



**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

Especialización en Gestión de Recursos Humanos

**Trabajo para optar al Título de:
Especialista en Gestión de Recursos Humanos**

**“La Reingeniería Organizacional basada en la Gestión por Competencias
como mejora para la estructura organizacional del Consulado General del
Estado Plurinacional de Bolivia en Buenos Aires – Argentina”**

**USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR**

Autor:

Jeancarla E. Mendoza Sejas

Tutor:

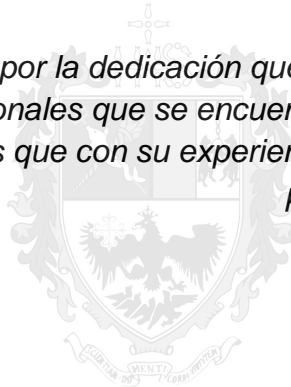
Héctor Cosentino

2017

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a todos los que dudan y creen en el servicio como herramienta para alcanzar el éxito organizacional.

Al equipo del Consulado por la dedicación que le ponen, su labor admirable y valerosa para con los connacionales que se encuentran en la República Argentina, y a todas aquellas personas que con su experiencia y compromiso social fueron partícipes del proceso evolutivo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

AGRADECIMIENTOS

A mi familia quienes a pesar de la distancia, en todo momento están acompañándome e impulsando a alcanzar los proyectos que emprendo y mis objetivos propuestos.

Al Dr. Ramiro Tapia, Cónsul General del Estado Plurinacional de Bolivia en Buenos Aires, Argentina por apoyar y permitir la realización del presente trabajo.



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

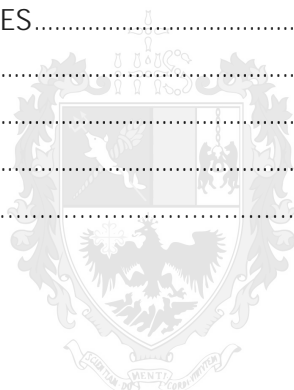
INDICE GENERAL

CAPITULO I.....	1
GENERALIDADES	1
1.1 ENUNCIACIÓN DEL TEMA CENTRAL.....	1
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	1
1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
1.3 PRINCIPALES ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS SOBRE EL TEMA ELEGIDO.....	4
1.4 ESQUEMA DE TRABAJO	5
1.4.1 OBJETIVO GENERAL	5
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	5
1.5 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	6
1.5.1 TIPO DE DISEÑO	6
1.5.1.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	6
1.5.1.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	6
1.5.1.3 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.5.2 EL CAMPO DE INVESTIGACIÓN.....	7
1.5.3 LA MUESTRA	7
1.5.4 LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	8
1.5.5 TÉCNICAS DE ANÁLISIS.....	8
1.5.5.1 FUENTES PRIMARIAS.....	8
1.5.5.2 FUENTES SECUNDARIAS.....	9
1.5.5.3 FUENTES TERCARIAS.....	9
1.5.6 ALCANCES.....	9
1.5.6.1 ALCANCE TEMPORAL.....	9
1.5.6.2 ALCANCE ESPACIAL.....	10
1.5.6.3 ALCANCE TEMÁTICO.....	10
CAPÍTULO II.....	11
MARCO TEÓRICO	11
2.1 ORGANIZACIÓN.....	11
2.1.1 ORGANIZACIÓN FORMAL.....	11
2.1.2 ORGANIZACIÓN INFORMAL	12
2.2 PRINCIPIOS Y CRITERIOS DE ORGANIZACIÓN	12
2.2.1 PRINCIPIO DE DIVISIÓN DEL TRABAJO.....	12
2.2.2 PRINCIPIO DE UNIDAD DE MANDO	13

2.2.3 PRINCIPIO DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD.....	13
2.2.4 PRINCIPIO DE DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	13
2.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	13
2.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	14
2.4.1 JERARQUÍA.....	14
2.4.2 ORGANIGRAMA.....	14
2.4.3 COORDINACIÓN.....	15
2.4.4 COMUNICACIÓN.....	15
2.4.5 ADMINISTRACIÓN	16
2.4.6 FUNCIONES	16
2.5 REINGENIERÍA.....	16
2.6 GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	19
2.7 PROCESOS	22
2.8 PROCEDIMIENTOS.....	22
2.9 CALIDAD	23
2.9.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD	23
2.9.2 CÍRCULOS DE CALIDAD	26
2.9.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	26
2.9.2.2 ATRIBUTOS DEL CÍRCULO DE CALIDAD	27
2.9.2.3 PROPÓSITOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	27
2.9.2.4. PRINCIPIOS Y CONDICIONES DE LOS CÍRCULOS DE TRABAJO	28
2.9.2.5 CONDICIONES DE LOS CÍRCULOS DE TRABAJO	28
2.9.2.6 ACTIVIDADES DE UN CÍRCULO DE CALIDAD.....	29
2.9.2.7 ASPECTOS TÉCNICOS DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	30
2.9.2.8 PUNTOS FOCALES DE LOS CÍRCULOS DE CALIDAD	31
2.10 PLANEACIÓN	32
2.10.1 PLANEACIÓN OPTIMIZANTE	33
2.10.2 PROCESO DE PLANEACIÓN	34
MARCO REFERENCIAL	36
EL CONSULADO DEL ESTADO PLURINACIONAL DE BOLIVIA EN LA CIUDAD DE BUENOS AIRES	36
3.1 ANTECEDENTES	36
3.2 PROGRAMA ARGENTINA.....	38
3.3 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL.....	42
3.3.1 MISIÓN	42
3.3.2 VISIÓN.....	42
3.4 OBJETIVO INSTITUCIONAL	43
3.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	43

3.5.1 ORGANIGRAMA.....	43
3.5.2 OFICINAS CONSULARES.....	44
CAPITULO IV	46
MARCO PRÁCTICO	46
4.1 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	46
4.2 OBJETIVO DE LAS TÉCNICAS.....	46
4.2.1 OBJETIVOS DE LA OBSERVACIÓN	46
4.2.2 OBJETIVOS DE LA ENCUESTA	47
4.2.3 OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA	47
4.3 UNIDAD MUESTRAL PARA EL EMPLEO DE LAS TÉCNICAS	47
4.3.1 UNIDAD MUESTRAL PARA LA ENCUESTA	47
4.3.2 UNIDAD MUESTRAL PARA LA ENTREVISTA	48
4.4 DISEÑO DEL FORMULARIO DE ENCUESTAS Y ENTREVISTAS.....	48
4.4.1 DISEÑO DE FORMULARIO DE ENCUESTAS.....	48
4.4.2 DISEÑO DE FORMULARIO DE LA ENTREVISTA.....	49
4.5 ANALISIS DE LA INFORMACIÓN.....	51
4.5.1 ANALISIS DE LA OBSERVACIÓN	51
4.5.2 ANALISIS DE LAS ENCUESTAS	52
4.5.2.1 TABULACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	52
4.5.2.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	56
4.5.2.3 DETERMINACIÓN DE FACTORES A MEJORAR.....	67
4.5.3 ANALISIS DE LA ENTREVISTA	69
4.5.3.1 PRESENTACIÓN DE LA ENTREVISTA	69
4.5.3.2 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA	70
4.5.2.1 DETERMINACIÓN DE FACTORES A MEJORAR.....	71
4.6 CONCLUSIONES DEL MARCO PRÁCTICO	73
CAPÍTULO V	75
PROPUESTA.....	75
5.1 ANTECEDENTES	75
5.2 PROPUESTA	76
5.2.1. REINGENIERIA ORGANIZACIONAL	77
5.2.2. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	77
5.3 REINGENIERIA ORGANIZACIONAL.....	78
5.3.1 ENFOQUE DE LA REINGENIERÍA	78
5.3.2 EL CLIENTE.....	78
5.3.3 LA COMPETENCIA	79
5.3.4 EL CAMBIO.....	79

5.3.5 PROPUESTA DE REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL	80
5.3.5.1 VALORES	80
5.4 GESTIÓN POR COMPETENCIAS	80
5.4.1 ENFOQUE DE LA GESTION POR COMPETENCIAS.....	80
5.4.2 PROPUESTA DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS	81
5.4.2.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	81
5.4.2.1.1 FASES DEL PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	82
5.4.2.2 SELECCIÓN DE PERSONAL	83
5.4.2.3 INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO	83
5.4.2.4 INCENTIVOS Y REMUNERACIÓN	85
5.4.2.5 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	86
5.4.2.6 CAPACITACIÓN	87
CAPITULO VI	89
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	89
6.1 CONCLUSIONES.....	89
6.2 RECOMENDACIONES	90
BIBLIOGRAFIA.....	91
ANEXOS.....	92



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Aspectos que incluyen las competencias.....	21
Gráfico N° 2: Las tres orientaciones de la planeación	32
Gráfico N° 3: Los 6 pasos del proceso de planeación	35
Gráfico N° 4: Organigrama	44
Gráfico N° 5: Representación Gráfica Pregunta Nro. 1 (Encuesta)	56
Gráfico N° 6: Representación Gráfica Pregunta Nro. 2 (Encuesta)	56
Gráfico N° 7: Representación Gráfica Pregunta Nro. 3 (Encuesta)	57
Gráfico N° 8: Representación Gráfica Pregunta Nro. 4 (Encuesta)	58
Gráfico N° 9: Representación Gráfica Pregunta Nro. 5 (Encuesta)	58
Gráfico N° 10: Representación Gráfica Pregunta Nro. 6 (Encuesta)	59
Gráfico N° 11: Representación Gráfica Pregunta Nro. 7 (Encuesta)	60
Gráfico N° 12: Representación Gráfica Pregunta Nro. 8 (Encuesta)	60
Gráfico N° 13: Representación Gráfica Pregunta Nro. 9 (Encuesta)	61
Gráfico N° 14: Representación Gráfica Pregunta Nro. 10 (Encuesta)	62
Gráfico N° 16: Representación Gráfica Pregunta Nro. 12 (Encuesta)	63
Gráfico N° 17: Representación Gráfica Pregunta Nro. 13 (Encuesta)	64
Gráfico N° 18: Representación Gráfica Pregunta Nro. 14 (Encuesta)	64
Gráfico N° 19: Representación Gráfica Pregunta Nro. 15 (Encuesta)	65
Gráfico N° 20: Representación Gráfica Pregunta Nro. 16 (Encuesta)	66
Gráfico N° 21: Representación Gráfica Pregunta Nro. 17 (Encuesta)	66
Gráfico N° 22: Representación Gráfica Pregunta Nro. 18 (Encuesta)	67
Gráfico N° 23: Propuesta de Reingeniería Organizacional.....	76

INDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Plan de Crosby para mejorar la Calidad	25
Tabla N° 2: Oficinas del Consulado	44
Tabla N° 3: Formulario de Encuesta	48
Tabla N° 4: Formulario de Entrevista	50
Tabla N° 5: Respuestas de la Entrevista	69
Tabla N° 6: Respuestas de la Entrevista	70



USAL
UNIVERSIDAD
DEL SALVADOR

CAPITULO I

GENERALIDADES

1.1 ENUNCIACIÓN DEL TEMA CENTRAL

La Reingeniería Organizacional basada en la Gestión por Competencias como mejora para la estructura organizacional del Consulado General del Estado Plurinacional de Bolivia en Buenos Aires – Argentina

1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El objeto de investigación es el Consulado del Estado Plurinacional de Bolivia en la ciudad de Buenos Aires – Argentina, que fue creado mediante Decreto Supremo del 19 de agosto del 1843, en aquel entonces, las autoridades bolivianas priorizaban la protección de los intereses comerciales para salvaguardar los negocios y bienes del Estado fuera de las fronteras.

El 29 de abril de 1944 por medio del Decreto Supremo N° 0092 se elevó a rango de Consulado General al Consulado de Bolivia en Buenos Aires Argentina.

El Consulado General del Estado Plurinacional de Bolivia en Buenos Aires - Argentina, en el marco de la normativa y a objeto de dar cumplimiento de la política pública brinda los siguientes servicios:

- a. Programa de Documentación de Apoyo a bolivianos y bolivianas que residen en el Exterior, Decreto Supremo N° 0741 y 1853
- b. Política Consular de Fronteras
- c. Asistencia y Protección Consular
- d. Acceso a derechos e identidad a través de la emisión de documentos

- e. Legalizaciones
- f. Notas Consulares

El análisis realizado, ha permitido estructurar un esquema en función al problema principal, el mismo contempla las causas que generan el problema y a su vez los efectos o problemas secundarios que se desencadenan.

El problema principal es:

La inadecuada estructura organizacional en el Consulado General del Estado Plurinacional de Bolivia en Buenos Aires – Argentina.

Las causas identificadas que originan el problema son:

- Inexistencia de perfiles en los puestos de trabajo: no todo el personal se encuentra especializado en las diferentes actividades del servicio que brinda, por lo que la atención se realiza en base a experiencia empírica de cada funcionario.
- Duplicidad de desarrollo de funciones: debido a que no se cuenta con el manual de funciones, los funcionarios realizan tareas no asignadas y cruzadas, es decir que más de un funcionario realiza la misma actividad “tarea”.
- Incorporación de personal sin evaluación ni capacitación previa: lo que provoca que los funcionarios de la institución no exploten su capacidad real, porque son incorporados de forma arbitraria en los puestos de trabajo.
- Los trámites son prolongados: debido al escaso tiempo de tratamiento y a la recarga de trabajo que se tiene, puesto que no se logra realizar un seguimiento particular que presenta cada usuario.
- El número de servidores públicos para la atención de los trámites consulares es limitado: cómo se tienen muchos usuarios que atender en el día, la atención se la realiza de manera automática (carece de análisis) lo

que no permite prestar mayor tiempo a cada persona para la atención de la actuación consular que requiere.

- Falta de personal designado para la atención de la central telefónica: debido a la numerosa cantidad de personas que visitan las oficinas, no se tiene una persona encargada que conteste las llamadas, por lo que no se da informes vía teléfono.
- Falta de comunicación institucional externa: porque no se cuenta con mecanismos de información que permitan a los usuarios agilizar sus trámites, perdiendo mucho tiempo en la realización de los mismos.
- Falta de comunicación institucional interna: porque los canales de comunicación son limitados y no siempre claros, lo que ocasiona que la información que se brinda al usuario no sea precisa.

A continuación citamos los efectos o problemas secundarios que se generan por el problema y las causas que ocasionan el mismo:

- Ambigüedad en la toma de decisiones, lo que repercute en el desarrollo de funciones del personal.
- Administración de personal intuitiva así como el desempeño de sus funciones.
- El reclutamiento del personal es inconsistente.
- Elevado tiempo de espera para culminación de trámites.
- Atención apresurada a los usuarios que no permite conocer a detalle la totalidad de los requerimientos y necesidades.
- Molestias en muchos usuarios que para obtener información necesariamente deben presentarse físicamente en las oficinas.
- Inexistencia de página web actualizada y trámites en línea.
- Manejo de la información y procedimientos de realización de trámites distorsionados.
- Sobrecarga de trabajo en el personal restante y desmotivación en el mismo.
- Dificultad en la integración del personal nuevo al ritmo y desempeño del

personal antiguo, debido a que no se logra unificar el trabajo y alcanzar las metas y objetivos institucionales.

- Imagen institucional negativa en las y los usuarios de los servicios del Consulado.

1.2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿La Reingeniería Organizacional basada en la Gestión por Competencias mejorará la estructura organizacional del Consulado General del Estado Plurinacional de Bolivia en Buenos Aires - Argentina?

1.3 PRINCIPALES ANTECEDENTES BIBLIOGRÁFICOS SOBRE EL TEMA ELEGIDO

Se describen los principales documentos y fuentes de información. Comprende desde guías y censos hasta las obras de referencia (enciclopedias, diccionarios, tratados, manuales y textos, monografías y compilaciones, revistas, boletines, anuarios, actas, patentes, normas) abarca desde objetos arqueológicos hasta material multimedia



A lo largo de las últimas décadas se ha ido produciendo un fenómeno de cambio en las organizaciones por la necesidad de llegar a la mejora continua de los procesos, este concepto ha ido evolucionando a partir de las teoría de especialización de Frederick Taylor quien consideraba que se debía especializar a los recursos humanos para el cumplimiento de sus funciones.

En la revisión realizada a trabajos similares se pudo observar lo siguiente:

Título: “Reestructuración organizacional mediante la Gestión del Talento Humano para lograr calidad Total en los procesos administrativos”

Autor: Carla Mariela Quino Trujillo

Año: 2011

Concluye que actualmente los componentes organizacionales son desconocidos por los empleados, los canales de comunicación son deficientes, la estructura organizacional de la empresa no cumple con los principios organizacionales debido a la falta de niveles jerárquicos definidos, asimismo, plantea la modernización administrativa de una empresa en serigrafía textil buscando la optimización de sus procesos buscando reducir la incertidumbre de éstos. A diferencia del descrito, en el presente trabajo se pretende realizar una reingeniería organizacional en búsqueda de la mejora en los procesos de la empresa basados en las competencias del personal enfocándose en las capacidades y aptitudes de los trabajadores.

1.4 ESQUEMA DE TRABAJO

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar como la Reingeniería Organizacional basada en la Gestión por Competencias mejora la estructura organizacional del Consulado General del Estado Plurinacional de Bolivia en Buenos Aires – Argentina.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual del Consulado.
- Determinar las necesidades de la estructura y funcionarios del Consulado.
- Analizar la metodología de la Gestión por Competencias en la estructura organizacional.
- Elaborar una propuesta de reingeniería organizacional basada en la gestión por competencias.