

Ricardo María Piñeyro Prins
Luis Alberto Aragón

*Casos
de Gestión
de Personal*

ENFOQUE PRÁCTICO
DE SITUACIONES EN LA DIRECCIÓN DE
ORGANIZACIONES

Osmar D. Buyatti
LIBRERÍA EDITORIAL

CDD Ricardo María Piñeyro Prins. Luis Alberto Aragón
658.3 Casos de Gestión de Personal. Enfoque práctico de
situaciones en la dirección de organizaciones
1a. ed. - Buenos Aires:
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2016.
100 p. 256; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN 978-987-716-048-2
1. gestión de personal. I. Título

© 2016 by Osmar D. Buyatti

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Mayo 2016

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 500 ejemplares

I.S.B.N. 978-987-716-048-2

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de mayo de 2016, en los talleres Gráficos de **Su Impres**, con domicilio en Tucumán 1480 - C.A.B.A.

*Dedicado a nuestros alumnos
y colegas profesores
de ayer, hoy y siempre.*

PRÓLOGO

El capital humano ha ido adquiriendo cada vez más relevancia en las empresas, tanto en lo referente a su gestión como a su dirección. En esta trascendencia organizacional, la persona se ha transformado en un activo fundamental. Por ello, su valor debe ser entendido en su dimensión humana y no como recurso u objeto de rendimiento.

En las organizaciones, alcanzar objetivos marcados depende de los individuos y para ayudarlos en esta misión es necesario considerarlos como valor sustancial. En esta dirección ahonda la premisa de que las personas en las organizaciones no deben ser percibidas como un costo, sino todo lo contrario, como un ser proactivo.

Tras haber sido considerados en el proceso universitario de Bolonia – Italia - (del que en 1999 participaron diversos países europeos con el fin de lograr la convergencia educativa), los casos prácticos se han transformado en un instrumento básico de enseñanza, y son especialmente útiles para comprender la realidad corporativa.

Los casos prácticos aquí propuestos pretenden cubrir varios objetivos: ser una herramienta de apoyo y ayuda a las personas que se acerquen al mundo del capital humano, ser un medio para la reflexión a partir de las abstracciones teóricas que se pueden hacer de los mismos y permitir el desarrollo del pensamiento crítico de docentes y alumnos.

En definitiva, a partir de su análisis, se trata de facilitar la adquisición de las competencias, habilidades y conocimientos necesarios para enfrentar situaciones cotidianas que se producen en las empresas. Su tratamiento es de utilidad para estudiantes y profesionales que deseen familiarizarse con este campo de estudio empresarial para a quienes ostentan una responsabilidad en la toma de decisiones en la ejecución de su actividad.

El compendio de casos prácticos aquí presentado acomete sobre una variedad de temáticas, pero sin duda no agota todas las posibles. Se articulan en

torno a cuestiones de planificación, gestión y dirección e intentan hacer evidentes todos los aspectos que inciden en la marcha de una empresa.

Los casos, situaciones, personajes y nombres presentes en este libro son ficticios y cualquier parecido con la realidad es coincidencia. En su mayoría, están estructurados en tres partes. En la primera se describe el contexto empresarial que da marco al problema a analizar. En el segundo se plantean las cuestiones a resolver; en este momento es preciso identificar y definir objetivos y valorar las posibles alternativas de solución para, posteriormente, seleccionar la que se estime más eficaz. En tercer término, se proponen preguntas y temas de discusión.

Para abordar los casos es necesario poseer previamente conocimientos sobre la materia. Quien se adentre en su análisis y estudio deberá hacerlo conociendo la teoría sobre cada asunto, ya que va a encontrarse con situaciones, hechos, problemas y recursos ante los que deberá tomar decisiones que incumben al responsable de la empresa (a efectos del caso, el estudiante) y a la organización (la empresa objeto de estudio). Sin el bagaje teórico previo arribar a una solución podría hacerse muy complejo y se corre el riesgo de llegar a conclusiones en poca sintonía con la realidad y las demandas empresariales efectivas.

Con el fin de facilitar el análisis práctico, antes de la descripción de cada caso se consigna brevemente material explicativo sobre cada tema. Para ampliar los contenidos se sugiere la lectura de “Diagnóstico Organizacional. Herramientas y prácticas”, de Ricardo M. Piñeyro Prins y Luis A. Aragón, Editorial O. Buyatti, año 2015. Los casos aquí referidos se condicen temáticamente con esa obra.

Ricardo Maria Piñeyro Prins

Luis Alberto Aragón

ÍNDICE

Prólogo.....	7
Introducción.....	13

CAPÍTULO I COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Concepto.....	17
Caso 1. Textilis. Cambio de reglas.....	18
Caso 2. Della Rovere Eléctrica.	20
Una transferencia impuesta.....	20

CAPÍTULO II ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Concepto.....	23
Componentes de la arquitectura.....	24
Modelos mecanicistas y orgánicos.....	24
Diseños organizacionales.....	25
Organizaciones virtuales.....	26
Caso 3. Holding La Cebada.	26
Unidades de negocio en rebeldía.	26
Caso 4. Hotel Dos tilos. Empresa familiar en crecimiento.	32

CAPÍTULO III CULTURA ORGANIZACIONAL

Concepto	37
Caso 5. Ruiz & Asociados. Compromiso y <i>sponsorship</i>	39
Caso 6. Punto Uno. Particulares costumbres, mitos y valores	42

CAPÍTULO IV COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

Concepto	49
Plan de comunicación en las organizaciones	50
El rol del jefe en las comunicaciones internas	51
Caso 7. La Palabra de Cuyo. Complejidades de una reestructuración. ..	51
Caso 8. Yimou. Violencia en la empresa.....	53

CAPÍTULO V LIDERAZGO ORGANIZACIONAL

Concepto	59
Caso 9. Hogar S. A. Negociaciones difíciles y falta de líderes.....	61
Caso 10. País Constructora. Problemas en la fábrica.....	67
Caso 11. Bebis. El desafío de incentivar al equipo de ventas.....	69

CAPÍTULO VI GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Concepto	71
Caso 12. Pérez S.A. Ideas para generar satisfacción	73
Caso 13. 4Z. Entretelones de la innovación.....	76

CAPÍTULO VII
ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Concepto	81
Caso 14. Compañía Federal. Demandas laborales en épocas de crisis	83
Caso 15. San Justo Metalúrgica Argentina. Dos escenarios contrapuestos	89

CAPÍTULO VIII
ÉTICA ORGANIZACIONAL

Concepto	91
Caso 16. M. A. Larrea. Los negocios y el bien común.	93
Bibliografía	97