea un problema en el alineamiento organizacional que surgió durante la unificación del departamento de personal de un sindicato y de una obra social, que para optimizar sus recursos y mejorar los procesos y resultados, se llevó a cabo por orden de la dirección corporativa sin tomar en consideración el tiempo necesario para planificar dicha unión, las opiniones de los jefes y personal involucrado, las graves diferencias en la metodología de trabajo y la calidad de los procesos y su impacto en las relaciones de trabajo.

Se recomienda su utilización en la materia “Política y Estrategia Laboral y de Recursos Humanos”, y dedicarle a su análisis una clase de 90 minutos de duración. Se propone trabajar mediante un esquema de clase distribuido en preguntas disparadoras, preguntas de desarrollo y preguntas de cierre que permitirá concretar el objetivo de enseñanza.

En primera instancia las preguntas disparadoras que deberán abarcar 15 minutos aproximadamente de la clase son:

1. ¿Cuál es el problema que plantea el caso?

El problema que plantea el caso es la falta de definición de una estrategia funcional donde se detallara el paso a paso de como se iban a reorganizar y utilizar los recursos disponibles durante el proceso de la unificación de los sectores, y de cómo quedaría conformado el nuevo equipo de trabajo y cada una de sus responsabilidades. Esta

desorganización repercutió profundamente en todas las variables del alineamiento organizacional propagando los problemas hacia otros sectores de la empresa. Como Hatum plantea, el análisis del alineamiento organizacional ayudará a formular respuestas y soluciones estratégicas y consecuentes a cada una de las 7S que Bradach menciona en su investigación.

2. ¿Cuáles son los principales stakeholders? ¿Cuáles son los intereses de cada una de las partes?

Las partes interesadas son:

- **Consejo gremial:** sus intereses son la optimización de recursos reduciendo el tiempo ocioso, la duplicación de puestos y tareas, y mejorando los resultados.
- **Vanesa Maglietti:** jefa del departamento de recursos humanos, cuyo interés principal es el de cumplir de manera exitosa las órdenes del consejo gremial.
- **Marcelo Pergolesi:** jefe del sector de personal, cuyo interés es mantener la autoridad y poder de decisiones que tenía antes de la unificación.
- **Empleados del sector de personal (sindicato):** mantener el clima y beneficios que venían gozando.
- **Empleados del sector de personal (obra social):** recibir una compensación por los esfuerzos, redistribuir de manera organizada las tareas, rever los salarios/beneficios de los empleados.
- **Resto de los empleados de la empresa:** que se regularice lo antes posible las irregularidades en las liquidaciones de sueldos y que los procesos de selección de personal sean más justos.

Luego de haber sido analizadas las consignas anteriores y haber arribado a respuestas coherentes y acordes al marco teórico y a las cuestiones problemáticas, se proseguirá a responder las preguntas de desarrollo contemplándose para esta etapa unos 40 minutos de la clase. Las consignas a resolver son:

3. ¿Está alineada la organización? ¿Por qué?

Analizado bajo el criterio de Bradach, la organización no está alineada porque las siete variables no están ajustadas entre sí y generan conflictos en cadena, dado que se encuentran interconectadas. La falta de definición de una estrategia funcional de manera concreta para aplicar antes, durante y después de la unificación generó importantes conflictos que repercutieron en los valores compartidos de la empresa que hasta el momento estaban establecidos y formaban parte de los valores adoptados como los definía Schein, pero que bajo las nuevas condiciones, estos valores comenzaban a verse como negativos. A su vez, esto repercutió en las relaciones laborales y en la comunicación entre los empleados y el top management. También era evidente que un reclamo fundamental de los empleados estaba estrechamente relacionado con los sistemas de compensación, que tenían más que ver con cuestiones de "favoritismo", que con logros alcanzados o un buen desempeño en las tareas. La reestructuración del departamento de recursos humanos no había sido lograda de manera formal, la división de tareas y determinación de puestos no era clara.

4. ¿Considera que alguno/os de los siete elementos del modelo de McKinsey & Company no se trabajó en el caso? Si es así ¿cuál fue?

Si. La variable de las siete S que no está desarrollada en el caso es el estilo de liderazgo top management, que en este caso sería el del consejo gremial. Es la cúspide estratégica la que define mediante su liderazgo, normas y prácticas el estilo que a su vez marcará e irá construyendo la cultura organizacional como menciona Bradach.

Tampoco se brinda mucha información acerca de la estrategia corporativa de la empresa, no explica de que manera la organización crea valor, cómo es la combinación de negocios o de que manera genera ventajas corporativas y cuáles son estas.

5. ¿Qué otras variables considera pertinente analizar que no se hayan tenido en cuenta en el marco teórico?

Sería recomendable analizar temas como descripción de puestos, especificaciones de tareas y sistemas de compensaciones, que puedan ser aplicadas de manera coherente a este tipo de empresas y que represente una alternativa más equitativa a todos sus empleados.

6. ¿Cuáles cree que son los pasos y actores necesarios para definir la estructura del nuevo departamento de recursos humanos?

En primera instancia es necesario realizar una reunión entre Vanesa, Marcelo y el secretario administrativo para poder esclarecer y mejorar las relaciones entre todas las partes. Es fundamental que la comunicación entre ambos jefes se dé de manera fluida, en el momento oportuno y con información transparente. El buen manejo de una comunicación activa es una de las habilidades interpersonales más importantes y necesarios que los líderes deben poder desarrollar

Será necesario definir cuáles serán las responsabilidades de cada uno de ellos y quien se encargará de la toma de decisiones en cada uno de los temas pertinentes al sector. El modelo de Katzembach-Smith permite entender el equilibrio que debe lograrse entre las responsabilidades otorgadas a un equipo de trabajo, las habilidades que en conjunto interactúan y el compromiso mutuo hacia un objetivo en común, y que permitirá obtener mejores y mayores resultados que si trabajaran de manera independiente.

Por otro lado, entre ambos jefes deberán determinar una estructura que funcione de manera eficiente y clara. Para esto será necesario que ambos analicen a cada uno de los miembros de su equipo de trabajo para detallar todas sus cualidades y habilidades, junto a cada una de las tareas que hasta ese momento realizaban, que para este tipo de organización el tipo de estructura que se adecua es la estructura funcional dado que el poder se encuentra descentralizado en distintos supervisores que cuentan con una especialización y supervisión de cada área.

Luego de listar todas las tareas agrupadas por categorías, se determinará si dichos puestos pueden ser realmente ocupados por el personal actual o si es necesario el ingreso de un nuevo empleado. Dado que el perfil del empleado debe ajustarse a los requerimientos del puesto. Una vez definido esto, todos los procesos, descripciones y especificaciones serán formalizados por escrito en un manual instructivo. En esta oportunidad se evaluará la situación salarial de cada uno en función de la categoría correctamente definida.

Como paso siguiente, se llevará a cabo una nueva reunión con los dos jefes y todo su equipo de trabajo para comunicarles la reestructuración y todo lo exployado en el manual, dándoles la oportunidad de escuchar tanto reclamos como sugerencias. En esta reunión, será imprescindible aclarar todas las dudas, los recursos necesarios y por sobre todo el tiempo que deberá tomarle a todo el sector lograr los cambios citados.

Será pertinente, luego de pasado un tiempo, volver a reunirse para escuchar nuevamente las dudas, sugerencias o reclamos.

7. ¿Quién y cómo se debería haber comunicado al personal y al resto de las jefaturas acerca de la unificación de los sectores?

Lo aconsejable hubiera sido que en la primera reunión del viernes 4 de octubre del 2013 hubiesen convocado también a Marcelo, para poder dar mayor transparencia a la situación planteada. Y luego ambos jefes, Vanesa y Marcelo, una vez aclarado y

planificado el proceso deberían haber dispuesto de una reunión junto a todo el equipo de trabajo.

8. ¿Quién toma la posición de líder en el caso? ¿qué características lo identifican?

La posición del líder en este caso es tomada por Vanesa, dado que es quien cuenta con mayor conocimiento tanto de la nueva estructura, y por sobretodo porque es quien trae al sector un bagaje de conocimiento que comparte con su equipo. También el hecho de que el consejo gremial la haya elegido como jefa del sector y la haya puesto a cargo de este proyecto, también la sitúa en lugar de líder o representante del equipo.

9. En cuanto a los tres niveles de cultura vistos en el marco teórico, detecte ejemplos en el caso que se correspondan a cada clasificación.

Según la distinción de los niveles de la cultura organizacional que Schein expone, se determinan tres niveles de los cuales se pueden extraer los siguientes ejemplos del caso:

Nivel 1: en cuanto a las creencias, se puede detectar que en las formas de seleccionar personal, aún para el año 2013, se seguía haciendo de la misma forma que se hacía cuando la empresa surgió. También el comentario del jefe de personal ("Hace más de diez años hacemos las cosas así") pone de manifiesto que el accionar de las personas no seguía una lógica clara sino que seguía una corriente la cual ellos conocían y se sentían cómodos con la misma. A simple vista,

Nivel 2: los valores adoptados se ven en las relaciones entre todos los empleados de la empresa marcado por la colaboración y compañerismo, pero sobre todo, los valores se ven reflejados en el interés de la familia, y en la seguridad y estabilidad del empleo que se reflejaba en los años de antigüedad de los empleados. Las desvinculaciones eran

casi inexistentes dentro de la empresa, se reubicaba al empleado con el objetivo de seguir dando oportunidades de trabajo internamente y poniendo en práctica todos los valores ya aprehendidos.

Nivel 3: los supuestos subyacentes se ven reflejados en símbolos como la corriente peronista, un ambiente físico que disponía de islas de trabajo, agrupando a los equipos de trabajo, a los uniformes que pretendían dar sentido de pertenencia a esta gran familia. La forma de manejarse o de dialogar en la empresa era desestructurada y generaba un clima amistoso, incluso muy poco formal en ocasiones que ameritaba cierta formalidad, pero las costumbres se habían vuelto parte de la realidad del día y como Schein indica, queda asentado en la forma de ser de la empresa.

Durante los últimos 20 minutos de la clase, se recomienda debatir las siguientes preguntas de cierre, que le permitan al alumno proponer los escenarios que, según su criterio, hubieran sido más pertinentes a la situación del problema del caso. Las preguntas sugeridas son:

10. Contemplando el marco de la reunión de la jefa de personal y el Directorio, ¿usted considera que la información fue transparente para todas las partes interesadas y de clara comunicación? Si no lo considera así, ¿cómo debería de haberse llevado a cabo la junta?

No, la información no fue transparente para todas las partes interesadas. Tanto para Marcelo que no fue invitado a la reunión y debería de haber participado, como para Vanesa que encontró un panorama en el sector de personal del sindicato muy distinto al que estaba acostumbrada y radicalmente opuesto a lo que se le había comentado.

Y por último, debería haber sido fundamental comunicar la unificación de manera directa a todo el equipo de trabajo.

11. Comparando la estructura antes y después del cambio ¿usted considera necesario crear nuevas posiciones en el área? Si fuera así ¿cómo se llevaría a cabo el proceso de reclutamiento y selección?

El caso no brinda información detallada acerca de cada uno de los miembros del equipo. Pero en caso que los puestos requieran de habilidades técnicas que el personal no conoce, se podrá ofrecer una capacitación a determinados empleados para que puedan adquirir el nuevo conocimiento y ponerlo en práctica en sus tareas.

Si el empleado carece de las habilidades sobre la resolución de problemas y toma de decisiones, también puede ser resuelto mediante capacitación acerca de la inteligencia emocional, negociación, toma de decisiones, o cómo manejar la relación entre intereses y posiciones, entre otros.

Ya en el caso de las habilidades interpersonales habrá que evaluar cuáles son las fallas específicas que está teniendo el empleado y determinar cuáles se pueden mejorar y cuáles ya son innatas del mismo y no podrán ser modificadas. En cuyo caso, el puesto sea estratégico y no pueda carecer de estas habilidades, se reubicará al empleado en otra posición y se efectuará un proceso de reclutamiento mediante los portales de búsqueda que la empresa maneje, y se seleccionará al candidato que realmente presente el perfil necesario para desarrollar las tareas del puesto.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALDAO ZAPIOLA, Carlos M. *La empresa como eje de las relaciones laborales*. Buenos Aires. Relaciones Laborales y Seguridad Año I- N° 7, 1995.

BRADACH, Jeffrey. *Alineamiento Organizacional: El modelo de las 7S*. Harvard Business, 1996.

CEIL- CENTRO DE ESTUDIOS E INVESTIGACIONES LABORALES. *Movimiento obrero, sindicatos y poder en América Latina*. Buenos Aires: El Coloquio, 1975.

DE DIEGO, Julián Arturo. *Manual de Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social*. Buenos Aires: Abeledo- Perrot Lexisnexis Argentina S.A., 2004.

HATUM, Andrés. *Alineando la organización*. Buenos Aires. Granica, 2009.

HAX, Arnold y MAJLUF, Nicolás. *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. 1ª ed. Buenos Aires: Granica, 2004.

IVANCEVICH, John M., KONOPASKE, Robert y MATTESON, Michael T. *Comportamiento Organizacional*. 7ª ed. Mc Graw Hill Interamericana. México, 2006.

KATZENBACH, J. y SMITH, D. *La sabiduría de los equipos: el desarrollo de la organización de alto rendimiento*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1996.

LA HOZ TIRADO, Ricardo. *Derecho Colectivo del trabajo*. 2ª ed. Volumen I. Lima: Editora Pérez, 1976.

MACKIN, Deborah. *The difference between team and a group*. The Side Road: Practical advice, straight from the expert. http://www.sideroad.com/Team_Building/difference-between-team-and-group.html. [Consulta 9 dic. 2014].

MINTZBERG, H. QUINN, J. y VOYER, J. *El proceso estratégico: conceptos, contexto y casos (edición breve)*. 1ª ed. México. Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 1997.

SCHEIN, Edgar H. *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. 1ª ed. Barcelona: Plaza & Janes Editores S.A., 1988.

ULRICH, Dave y BROCKBANK, Wayne. *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos*. Barcelona: Ediciones Deusto, 2006.

WATERMAN, Robert Jr., PETERS, Thomas J., & PHILIPS, Julien. R. *Structure is not Organization*. Business Horizons, 1980.

MCKINSEY & COMPANY [en línea]. [Consulta 19 may. 2014].

http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework.

SINDICATO FEDERACION GRÁFICA ARGENTINA [en línea]. [Consulta 27 ago. 2014].

<http://www.federaciongrafica.com.ar/historia.html>

FEDERACIÓN OBRERA REGIONAL ARGENTINA [en línea]. [Consulta 27 ago. 2014].

<http://fora-ait.com.ar/blog/inicio/>

8. ANEXOS

ANEXO I Estructuras organizacionales

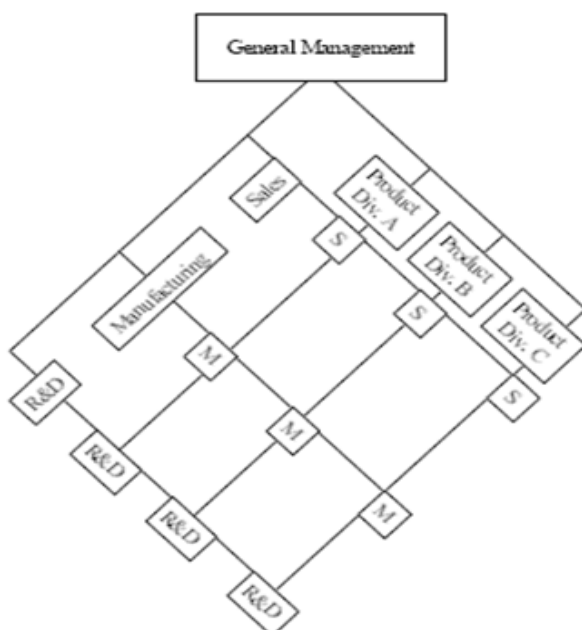
Estructura Funcional



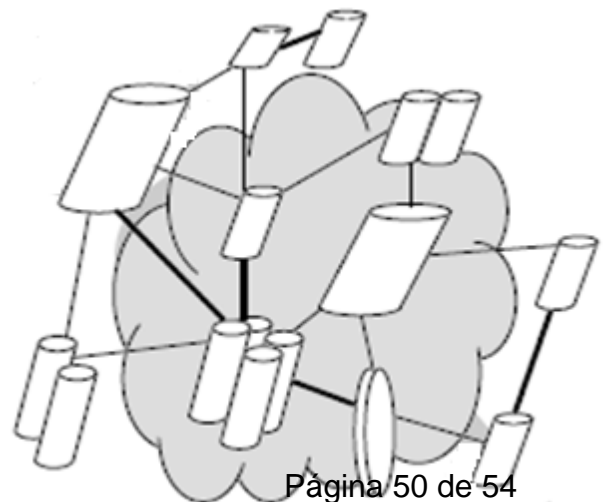
Estructura Divisional



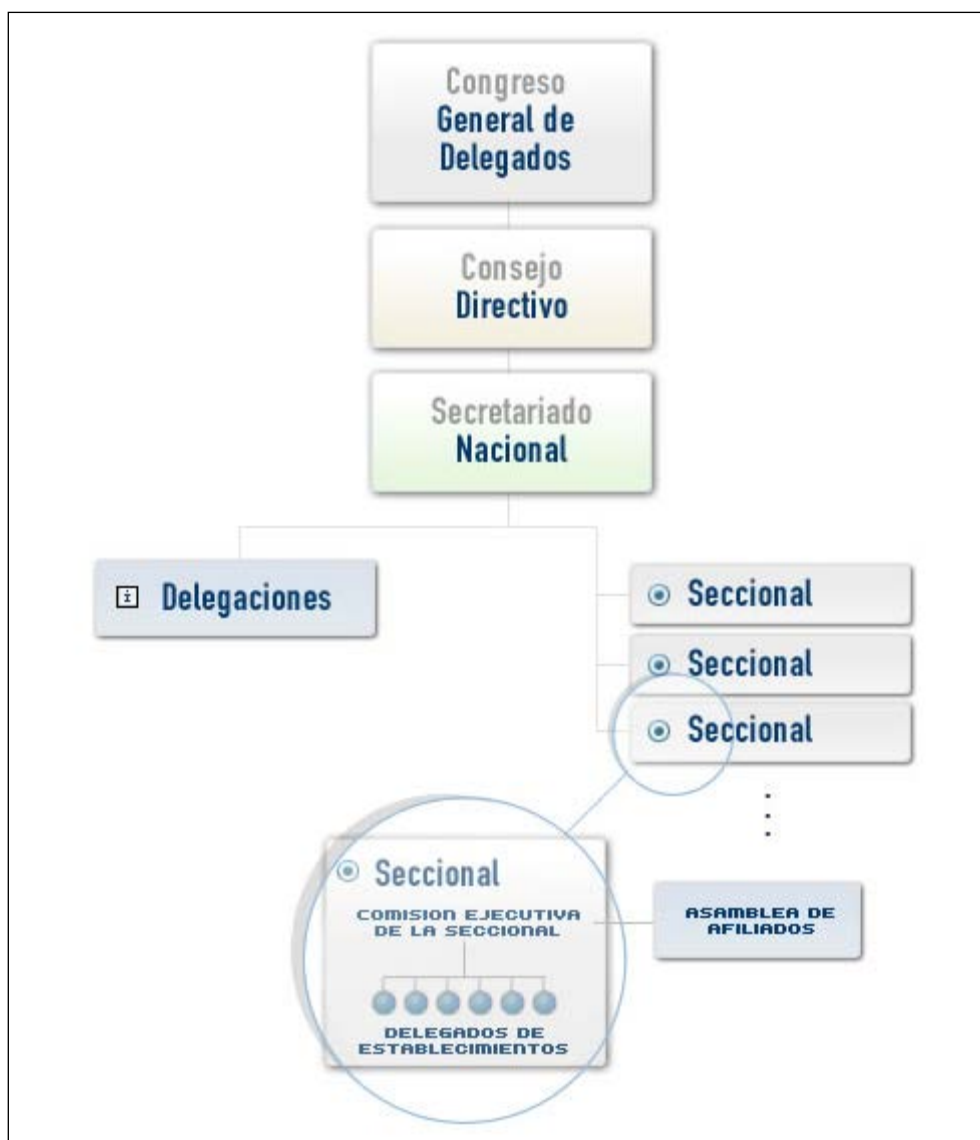
Estructura Matricial



Estructura de Red de Trabajo

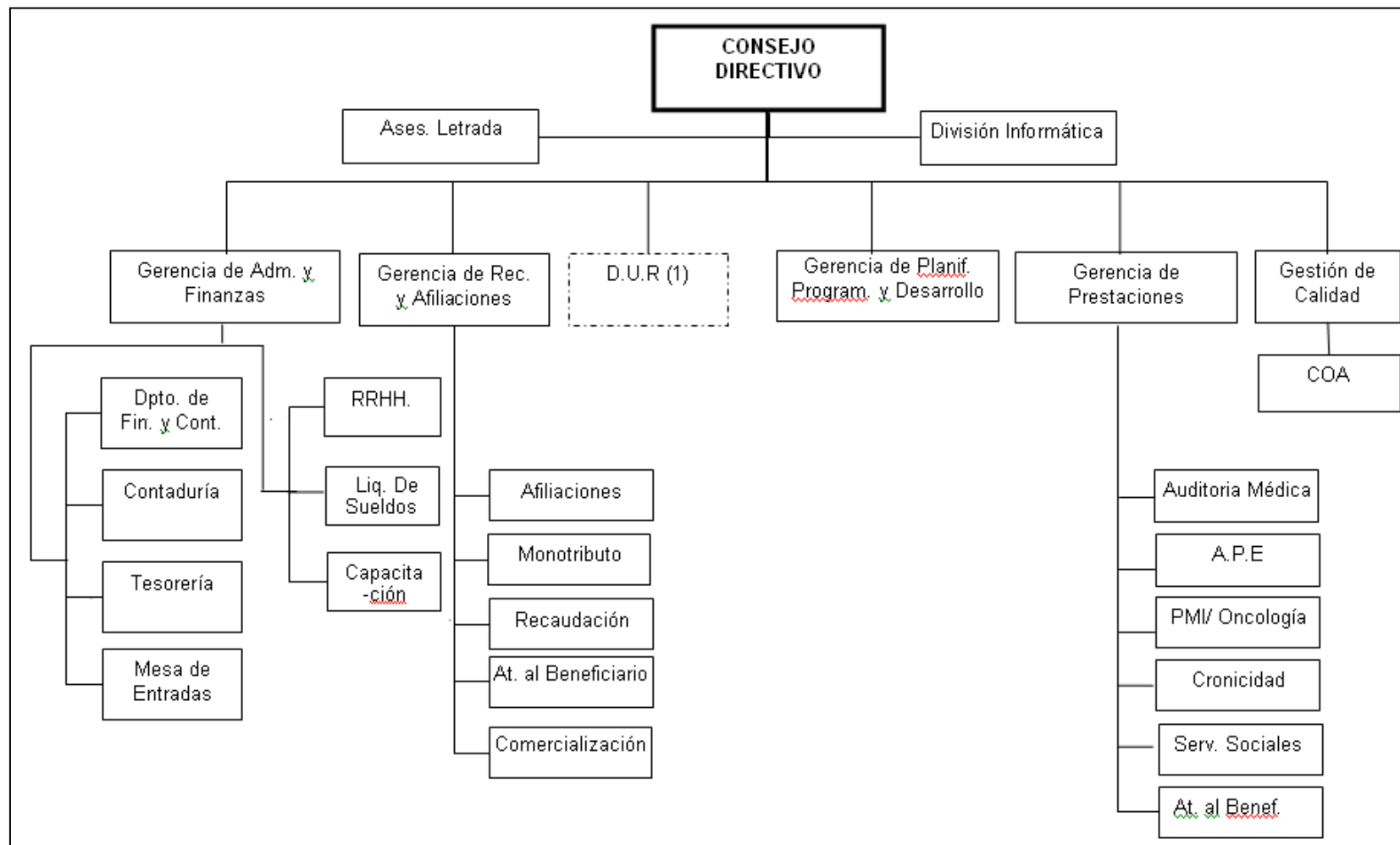


ANEXO II Estructura orgánica



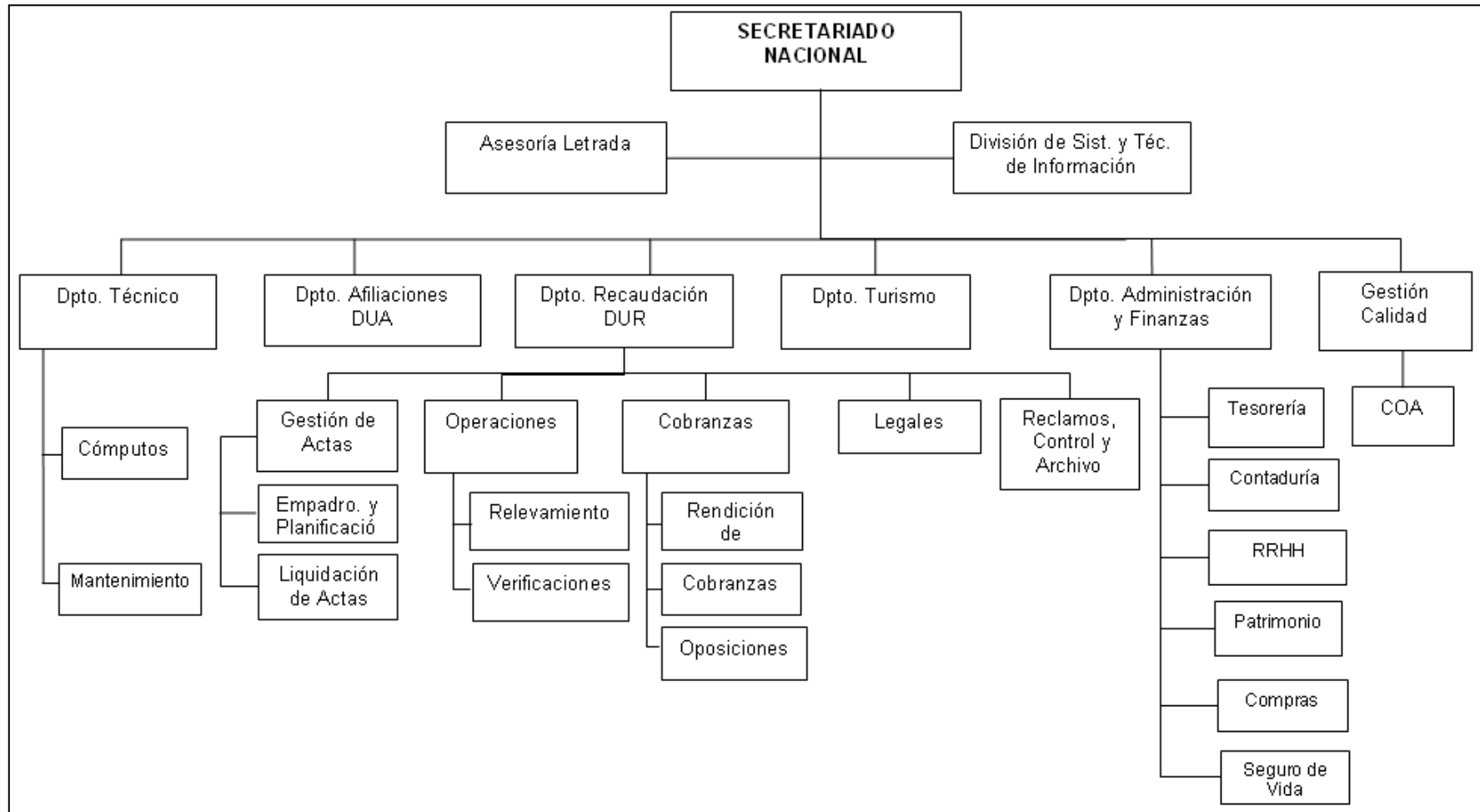
Fuente: <http://amw2003pro04/Documentos%20compartidos/institucional.aspx>

ANEXO III Organigrama de la estructura formal de O.S.E.R.G.H



Fuente: <http://amw2003pro04/Documentos%20compartidos/institucional.aspx>

ANEXO III bis Organigrama de la estructura formal de S.E.R.G.H



Fuente:<http://amw2003pro04/Documentos%20compartidos/institucional.asp>