



Universidad Blas Pascal Publicaciones de la UBP

Serie Materiales de Enseñanza



GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PYMES

**COMO HACER QUE LAS PERSONAS CONTRIBUYAN AL LOGRO
DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

*MGTER. SERGIO GABRIEL MARTÍNEZ
sergiogmartinez71@gmail.com*

*CARRERA: LIC. EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
AÑO: 2013*

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN PYMES

**COMO HACER QUE LAS PERSONAS CONTRIBUYAN AL LOGRO
DE LOS OBJETIVOS DE LA ORGANIZACIÓN**

*MGTER. SERGIO GABRIEL MARTÍNEZ
sergiogmartinez71@gmail.com*

*CARRERA: LIC. EN GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
AÑO: 2013*

ÍNDICE

Fundamentación de este trabajo	5
Porque hacer foco en la gestión de recursos humanos en Pymes.....	5
Qué organización podría considerarse Pyme	6
Parámetros para definir una Pyme.....	6
Relevancia de las Pymes en la economía y en el empleo.....	8
Cuáles son las características de las Pyme.....	11
El fundador / conductor	11
Características de las Pymes.....	12
Empresas familiares.....	13
Estructura.....	13
Problemáticas de la empresa familiar.....	14
Fortalezas de la empresa familiar.....	15
Diseño organizacional.....	15
Misión.....	15
Visión.....	18
Establecimiento de valores.....	19
Objetivos.....	19
Estratégicos.....	19
Tácticos.....	20
Acciones	20
Estructura organizacional	21
Tablero de mando e indicadores.....	22
Cultura organizacional.....	23
Sistemas sociales y cultura organizacional	26
Culturas fuertes y débiles – Funcionales y disfuncionales	26
Comportamiento Organizacional	29
Conceptos fundamentales del C.O.....	30
Modelos de comportamiento organizacional	30
Modificación del comportamiento	32
Refuerzos.....	35
Programas de refuerzo	36
Enfoque Cognitivo Comportamental.....	37
Enfoque Constructivista	40
Comportamientos tóxicos y nutritivos	43

La motivación.....	44
Tipo de necesidades	45
Gestión de las personas.....	47
Procesos de RR.HH.....	47
Modelo de gestión por competencias.....	48
Cómo definir competencias.....	49
Selección de personal	50
Análisis y descripción de puestos.....	50
Que significa realizar el análisis y la descripción de un puesto.....	50
Para qué sirve tener los puestos descriptos	50
Desempeño.....	51
Como se realiza la descripción de un puesto	52
Donde se archiva	56
Actualización.....	56
Proceso de selección de personal.....	57
A que le llamamos “procesos”.....	57
Selección.....	57
Generación de la vacante y solicitud de incorporación.....	57
Definición de los participantes del proceso	58
Establecimiento de las técnicas y herramientas a utilizar	58
Reclutamiento.....	58
Preselección de postulantes	59
Entrevistas	59
Evaluación de competencias.....	60
Evaluación psicológica.....	61
Definición de terna o grupo de postulantes.....	62
Entrevista con los decisores.....	62
Solicitud de informes laborales	62
Elección del postulante y Propuesta laboral.....	62
Estudios médicos y trámites requeridos por la organización.....	63
Incorporación	63
Formación.....	63
Inducción.....	64
Tipos de formación.....	65
Adoctrinamiento	65
Adiestramiento	65
Capacitación.....	65
Desarrollo.....	65
Detección de las necesidades de formación	65
Elaboración del plan de formación	66

Evaluación de la eficacia de la formación	66
Desempeño	66
Observación / acumulación de la información.....	67
Explicitación de lo observado	67
Devolución, acuerdos y fijación de metas	68
Formación / Concientización.....	68
Seguimiento / Corrección	68
Compensaciones	69
A que se le llama compensaciones	69
Beneficios	69
Remuneraciones.....	70
Evaluación de puestos.....	70
Manual de categorías.....	70
Clima organizacional.....	73
Que se entiende por clima organizacional	73
Para que se mide el clima organizacional	74
Gestión del clima	74
Diagnóstico	74
Diseño del Plan de Acciones de Mejora	76
Aplicación en Pymes de la gestión de clima.....	76
Planes de acción	76
Análisis final.....	78
Bibliografía	79

FUNDAMENTACIÓN DE ESTE TRABAJO

• **Porque hacer foco en la gestión de recursos humanos en Pymes:**

Para la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMI), *“Las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) constituyen más del 90% de las empresas en la mayoría de los países del mundo. Las Pymes son la fuerza impulsora de gran número de innovaciones y contribuyen al crecimiento de la economía nacional mediante la creación de empleo, las inversiones y las exportaciones.”*¹

Argentina no es la excepción. Según un estudio realizado por “Cohen Arazi Marcos y Baralla Gabriel”², tomando datos de diferentes fuentes nacionales e internacionales, nuestro país está dentro de los primeros tres sobre diez países sudamericanos (incluyendo México y por encima del promedio de veintisiete países europeos) en lo que respecta a la *“participación de las MiPymes (Micro, pequeñas y medianas empresas) en el empleo formal”*. Igualmente en esa misma clasificación Argentina se ubica entre los primeros cuatro en lo que respecta a la *“contribución de las MiPymes al PBI (Producto Bruto Interno)”*.

La realidad demuestra la importancia y valor de las Pymes, pero éstas tienen grandes dificultades, propias de su tamaño reducido, escasa profesionalización, acceso restringido a la financiación y en general con una alta participación de familiares dentro de su estructura (y fuera) que impacta en la gestión de la organización.

Sumado a esto se encuentra la gestión de las personas que integran a las Pymes, que suele ser el aspecto que más dificultades les trae a este tipo de organizaciones y usualmente no saben cómo resolverlas.

Quien dirige estas organizaciones, encuentra en muchas ocasiones que las personas muestran falta de compromiso, irresponsabilidad, ineficiencia, falencias de comunicación y falta de formación (a veces uno de estos aspectos y otras veces conjugados). Esto se puede dar en todos los niveles jerárquicos.

A partir de esta realidad se buscan alternativas para resolver estas cuestiones, pero no siempre las organizaciones tienen las personas adecuadas para abordar y solucionar estos inconvenientes.

La bibliografía en general está orientada a la gestión de las personas desde una mirada de una gran organización y eso hace que las Pymes vean que esto es inaplicable a su realidad. Es más, los profesionales están formados también desde la perspectiva de las grandes organizaciones y son pocos quienes se especializan en la realidad de las Pymes.

Esto ha sucedido durante años y lleva a que en la actualidad se presuma que la gestión de las personas no puede aplicarse en las Pymes porque su tamaño y recursos no lo permiten. Es una gran falacia.

Teniendo en cuenta las características de las Pyme, su realidad e historia, se pueden aplicar todos los conceptos, técnicas y herramientas para la gestión de las personas, lo que es posible, si se las ajusta a sus recursos y escala.

En este material de enseñanza, usted podrá comprender la realidad Pyme y luego conocer las técnicas, herramientas y procesos para gestionar a los integrantes de estas organizaciones.

¹ http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html

² Cohen Arazi Marcos y Baralla Gabriel, La situación de las Pyme en América Latina, Informe Ieral Pyme, Fundación Mediterránea, Córdoba 2012, Argentina.

QUÉ ORGANIZACIÓN PODRÍA CONSIDERARSE PYME.

Las organizaciones son sistemas sociales conformados por 2 o más personas, que comparten intereses, normas y valores, los cuáles se fijan objetivos que responden a un “qué hacer” y que utilizan metodologías de trabajo para lograrlos.

Poseen una estructura de divisiones de puestos que enmarca lo que cada integrante debe realizar y todos responden a un fin común que los beneficiará.

Existen organizaciones con o sin fines de lucro. Asimismo hay de diversos tamaños, grandes, medianas, pequeñas y micro. Nos referiremos a las llamadas “Pymes” (pequeñas y medianas empresas).

• Parámetros para definir una Pyme:

Según la **Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa** y de Desarrollo Regional del Ministerio de Industria de la Nación Argentina, en su página web: www.sepyme.gob.ar/sepyme/clasificacion-pyme/, *“a los efectos de lo dispuesto por el Artículo 1° del Título I de la Ley N° 25.300, serán consideradas Micro, Pequeñas y Medianas empresas aquellas cuyas ventas totales anuales expresadas en Pesos (\$) no superen los valores establecidos en el siguiente detalle:*

*AGROPECUARIO: \$54.000.000
INDUSTRIA Y MINERÍA: \$ 183.000.000
COMERCIO: \$250.000.000
SERVICIOS: \$63.000.000
CONSTRUCCIÓN: \$84.000.000”*

Otra clasificación en Argentina es la de la Comisión Nacional de Valores (CNV) para operaciones de PyMEs en el Mercados de capitales:

Para que las PyMEs accedan al mercado de capitales mediante la emisión de acciones y/o valores negociables representativos de deuda, la clasificación PyME se establece en la Resolución General 582/2010 de la Comisión Nacional de Valores (CNV). Se consideran PyMEs las empresas que registren hasta el siguiente máximo de las ventas totales anuales expresado en Pesos (\$), excluido el Impuesto al Valor Agregado y el Impuesto Interno que pudiera corresponder, según se detalla en el siguiente cuadro.

Tabla de clasificación de la CNV*

Sector Tamaño	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
Pequeña	8.200.000	20.600.000	28.000.000	8.600.000	9.600.000
Mediana	48.200.000	164.400.000	223.800.000	56.600.000	75.400.000

Con respecto a la facturación y cantidad de empleados que debe poseer una organización en Argentina y Mercosur para considerarse Pyme, la Fundación Observatorio PyME³ establece los siguientes parámetros⁴:

Criterio de clasificación de las PyME en ARGENTINA:

SEPYME		Clasifica por Ventas					
*Tip de cambio: 1 US\$ = 100 Pesos/100		Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción	
CIIU		1 a 5	10 a 37	50 - 51 - 52	55 - 60 a 67 - 70 a 74 - 80 - 85 - 90 a 93	45	
MICRO	hasta	(en miles de Pesos) 610	1.800	2.400	590	760	
		(en miles de USD*) 121	356	475	117	151	
PEQUEÑA	entre	(en miles de Pesos) 610 y 4.100	1.800 y 10.300	2.400 y 14.000	590 y 4.300	760 y 4.800	
		(en miles de USD*) 121 y 810	356 y 2.000	475 y 2.800	117 y 850	151 y 950	
MEDIANA	entre	(en miles de Pesos) 4.100 y 54.000	10.300 y 183.000	14.000 y 250.000	4.300 y 63.000	4.800 y 84.000	
		(en miles de USD*) 810 y 10.672	2.000 y 36.166	2.800 y 49.407	850 y 12.451	950 y 16.601	

Ministerio de Trabajo		Industria	Comercio	Servicios
Clasifica por Cantidad de Ocupados, con topos máximos estimados en base a la vieja clasificación de facturación de Sepyme (2001)	MICRO			
	PEQUEÑA			
	MEDIANA			
		Difiere según rama de actividad dentro de cada sector		

Fundación Observatorio PyME		Clasifica por Cantidad de Ocupados					
		Industria	Comercio Mayorista	Servicios a la Producción	Software y SS. Informáticos	Construcción	
CIIU		15 a 37	51	70 - 71 - 73 - 74	72	45	
MICRO		Hasta 10	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5	Hasta 5	
PEQUEÑA		Entre 10 y 50	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	Entre 5 y 20	
MEDIANA		Entre 51 y 200	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	Entre 21 y 150	

5

Fuente: Secretaria PyME (SEPYME), Ministerio de Industria de la Nación; Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo Empleo y Seguridad Social de la Nación; y Fundación Observatorio PyME.

³ <http://www.observatoriopyme.org.ar/>

⁴ Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo, Fundación Observatorio PyME, Argentina 2013.

Criterio de clasificación de las PyME en el MERCOSUR:

(1998)	Industria ↓		Comercio y Servicios ↓	
	 Ocupados	U\$D Ventas anuales (en miles de USD)	 Ocupados	U\$D Ventas anuales (en miles de USD)
MICRO	Hasta 20	Hasta 400	Hasta 5	Hasta 200
PEQUEÑA	Entre 21 y 100	Entre 400 y 3.500	Entre 6 y 30	Entre 200 y 1.500
MEDIANA	Entre 101 y 300	Entre 3.500 y 20.000	Entre 31 y 80	Entre 1.500 y 7.000

Fuente: MERCOSUR/GMC/Res a 59/98.

RELEVANCIA DE LAS PYMES EN LA ECONOMÍA Y EN EL EMPLEO.

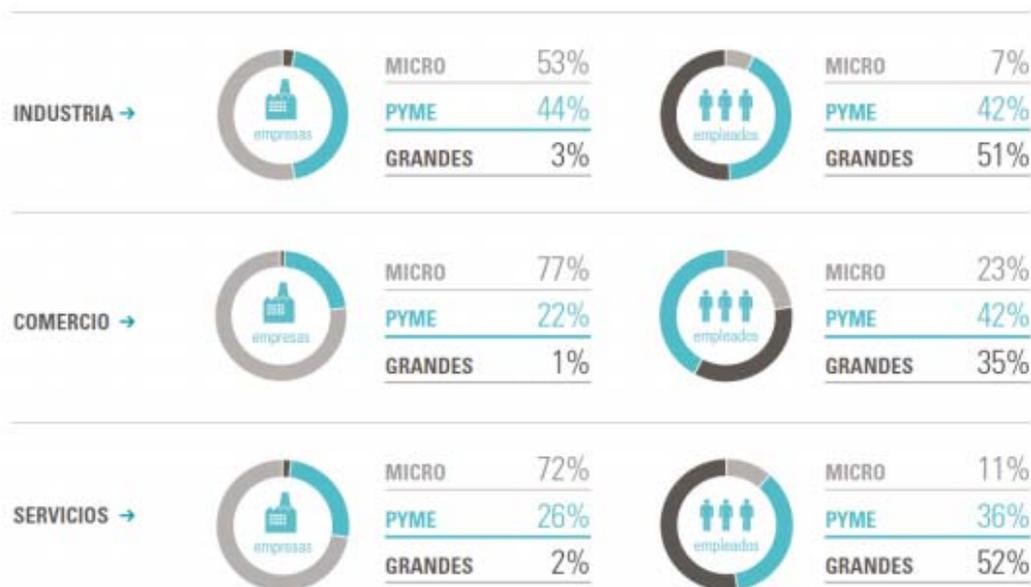
Según la Fundación Observatorio Pyme, en Argentina, las PyME representan una parte importante del entramado productivo nacional.

En términos de cantidad de empresas, es en el sector industrial en donde mayor participación alcanzan (44% del total de las empresas industriales), mientras que en el sector de Comercio y Servicios representan el 22% y 26% respectivamente. Si bien en estas dos últimas ramas de actividad las cifras sugieren que la relevancia no parecería tan clara, ello cambia cuando se observa en términos de empleo, y en consecuencia, se relaciona cantidad de empresas con cantidad de trabajadores (1 - Ver referencia al pie del gráfico de la siguiente página).

Tanto en el sector industrial como en el comercial, los trabajadores empleados por las PyME representan el 42% de la masa laboral total en términos formales y en el sector de servicios dicho guarismo es algo inferior pero no menos importante (36%).⁵

⁵ Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo, Fundación Observatorio Pyme, Argentina 2013.

Gráfico - Relevancia de las empresas en el entramado productivo nacional, según tamaño: ⁶



Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social (MTEySS)

¹ En un ejercicio de extrema sencillez, es posible observar que pese a que en el sector de Comercio y Servicios la participación de las PyME en el total de empresas no supera el 26%, sí demandan muchos trabajadores, resaltándose las características en términos de intensidad de empleo que pueden llegar a tener.

⁶ Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo, Fundación Observatorio Pyme, Argentina 2013.

Importancia de las MiPyMEs en la producción y el empleo (Varios años)

Países	Participación de las MiPyMEs en el empleo formal	Contribución de las MiPyMEs al PBI
Argentina	70,2%	53,7%
Brasil	59,8%	34,3% ⁶
Chile	63,0% ⁷	20,4% ⁷
Colombia	67,2%	38,7%
Ecuador	55,0%	20,0%
México	75,0% ⁸	62,0% ⁸
Paraguay	77,0% ³	-
Perú	67,9%	55,5%
Uruguay	68,5% ⁴	-
Venezuela	38,1% ⁵	-
Argentina CNE 2004 ¹	66,3%	50,2%
UE-27 2005 ²	67,1%	57,6%

Fuente: Meghana Ayyagari, Thorsten Beck, Aslı Demirgüç-Kunt. "Small and Medium Enterprises across the Globe, A New Database". Banco Mundial, Agosto de 2003, presenta datos del promedio de 1990-1999. Las casillas coloreadas fueron completadas con información recopilada de otras fuentes, según se indica a continuación:

1: Datos calculados a partir del CNE 2004 definiendo a PyMEs como empresas con menos de 100 empleados.

2: Datos obtenidos de Eurostat para PyMEs del sector no financiero de 27 países europeos. Año 2005.

3: Dato extraído de los indicadores PyMEs por países del Banco Mundial. Año 1997.

4: Dato extraído de los indicadores PyMEs por países del Banco Mundial. Año 2000.

5: Dato extraído de los indicadores PyMEs por países del Banco Mundial. Promedio de 1991 a 1995.

6: Dato estimado a partir de la facturación bruta total, IBGE – Censo Cadastro, 1994. Extraído del trabajo "Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región" de Carlos Guaipatín, Abril de 2003.

7: Dato estimado a partir de ventas, Encuesta Nacional Industrial Anual, 1996. Extraído del trabajo "Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región" de Carlos Guaipatín, Abril de 2003.

8: Participación en el valor agregado, Censo Económico 1998, INEGI. Extraído del trabajo "Observatorio MIPYME: Compilación estadística para 12 países de la Región" de Carlos Guaipatín, Abril de 2003.

Fuente: Cohen Arazi Marcos y Baralla Gabriel, La situación de las Pyme en América Latina, Informe leral Pyme, Fundación Mediterranea, Córdoba 2012, Argentina.

Estas estadísticas muestran la importancia de las Pymes y su rol clave en la economía y el empleo.

CUÁLES SON LAS CARACTERÍSTICAS DE LAS PYME.

• El fundador/conductor:

Las Pymes surgen en su mayoría gracias a un emprendedor con espíritu de independencia, que por necesidad o convicción comienza su propio emprendimiento. Menciono estas dos condiciones, porque quien comienza con un proyecto suele hacerlo porque está convencido que es la mejor alternativa y ese es el futuro que quiere para sí (convicción). En otros casos, es factible que una persona enfrente la necesidad de “autoemplearse” porque se ha quedado sin trabajo, porque no consigue trabajo, porque lo que le ofrecen no le alcanza para solventar sus gastos o porque a un trabajo que ya tiene debe agregar otra fuente de ingresos (necesidad).

Estas condiciones pueden darse en simultáneo, alguna en mayor medida que la otra, y eso implica que la persona deba poseer ciertas características para dar ese paso, las cuales son:

- ✓ Tolerancia al fracaso.
Todo emprendimiento conlleva la posibilidad de fracasar. Si bien al comenzar con sus actividades el emprendedor no se “enfoca” en que el fracaso es una alternativa, el mismo siempre está presente y en el transcurso de la vida del proyecto, existen pequeños, medianos y grandes fracasos, que si no acaban con el emprendimiento, lo impactan.
- ✓ Aceptación del riesgo.
Viene de la mano con lo anterior. Quien comienza con algo nuevo, asume como riesgo perder (el emprendimiento, recursos).
- ✓ Capital inicial (o fuentes de ingreso anexas).
Los emprendimientos exigen la inversión de capital (propio o de terceros). Asimismo, si el emprendimiento no rinde frutos en lo inmediato, se necesita de otra fuente de recursos para mantenerse (otro trabajo, un cónyuge o padres que los asisten económicamente).
- ✓ Visión de negocio (sueños).
Debe tener una idea de a que dedicarse y que frutos eso podría significar. También la perdurabilidad de ese emprendimiento y la dirección que podría tomar eventualmente.
- ✓ Sentido de oportunidad.
Todos los emprendimientos pueden funcionar, todo depende de que se inicie en un momento y en condiciones adecuadas.
- ✓ Apoyo.
El emprendedor raramente está solo. Suele tener una red de contactos que le sirven para apalancar su emprendimiento, tanto en lo económico / financiero, comercial, comunicacional y de trabajo.
- ✓ Autoeficacia.
El emprendedor busca comenzar una actividad para la cual percibe que está capacitado y que es bueno en eso.
- ✓ Autoestima.
Quien comienza como independiente, tiene un concepto positivo de sí mismo, lo que le permite desarrollar su idea.
- ✓ Confianza en sí mismo.
Deriva de lo anterior e implica la convicción de que el éxito es factible.
- ✓ Habilidades comerciales (interpersonales).
Los emprendedores suelen ser buenos comerciales o por lo menos tener una gran capacidad para relacionarse con las personas. Recuerde que todo emprendimiento requiere “vender algo” y esa función suele recaer desde el principio en el iniciador.
- ✓ Policompentencias.
El emprendedor hace de todo, es un todo terreno que debe saber hacer cosas variadas y aprender las que sean necesarias para subsistir en un principio y progresar con posterioridad.

- ✓ Decisión.
Siempre hay que elegir. No existe alternativa frente a esto y el emprendedor es una persona que debe decidir muy a menudo.
- ✓ Sacrificio.
La vida del emprendimiento suele llevar a tener que sacrificar cosas, tales como: tiempo personal, familia, dinero invertido (y a veces perdido), descanso, estudios, entre otros.
- ✓ Compromiso.
Con el proyecto, las obligaciones asumidas y con las personas que participan.

Cuando el emprendimiento está en marcha, el fundador es un “multifunción”. Debe cumplir varias tareas y abarcar distintas áreas. Puede ser quien comercialice el producto o servicio que ofrece, llevar la administración, hacer compras, pagar a los proveedores y otras muchas tareas.

También es factible que el emprendedor haya generado una organización (ya vimos cuál es su definición), pero lo habitual es que se comience una actividad con poco capital, lo que implica tener menos “manos” de las que se requeriría y eso lleva a una mayor sobrecarga de trabajo para cada persona. El fundador se ocupa de las funciones que más comprometen a la organización, tales como: contabilidad, finanzas, pagos y comercialización, entre otras.

Con el tiempo y a medida que la organización crece, por una cuestión de hábito, el emprendedor conserva estas funciones críticas y suele ir delegando las más operativas y que menos impactan en el manejo de fondos.

Al ir incorporando dependientes, éstos se constituyen como un “alargamiento” de sus brazos y ejecutan lo que el “dueño” les pide y lo hacen de la manera en que éste pide que se haga. Es una “falsa delegación”. En realidad el emprendedor intenta que las personas hagan las cosas con su mismo nivel de compromiso, sacrificio, responsabilidad y estilo: que sean sus “clones”.

Como dice “Carlos Cleri”, en “El libro de las Pymes”, *“el empresario Pyme es el primer trabajador polivalente. Urgido por una sed de independencia inició un proyecto que lo convirtió en administrador, financista, viajante, cobrador, comprador, perito en leyes e impuestos, y lobbyista. Pero no siempre la polivalencia es buena. Encargarse de todo no es bueno: la virtud es delegar con responsabilidad.*

Justamente, un vicio fundamental es no saber delegar el día a día. Debido a la escasez de recursos o por cultura, los empresarios Pyme tienden a abarcar todo y terminan perdiendo el control. Dan igual importancia a los aspectos trascendentes que a los menores, con el consiguiente menoscabo de los primeros.”⁷

Esta situación que se mantiene en el tiempo se va dificultando con el crecimiento de la organización (más grande, más compleja) y el fundador comienza a cansarse, puede volverse más intolerante, más impaciente. Algunos buscan ayuda en profesionales externos que contribuyen proponiendo nuevas formas de gestionar basadas en la delegación, otros siguen sumergidos en su lógica de pensamiento que los lleva a un desgaste cada vez mayor y a una organización ineficiente.

• Características de las Pymes:

Las Pymes son volátiles, surgen y desaparecen antes de consolidarse en un alto porcentaje. Causa de esa desaparición puede ser una conjunción en donde las debilidades superen a las fortalezas. Vea el siguiente cuadro⁸:

⁷ Cleri Carlos, El libro de las Pymes, Buenos Aires, Argentina, Ediciones Gránica, 2007.

⁸ Cleri, Carlos, El libro de las pymes, Buenos Aires, Argentina, Editorial Gránica, 2007.

Fortalezas

- ✓ Flexibilidad.
- ✓ Carácter pionero.
- ✓ Proveedora de bienes y servicios.
- ✓ Innovadoras y creativas.
- ✓ Equilibran la sociedad.
- ✓ Importantes empleadoras.
- ✓ Sostén de la demanda.
- ✓ Contribuyentes impositivos.
- ✓ Permiten el equilibrio regional.
- ✓ Dinamizan la economía.
- ✓ Ayudan a la movilidad social.
- ✓ Aportan a la productividad global.

Debilidades

- ✓ Volatilidad.
- ✓ Sensibilidad a entornos negativos.
- ✓ Desinformación.
- ✓ Bajo volumen de producción.
- ✓ Retraso tecnológico.
- ✓ Baja productividad.
- ✓ Producción excesivamente diversificada.
- ✓ Carencia de estrategia.
- ✓ Dificultades de gestión.
- ✓ Aislamiento.
- ✓ Limitado acceso al financiamiento.
- ✓ Exceso de jerarquía y autoritarismo.
- ✓ Falta de comunicación interna.
- ✓ Crecimiento no planificado.
- ✓ Inversión mal orientada.
- ✓ Falta de mentalidad exportadora.

Estas características, con la evolución de la Pyme van mutando y es factible que varias debilidades se transformen en fortalezas. Es parte de un proceso de crecimiento en el que el fundador se desarrolla y de esa manera posibilita el avance de su organización.

• Empresas familiares:

La mayoría de las Pymes son familiares, se les denomina “empresa familiar”. Esto es porque quien emprende se apoya principalmente en su familia y a medida que sus hijos crecen los va incorporando a la organización con la esperanza que éstos continúen con su obra.

Existen variadas definiciones de empresa familiar, algunas de ellas podrían ser:

“Una empresa en la que son propietarios y directores los miembros de una o dos familias, Stern, 1996 (...)

Una empresa familiar es la que ha sido fundada por un miembro de la familia y se ha transmitido, o se espera que se transmita, a sus descendientes. Los descendientes del fundador o fundadores originales tendrán la propiedad y el control de la empresa. Además, trabajan y participan en la empresa y se benefician de ella miembros de la familia, Bork. 1986”⁹

• Estructura:

Recuerde que el fundador, comienza generalmente su emprendimiento solo (o junto a algún socio) y con el crecimiento, por cuestiones de confianza (y a veces por costos), incorpora la ayuda de familiares.

⁹ Casillas Bueno, José Carlos, Díaz Fernandez, Carmen, Vázquez Sánchez, Adolfo, La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005.

Esto es el comienzo de la “Pyme familiar”, que asumirá como normal el ingreso de parientes a su estructura y estos son quienes usualmente forman la columna vertebral de este tipo de organizaciones.

En este nacimiento, no se observan descripciones de puestos ni organigramas. Asimismo, muchos puestos creados y que originalmente fueron necesarios, pueden que con el tiempo hayan perdido la necesidad de que existan, pero como son ocupados por familiares, perduran.

• Problemáticas de la empresa familiar:

Las empresas familiares tienen problemáticas que dificultan su gestión y supervivencia. Siguiendo el libro de *“La gestión de la empresa familiar”* de Casillas Bueno, Díaz Fernández y Vázquez Sánchez, podemos mencionar las siguientes:

1. El solapamiento entre la familia y la empresa.
La familia se involucra en la empresa, participa de esta y la empresa se introduce en la vida familiar. Los límites se trasvasan; un padre, gerente general, “reta” a su hijo, gerente comercial, en la empresa, perdiendo su rol como gerente y actuando como padre. Igualmente, un domingo, en la casa, el hijo le reclama a la madre que le adeuda un informe que es fundamental para su trabajo (hablándole como el gerente comercial a la gerente de administración).
La autoridad se confunde y las relaciones de afecto comprometen la objetividad.
2. Las dificultades para afrontar una renovación organizativa.
Esto está ligado al estilo personalista de gestionar por parte de los fundadores, centralizando la toma de decisiones y la definición de la estrategia. Esto demora la profesionalización de la empresa.
3. Las dificultades para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y en la gestión.
Un factor que incide es la habitual resistencia de los fundadores a retirarse del negocio y la ausencia o resistencia a preparar un plan de sucesión implícito e explícito.
4. La gestión del patrimonio familiar y la ineficacia de los órganos de gobierno de la empresa, en especial, el consejo de administración.
Es normal que se confundan el patrimonio de la empresa con el familiar. En muchos casos no hay distinción. Los dueños utilizan el dinero de la empresa y colocan dinero en ella sin mediar un adecuado procedimiento. También se endeudan familiarmente para financiar a la empresa o a la empresa para financiarse en lo familiar. La economía de la empresa se “funde” con la familiar.
A esto contribuye que los órganos de gobierno, quienes toman decisiones, no siempre tienen un espacio adecuado para discutir las cuestiones propias de la empresa, no todos participan ni son escuchados. Esto genera una gran cantidad de problemas.
5. Una inadecuada gestión.
Los sentimientos hacia la familia obstaculizan la gestión de la empresa. Los parientes trabajan habitualmente sin ser evaluadas sus competencias para ocupar los puestos en los que se desempeñan.
Asimismo, existen falencias en la comunicación. Las relaciones de familia se trasladan al trabajo y suelen obstaculizar el trabajo.
Por otra parte, las familias son informales y esta realidad se plasma en la empresa, donde suele existir falta de normas explícitas, políticas y procedimientos. Todo se hace implícito y basado en el criterio personal, lo que al existir diferencias se producen conflictos.
6. El secretismo.
No se discuten muchos temas en la empresa porque se la considera una extensión de la familia, y hay temas que en las familias no se tocan.
7. La prevalencia de la familia sobre la empresa.
Siempre se pondera a la familia en primer término, por cuestiones afectivas, y esto puede perjudicar directa o indirectamente a la empresa.

• Fortalezas de la empresa familiar:

Existen básicamente dos fortalezas principales en la empresa familiar:

1. Unidad.
2. Compromiso.

“La unidad entre las personas, la armonía en sus preferencias y modos de hacer, logra que se den intereses comunes entre los miembros de la familia que trabajan en la empresa familiar, y entre ellos y los miembros de la familia que son propietarios, y también que haya una autoridad reconocida, en un clima de elevada confianza, que a su vez evita las luchas por el poder y las <<segundas intenciones>> (...) El compromiso, la voluntad de una dedicación intensa y prolongada, conducen a la entrega de todos a la consecución del bien del conjunto, a autoexigirse retándose para hacerlo cada vez mejor, y al sacrificio que no reclama más allá de lo que corresponde.”¹⁰

Estos dos componentes son fundamentales y hacen de la Pyme familiar una organización con gran potencial y poder, siempre y cuando se la pueda guiar hacia la transformación que la haga profesional y eficiente.

DISEÑO ORGANIZACIONAL.

Las organizaciones requieren de bases que contribuyan a que su funcionamiento sea óptimo. Todas requieren de un diseño profesional y de herramientas y técnicas que sostengan sus operaciones para que puedan cumplir los objetivos planteados.

Los cimientos de las organizaciones están dados por su misión, visión, valores y objetivos.

• Misión:

Imagine un barco cuyos integrantes no saben para qué fue diseñado (carga, transporte, guerra), que no saben a dónde se dirige y tampoco cómo hacerlo... ¿Qué pensaría? ¿El responsable de esa situación serían los marineros, sus jefes o el capitán del barco?

La misión define lo que la organización es, su razón de ser, es la identidad que la diferencia del resto.

Debe contestar a las preguntas:

1. ¿Qué hace?

A que se dedica la organización, cuál es su servicio o producto, que ofrece. El valor de esta definición reside en “hacer foco” en lo que realmente es de incumbencia de la organización.

¹⁰ Casillas Bueno, José Carlos, Díaz Fernández, Carmen, Vázquez Sánchez, Adolfo, La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005.

Imagine una fábrica de pastas, que se dedica a elaborar pastas secas para vender en supermercados y almacenes. El gerente comercial luego de hablar con un cliente le propone al gerente general elaborar partidas de galletas secas aprovechando que tienen harina y que con poco esfuerzo podrían fabricarlo. A primera vista suena lógico y una oportunidad de negocio, ahora bien, la dirección debe decidir si estos productos tienen que ver con lo que hacen, ya que esta oportunidad implicaría incluir las galletas en el canal comercial de manera habitual, diseñar un envoltorio, disponer de su embalaje, traslado y costear el producto. Asimismo conocer a la competencia y posicionar la marca. Demasiada energía si no está dentro de lo que la organización desea hacer. Esto puede provocar que se “disperse” el esfuerzo, lo que trata de evitarse definiendo la misión.

2. ¿Para qué lo hace?

Cuál es el sentido de lo que hace, con qué razón, que brinda de distinto.

Responder este punto da a la organización el diferencial que está ofreciendo con su servicio o producto, algo que lo puede distinguir sobre el resto y por otra parte, ayuda a identificar lo que el mercado podría valorar.

3. ¿Para quién lo hace?

A quién está dirigido, a que mercado, quienes son sus clientes.

Esto ayuda al enfoque de esfuerzos para llegar a quienes son los que en definitiva se podrían convertir en clientes.

4. ¿Cómo lo hace?

A través de qué medios, de qué forma, con qué características.

Este punto distingue a la organización de otras. Tal vez el producto y el mercado sean compartidas por muchas organizaciones, pero el cómo lo hace, puede ser un diferencial.

“La panadería “Tentación” le ofrece a sus clientes una experiencia más allá del sabor y del aroma, le brinda un momento de relax, degustando sus productos de panificación mientras saborea un café, capuccino o expreso, cómodamente sentado en alguna de sus mesas, mientras puede observar la elaboración a la vista de los productos que luego se ofrecerán al público”.

Quién debe participar en la definición:

Depende la cultura y el modelo de gestión, se puede definir que participen los siguientes actores:

1. La dirección.
2. La dirección y los gerentes.
3. La dirección y el personal de conducción.
4. La dirección, el personal de conducción y el personal operativo.

Dijimos que la participación se determina según la cultura de la organización y el modelo de gestión.

Si la cultura es participativa, si da espacios para que las personas opinen, se expresen, den ideas, propongan, si se valora la proactividad de las personas, si hay un afecto por la mejora continua, entonces sería factible que la dirección de participación a otros integrantes de la organización. El nivel hasta el cuál participen dependerá del grado de participación que posea la cultura.

Asimismo, la cultura define el modelo de gestión. Si es directivo, seguramente no aceptará la participación de las personas fuera de la dirección, pero si es participativo, brindará los espacios para que haya expresión de diversos lugares.

Como se define:

Como metodología se propone una reunión en donde los participantes se sienten frente a una pizarra en donde se irá escribiendo lo que digan. De ser posible es preferible que los mismos tengan contacto visual entre sí.

Debe haber un facilitador que proponga el camino para comenzar y lance “disparadores” que permitan que las personas opinen acerca de “que hace” la organización, “a qué se dedica”, “cuál es su razón de ser”.

A medida que todos van dejando sus ideas, éstas se escriben en la pizarra y se va redactando para darle forma a lo escrito.

Ejemplo de una misión:

“Somos una organización que brinda servicios, siendo nexos entre fabricantes y comercios minoristas, comercializando productos vinculados a la salud de los niños y al cuidado personal, a través de una atención personalizada y entrega eficiente, contando para esto con un equipo de trabajo comprometido y solidario.”

Como y a quienes comunicar la misión:

La misión debe ser comunicada y como referencia podemos tomar a los denominados grupos de interés o stakeholders.

En primera instancia debe ser dada a conocer entre los miembros de la organización, presentada a todos por diversos medios: con carteleras, a través de mails, intranet, reuniones de difusión, revistas internas y cualquier otro medio en donde se pueda explicar y se garantice que todos la han recibido.

Luego al público primario, los clientes y proveedores, quienes consumen los productos y servicios o proveen insumos. Son los primeros destinatarios y los integrantes de la cadena de valor que posibilita que cumplamos nuestra misión. Necesitamos que nos comprendan y apoyen.

Posteriormente a los grupos de influencia: gobiernos, ONG, instituciones educativas, todos aquellos que se ven afectados por nuestro accionar y a su vez podrían afectarnos.

Por último a la comunidad en general, de quienes tomamos recursos y en donde ofrecemos nuestros productos o servicios.

Cuando modificar la misión establecida:

Revisarla cada un período de 3 a 5 años según el mercado donde se opere y el dinamismo que tenga. Este plazo es arbitrario y no existe una regla fija para determinarlo.

• **Visión:**

Definir la visión, hacia donde va, que pretende alcanzar, en que quiere convertirse. Esta definición inspira a las personas, los motiva, les da un horizonte para encauzar sus ideas y propuestas, los prepara para que ensayen los comportamientos que deberán tener en un futuro, les da previsibilidad para tomar acciones y decisiones de manera coherente.

La visión es “aspiracional” pero posible, debe estimular y por lo tanto las personas deben notarla desafiante pero loguable.

Debe contestar a las preguntas:

1. ¿A dónde queremos llegar?
2. ¿En qué queremos convertirnos?

Ejemplo de Visión:

***“Ser reconocidos y valorados por nuestros clientes y consumidores, a través de nuestra calidad de productos y servicios.
Afianzar un equipo de colaboradores motivados y participativos.
Generar en los proveedores un mayor compromiso, convirtiéndonos en socios estratégicos.”***

Se siguen los mismos criterios que con la misión, para definir la visión y comunicarla.

Cuando modificar la visión establecida:

La visión tiene que tener una fecha de cumplimiento, un plazo en donde se pueda establecer que se ha llegado a donde se quería. Es en ese momento en que la organización define una nueva visión, que lo guíe en su próximo camino.



Recuerde:

La **MISIÓN** dice “que hace la organización”, “quien es”, “a que se dedica” y la diferencia del resto de las organizaciones.

Recuerde:

La **VISIÓN** marca “hacia dónde va la organización”, “en que quiere convertirse”. Es a futuro.



• **Establecimiento de valores:**

Todas las organizaciones poseen valores. Todas las organizaciones poseen una cultura determinada. Los valores, creencias y supuestos conforman la cultura. Los valores son la expresión de estas creencias y supuestos. Pretendemos que los miembros de la organización tengan comportamientos adecuados y para eso debemos consustanciarlos con los valores de la misma. Los valores le marcan pautas, son indicativos de que hacer y qué no hacer, de lo que está bien y lo que está mal, de lo aceptable y lo que no. Pretenderemos que sean líderes y su liderazgo debe estar basado en los valores. ¿En qué valores? En los de la organización.

Para lograr esto, debemos explicitar los valores, escribirlos, publicarlos y “formar en valores” a nuestros mandos medios. Realizar charlas y reuniones donde los mandos medios escuchen directamente al gerente general, director general o presidente de la compañía realizar una “declaración de valores” que es algo así como “plantar una bandera”. Deberá aclarar que son irrenunciables e innegociables.

No es obvio remarcar que se predica con el ejemplo y resalto que no es obvio porque en las organizaciones encontramos muchos directivos diciendo que es lo que se debe hacer, pero ellos no lo hacen: “haz lo que yo diga y no lo que yo haga”. Este punto es muy importante porque las personas miran hacia arriba como quien ve un espejo, y sus conductas son muchas veces reflejo de lo que ven.

• **Objetivos:**

Al elaborar los objetivos, establecemos cómo vamos a concretar lo que decimos que hacemos y cómo vamos a alcanzar nuestro horizonte. Bajamos a cuestiones más concretas nuestra misión y visión para poder a partir de ellos, generar acciones. Las personas llevan adelante acciones operativas, que deben responder a objetivos que a su vez deriven de la misión y visión. Así sus comportamientos estarán alineados a lo que la organización se ha planteado.

Es común encontrar ausencia de objetivos explícitos en las organizaciones, existen de manera tácita. Esto se debe a que en general operan de una manera metódica y atendiendo a las circunstancias del momento y se plantean metas a futuro pero sin una conciencia clara del horizonte trazado.

Muchas veces los resultados se logran pero no siempre en el plazo ideal ni con la mayor eficiencia, pero se desconoce otra manera de hacer las cosas, por lo que se mantiene en vigencia los usos y costumbres establecidas.

Esto también suele ser provocado por la ausencia de la misión y visión, las que orientan y decantan en objetivos que las vuelven posibles.

Los objetivos en general pueden definirse en dos niveles si tomamos en cuenta su grado de generalidad:

Estratégicos:

Son aquellos que están definidos a nivel macro, íntimamente relacionados a la misión y visión. Son pocos, entre 3 y 5 como regla general. Son lo suficientemente amplios como para dar un margen de acción grande, pero concretos, de tal forma que permiten ver su relación directa con la misión y visión.

Estos objetivos muestran una perspectiva de hacia dónde dirigirse, dejan sentado el camino.

Son de largo plazo, entre 1 a 5 años.

Tácticos:

Son derivados de los estratégicos, están contenidos dentro de éstos. Presentan la particularidad de que varios tácticos corresponden a un estratégico y tienen un nivel grande de especificidad.

Son de corto y mediano plazo, entre 6 meses a 1 año.

Acciones:

Son derivadas de los objetivos tácticos. Son actos concretos, realizables en un período de tiempo menor a 6 meses y que por sí solos resultan en la concreción de algo.

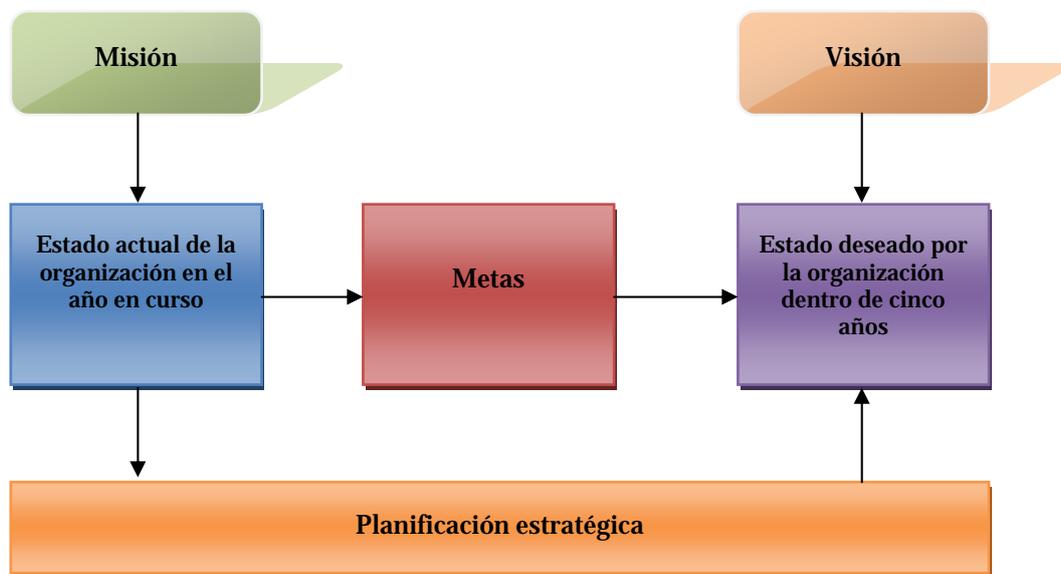
Deben tener fechas de inicio y fin y un responsable para llevarla a cabo. En ocasiones se coloca también los intervinientes y los recursos necesarios para su logro.

Gráfico: Tabla ejemplo Objetivos y acciones.

Objetivos Estratégico		
Aumentar el <i>conocimiento</i> del personal acerca de la empresa, objetivos, estructura formal y aporte de su trabajo al resultado final.		
Objetivo táctico		
<i>Profundizar el conocimiento de la estructura formal</i> de la empresa, y las funciones y tareas de las gerencias y áreas.		
Acciones	Fecha desde	Fecha hasta
Difusión de Misión, Visión y Objetivos Institucionales	01/02/2013	31/03/2013
Elaboración e implementación del Proceso de Inducción/Nivelación.	01/04/2013	30/06/2013
Elaboración y difusión de Videos Institucionales	01/07/2013	30/10/2013

Viendo lo expuesto, queda claro que el camino es definir la misión, la visión, los valores y los objetivos. Estos objetivos definen metas que son las que permiten monitorear el logro o no de esos objetivos.

El siguiente cuadro establece con claridad las relaciones entre misión, visión y metas¹¹:



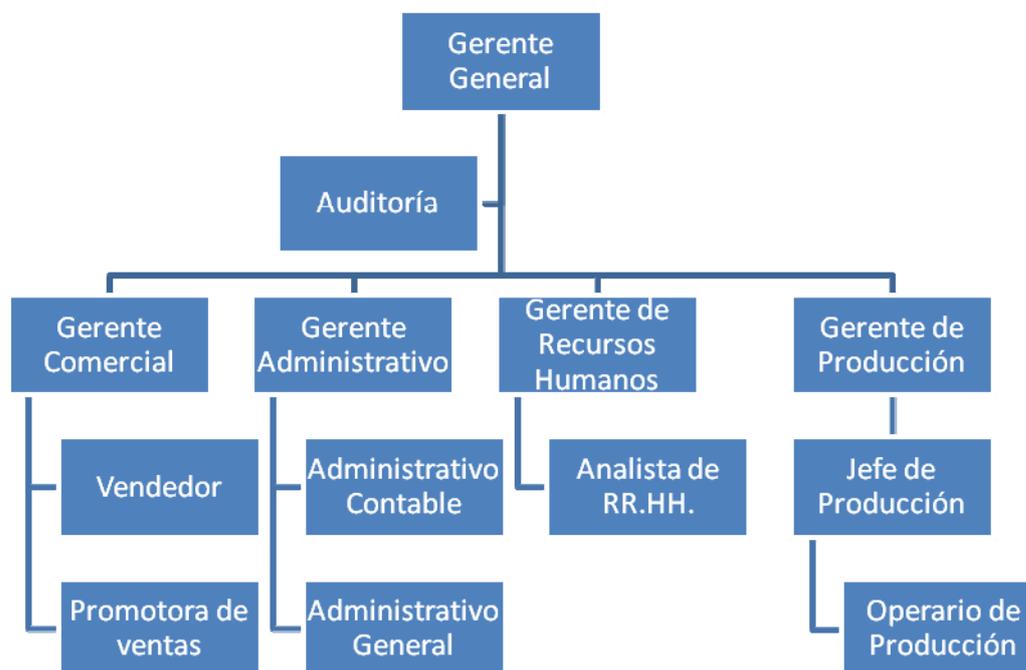
• Estructura organizacional:

Definida la misión y visión de la organización, debe identificarse si la estructura de la misma está preparada para dar respuestas a estas nuevas definiciones.

La estructura se representa gráficamente por medio de un organigrama que establece las jerarquías, áreas y relaciones entre los puestos.

¹¹ Chiavenato, Idalberto, Gestión del talento humano, México D. F., México, Editorial McGraw – Hill, segunda edición en español, 2009.

Gráfico –Ejemplo de Organigrama:



Todas las funciones necesarias para cumplir con la misión y visión deben estar contempladas en esta estructura y para ello hay que analizarla concienzudamente para que no queden espacios sin atender.

Podemos encontrar organizaciones que tienen un organigrama establecido y no poseen una misión ni visión claras, explicitadas. Si deciden llevar a cabo este trabajo, encontrarán que deben replantear su estructura ya que la misma no estaba pensada para dar cuenta de estas nuevas definiciones.

Es en ese momento donde se tienen que revisar las funciones que necesariamente deberán existir y compararlas con las actuales, para redimensionar la estructura y agregar las faltantes, quitando las que no sean imprescindibles.

Este ejercicio lleva esfuerzos importantes, implica analizar y describir puestos (algo que veremos más adelante), también desarrollar procesos de gestión de recursos humanos que den soporte a estos cambios (como por ejemplo, selección, formación, desempeño, que también abordaremos) y gestionar el clima organizacional para que todas estas modificaciones se den en un marco de positivismo, alejando temores y visualizando una oportunidad de crecimiento de la organización que traerá aparejado el desarrollo personal y profesional.

• Tablero de mando e indicadores:

Una vez que la Pyme cuenta con su misión, visión y objetivos, debe comenzar a medir el cumplimiento o no de estos últimos.

Cada objetivo tiene metas concretas, un número que alcanzar: aumento en ventas, disminución de costos, mejora en la satisfacción del cliente, incremento en las competencias del personal, entre

muchos otros que se pueden establecer. De esta manera se transforman en indicadores que nos muestran en qué estado está la organización con respecto a ese punto.

Para poder visualizar y administrar los objetivos, indicadores y metas existe una herramienta llamada “Tablero de mando”, que agrupa todos estos elementos.

Este tablero es revisado por dueños, directores, gerentes y personas que tienen como responsabilidad la dirección y gestión de la organización, con el fin de poder conocer la situación real de la marcha de la empresa y tomar decisiones para mejorar la performance.

Es poco común encontrar estos elementos y herramientas en las Pymes, tanto por falta de conocimiento sobre su existencia, como por falta de convicción acerca de su utilidad. Recuerde que una Pyme es eminentemente práctica y no invertirá tiempo que siempre es escaso, en una herramienta que no vea útil.

Si usted desea implementar un tablero de mando en una Pyme, hágalo simple, fácil de usar, de mantener y leer.

Comience diseñando solo los indicadores que le interesen al dueño o Directores y una vez que su uso sea más habitual avance con otros que sean de mayor interés por el resto del equipo de conducción.

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura de una Pyme está determinada por sus fundadores. Los valores y creencias del empleador y de su familia, se trasladan e imprimen a fuego en la Pyme.

Este capítulo es crítico para que usted pueda tener elementos para analizar la Pyme y poder intervenir de manera exitosa.

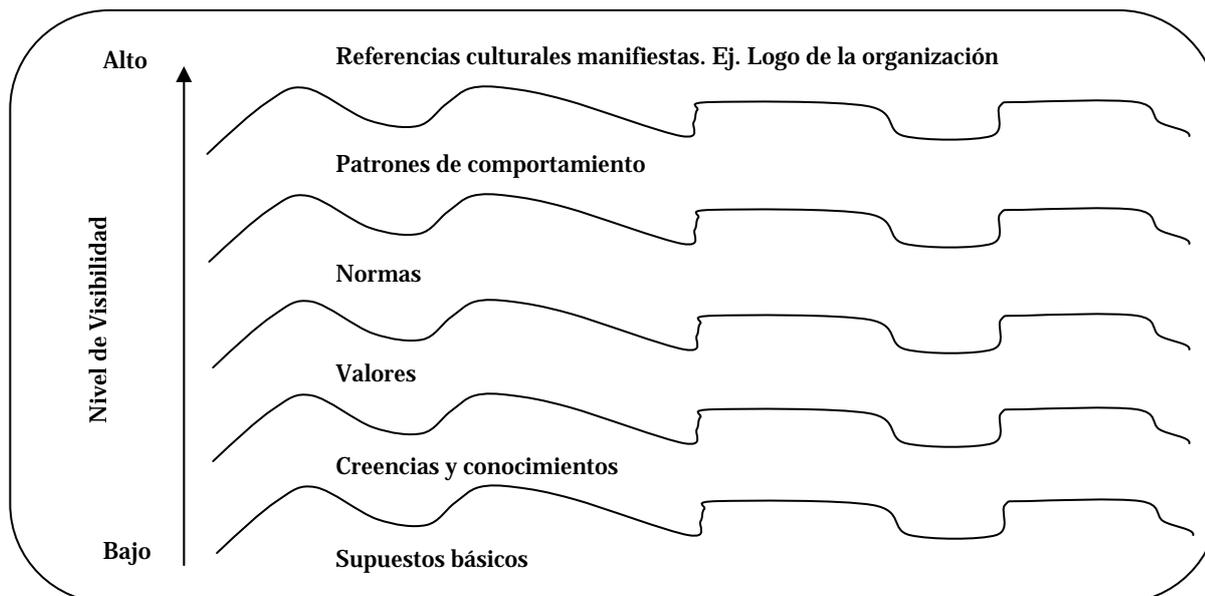
Según Martha Alles en su obra “Comportamiento Organizacional, Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias”¹², la *cultura organizacional es el conjunto de supuestos, convicciones, valores y normas que comparten los miembros de una organización*. Esta cultura puede haber sido creada conscientemente por los fundadores o directivos o evolucionó a través del tiempo. Para alcanzar la cultura deseada, las organizaciones deben comunicarla a sus empleados, aunque con la sola comunicación no alcanza.

La cultura es relativamente estable, cambia muy lentamente excepto en casos de crisis profundas o con cambios de dueños o fusiones.

Para su estudio y diagnóstico, la cultura puede ser analizada por niveles, como se puede apreciar en el cuadro¹³ siguiente:

¹² Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, *Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.

¹³ Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, *Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.



Los supuestos básicos son la esencia de la cultura que en general son no negociables y no modificables. Al estar en la “capa inferior”, no son visibles y solamente tras largos análisis y el uso de herramientas específicas pueden descubrirse.

Los más visibles son las referencias culturales como logos, páginas web, diseño de edificios y vestimenta de los integrantes de la organización.

En los patrones, podemos ver el lenguaje utilizado, discursos, historias, rutinas.

Luego por debajo están los valores y más abajo las creencias y conocimientos.

Estos elementos son cruciales para entender que cualquier cambio que queramos lograr a nivel de comportamientos, debe tener como condición anterior, el haber establecido la congruencia con los niveles inferiores. No podemos pretender que las personas tengan comportamientos que sean contrarios a las normas, valores o supuestos básicos, porque entrarían en contradicción y serían insostenibles.

Si seguimos por esta línea, ingresamos al campo del llamado **Desarrollo Organizacional (DO)** o **Cambio Cultural** como es conocido por “no expertos”. Esto se relaciona con la evolución deseada del comportamiento organizacional en alguna dirección determinada.

El **DO**, es la aplicación sistemática del conocimiento de las ciencias de la conducta en diversos niveles para realizar el cambio planeado. Intenta cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas.

Por lo general los programas de DO utilizan uno o más agentes de cambio, quienes tienen como función estimular, facilitar y coordinar el cambio. En ocasiones suele utilizarse una persona externa a la organización que trabaja en conjunto con algún integrante del área de Recursos Humanos de la empresa.

El DO se enfoca en la resolución de problemas. Las personas son capacitadas e instadas a que identifiquen y resuelvan problemas. Inclusive estudiar su propio método de detección y resolución de problemas para que con el tiempo puedan hacerlo sin ayuda.

La meta del DO es construir organizaciones más eficaces y para ello reconoce que pueden surgir problemas a nivel individual, interpersonal, grupal, intergrupal o en toda la organización. Luego desarrolla una o más intervenciones que son actividades estructuradas diseñadas para ayudar a

individuos o grupos a mejorar su eficacia laboral. Otra manera de considerar las intervenciones es si se centran en *qué* hacen las personas o en *cómo* lo hacen.

Más allá del enfoque que se adopte, debe ser flexible. El diagnóstico juega un papel clave para determinar cómo proceder. Es un esfuerzo continuo y a largo plazo.

“La cultura es un determinante del desempeño ya que impacta no sólo los resultados directos y la eficiencia de una organización, sino también la salud, el entusiasmo, el compromiso y la flexibilidad de su personal. Bajo estas circunstancias entenderla, darle la atención necesaria y administrarla, facultará a los líderes para maximizar el capital intelectual, actitudinal y conductual de su gente¹⁴”.

Para intervenir sobre la cultura organizacional primero debemos conocerla, estudiarla. Hay diversos modelos, uno de ellos, el “GLOBE”, realiza una evaluación de la cultura mediante dos tipos de manifestaciones culturales, las prácticas organizacionales (cómo son las cosas) y los valores (cómo deberían ser), utilizando nueve dimensiones culturales, cuya definición muestro a continuación¹⁵:

Dimensión	Definición
Evitación de la incertidumbre	Grado en que los miembros de una organización o sociedad se esfuerzan por evitar la incertidumbre confiando en las normas sociales, rituales y prácticas burocráticas para aliviar la imprevisibilidad de los sucesos futuros.
Distancia de poder	Grado en que los miembros de una organización o sociedad esperan y están de acuerdo en que el poder debería ser desigualmente compartido.
Colectivismo I: Colectivismo de la sociedad	Grado en que las prácticas institucionales de la sociedad y organizacionales fomentan y recompensan la distribución colectiva de recursos y la acción colectiva.
Colectivismo II: Colectivismo grupal	Grado en que los individuos expresan orgullo, lealtad y cohesión en sus organizaciones o familias.
Igualitarismo de género	Grado en que una organización o sociedad minimiza las diferencias de rol y la discriminación de género.
Asertividad	Grado en que los individuos en organizaciones o sociedades son asertivos, utilizan la confrontación y la agresividad en sus relaciones sociales.
Orientación al futuro	Grado en que los individuos en las organizaciones o sociedades se dedican a comportamientos orientados al futuro como planificar, invertir en el futuro y retrasar la gratificación.
Orientación al rendimiento	Grado en que una organización o sociedad fomenta y recompensa a los miembros del grupo la mejora y la excelencia en el rendimiento.
Orientación humana	Grado en que los individuos en organizaciones o sociedades fomentan y recompensan a los individuos por ser justos, altruistas, amigables, generosos, cariñosos y amables con los demás.
Fuente: House, Javidan y Dorfman (2001)	

¹⁴ Claudia Eugenia Toca Torres y Jesús Carrillo Rodríguez, Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, Revista Civilizar – Ciencias sociales y humanas, n° 17 edición electrónica, enero-junio 2009, Universidad Sergio Arboleda.

¹⁵ Palací Descals, Francisco José, Psicología de la organización, Madrid, España, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.

• **Sistemas sociales y cultura organizacional:**

Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de muchas maneras. Cada pequeño grupo es un subsistema dentro de otros grupos mayores que también son subsistemas de otros, hasta que se abarca a la totalidad.

Hay dos aspectos que se destacan en estas interacciones:

1. La conducta de cualquiera de sus miembros puede tener efecto, directo o indirecto en la conducta de cualquier otro: *todas las partes del sistema son mutuamente interdependientes*.
2. Los *sistemas sociales son sistemas abiertos*. Esto significa que interactúan con el ambiente realizando intercambios, del cual recibe y aporta insumos.

Los cambios son parte de la vida de los sistemas. Algunos pueden ser *funcionales* cuando son favorables para el sistema, y cuando son desfavorables se les denomina *disfuncionales*.

Los empleados pueden causar efectos funcionales o disfuncionales en el sistema. Pueden ser creativos, entusiastas y tratar de mejorar constantemente o pueden ser lentos, ausentarse con frecuencia y no usar sus talentos. Para que tengan conductas funcionales necesitan recibir expectativas y promesas claras de obtener recompensas. Aquí es donde aparece un concepto fundamental que es el contrato psicológico. Este define las condiciones de participación psicológica de cada persona en el sistema. Los empleados ofrecen algo y la empresa se compromete a retribuirlo. Este contrato puede ser tácito o explícito, pero para evitar rupturas es fundamental explicitarlo: se deben aclarar las expectativas de ambas partes, tener cuidado al formular promesas, ofrecer explicaciones cuando no se pudo cumplir con alguna promesa y alertar de las posibilidades reales de romper alguna. Los efectos de la rotura del contrato psicológico por parte del empleado, causa a la organización un efecto nocivo.

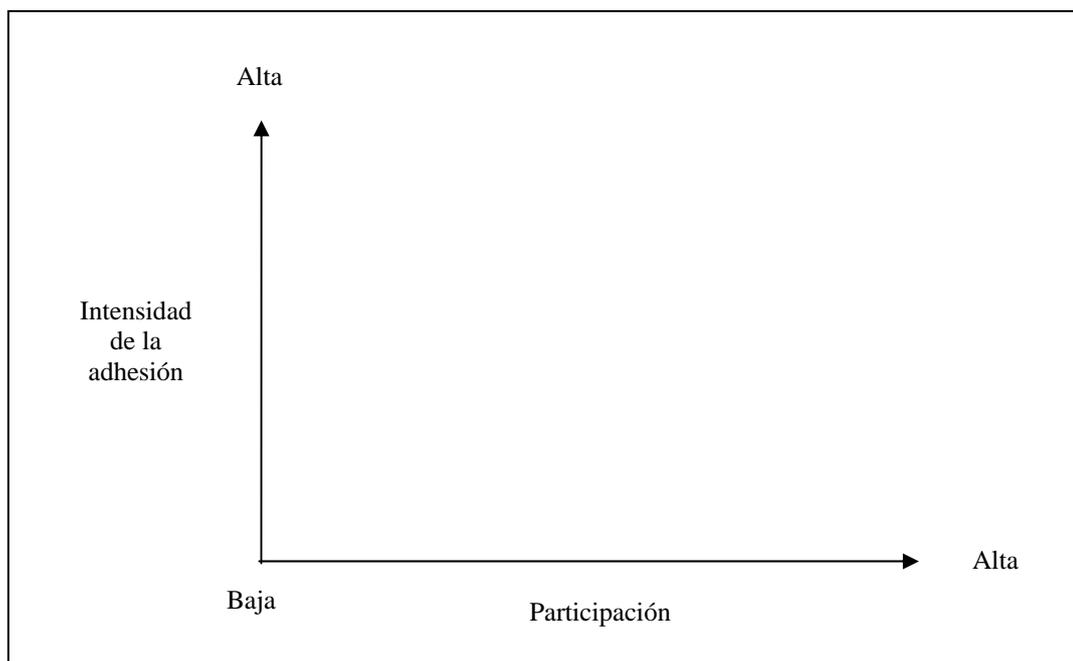
• **Culturas fuertes y débiles – Funcionales y disfuncionales:**

“La cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, y por lo tanto un patrón similar de comportamientos ante situaciones específicas. Es el “cómo se piensan y hacen las cosas aquí”.”¹⁶

Ritter en la obra referenciada, cita a Robbins quien sostiene que una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización están claramente definidos, ampliamente difundidos y se aceptan y comparten firmemente. Mientras más miembros acepten esos valores y se adhieran a los mismos con mayor fuerza, más fuerte será la cultura.

¹⁶ Ritter, Michael, Cultura organizacional, Buenos Aires, Argentina, Editorial La Crujía Ediciones y Dircom, 2008.

Culturas fuertes y culturas débiles según Robbins:



Mientras más fuerte sea una cultura, mayor será el grado de influencia que la misma ejercerá sobre sus miembros. Las culturas fuertes muestran un gran consenso de los miembros respecto a los objetivos de la organización. Esto resulta en mayor compromiso, fidelidad y cohesión.

Basado en Robbins, Horacio Andrade en su ensayo "El papel de la cultura y la comunicación en las crisis organizacionales" suma el concepto de *culturas funcionales* y *disfuncionales*. Allí se ve claramente la influencia sobre el comportamiento que tiene una cultura débil o fuerte/disfuncional.

Las culturas según sus percepciones y manejo de las crisis (Andrade):

	Débil	Fuerte
Disfuncional	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pocos significados compartidos. ✓ Heterogeneidad en la percepción y acción. ✓ Desorientación. ✓ Reactividad. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Significados compartidos. ✓ Desorientación. ✓ Resistencia al cambio. ✓ Aplicación de viejos principios a situaciones nuevas.
Funcional	<ul style="list-style-type: none"> • Pocos significados compartidos. • Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente. • Percepción poco realista. • Pragmatismo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Significados compartidos. • Percepción homogénea y realista. • Acciones concertadas y planeadas de antemano.

Como aquí se muestra, la cultura puede ser una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. En ocasiones esto sucede porque el ambiente está pasando por un cambio rápido y la cultura existente quizá dejó de ser adecuada. Es por

ello que cuando la organización afronta un ambiente estable, el comportamiento alineado es una ventaja, pero cuando surgen nuevas reglas de juego esto puede dificultar la adaptación y terminar siendo una carga. Allí surgen las resistencias al cambio y el sabotaje a las nuevas normas y reglas.

En nuestro entorno actual, las crisis son casi un constante y ya no solo se circunscriben a nivel local sino que cualquier crisis global tiene impacto en nuestra realidad. Es por ello la necesidad imperiosa de que la organización rápidamente esté en condiciones de “realignarse” a las nuevas condiciones.

Las culturas, como los comportamientos de las personas tienden a mantenerse estables y aún cuando han sido modificadas, sufren la tendencia de “volver a su estado anterior”. Es necesario para ello elaborar estrategias que mantengan permanentemente “tensada” la nueva situación para no sufrir un retroceso.

Por lo general las personas que recién ingresan están más dispuestas a adaptarse y aprender cuando desean agradar a otros, ganar su aprobación y aprender de su nuevo ambiente de trabajo. La organización también en esta instancia tiene especial interés de que la persona lo logre. La socialización organizacional es el proceso continuo de transmitir elementos claves de la cultura de una organización a sus empleados. Se realiza por métodos formales (formación) o informales (por ejemplo, con mentores). Esto ayuda a moldear las actitudes, pensamientos y conductas de los empleados. Un elemento importante de este proceso es la narración de historias, que crean significado y propósitos compartidos al mostrar lo que la organización valida como positivo.

Asimismo, surge un proceso recíproco que es cuando los empleados tienen un efecto activo en la naturaleza de la cultura y ejercen con éxito influencia sobre el sistema social en su entorno de trabajo, al cuestionar la cultura o desviarse de ella. Eso se denomina individualización. La interacción entre la socialización y la individualización se puede mostrar en el siguiente cuadro¹⁷:

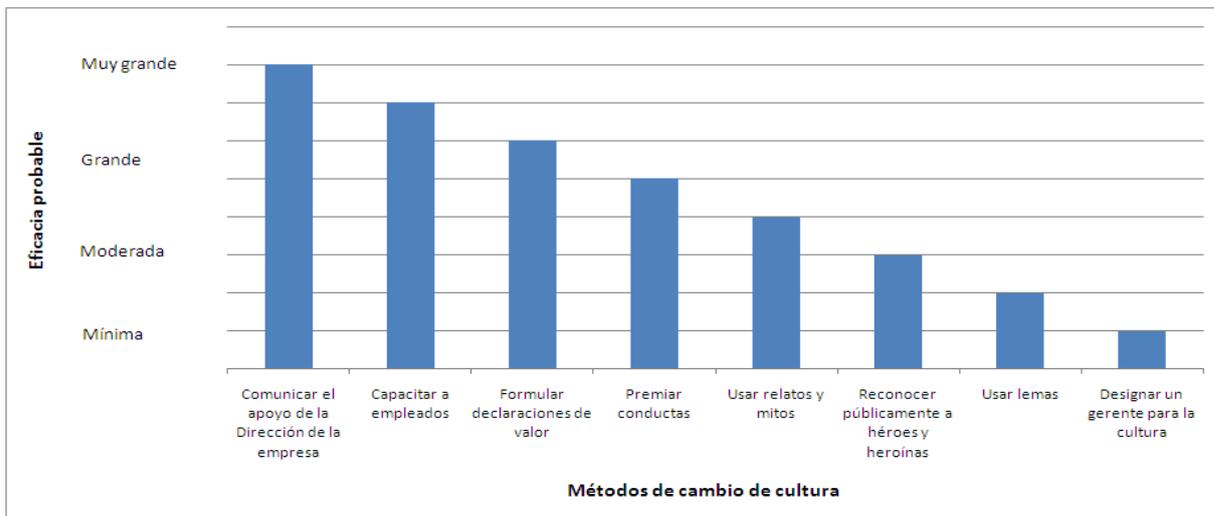
Socialización (efecto de la cultura organizacional sobre el empleado; aceptación de las normas).	Alta	Conformidad	Individualismo creativo
	Baja	Aislamiento	Rebelión
		Baja	Alta

Individualización
 (efecto del empleado en la cultura organizacional; desviación de las normas).

Los dos extremos, rebelión y conformidad total pueden resultar disfuncionales para la organización y la carrera del individuo a largo plazo. El aislamiento rara vez es productivo, entonces el individualista creativo puede infundir vida y provecho para la organización.

¹⁷ Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, *Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.

Para los cambios culturales, la Dirección de la empresa debe apoyar claramente los nuevos valores y creencias. En el siguiente cuadro se muestra la eficacia de los métodos para cambiar cultura¹⁸:



Los mandos medios deben estar en el individualista creativo. Es muy probable que cambiar los comportamientos en ellos apunte a un cambio cultural y para ello el apoyo de la dirección es crucial como indica el cuadro anterior. Para indicar el sentido y el grado del cambio.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En la Pyme el comportamiento de las personas es una fuente de alegrías, sinsabores, éxitos y fracasos, que los dueños o Directores experimentan día a día.

Ellos saben que el éxito de la organización depende de las personas y desean influir en el comportamiento de las personas para orientarlos a que contribuyan al éxito de la Pyme, pero no saben cómo hacerlo.

Revise con atención este capítulo que le mostrará los fundamentos del comportamiento desde un enfoque psicológico.

*“El **comportamiento organizacional (CO)** es el estudio y aplicación sistemática del conocimiento sobre la forma en que la gente – como individuos y grupos – actúa en las organizaciones. Se esfuerza por identificar formas en que la gente puede actuar con mayor eficacia. El comportamiento organizacional es una disciplina científica, ya que un gran número de estudios de investigación y avances conceptuales se agregan constantemente a su base de conocimientos. Es también una ciencia aplicada, en tanto que la información sobre prácticas eficaces en una organización se extiende a muchas otras.”¹⁹*

¹⁸ Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, *Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.

¹⁹ Newstrom, John, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.

• **Conceptos fundamentales del C.O.:**

Según Newstrom en la obra citada, el CO comienza con un conjunto de conceptos fundamentales que giran alrededor de la naturaleza de las personas y las organizaciones.

Mencionaré a continuación los seis conceptos básicos:

Diferencias individuales: Este concepto se sustenta en la ciencia que determina hasta donde sabemos las personas tienen mucho en común, pero son diferentes. Esta diversidad tiene que ser reconocida y considerada como un activo valioso. Las experiencias individuales tienden a acentuar las diferencias naturales de las personas.

Percepción: La gente ve al mundo de manera diferente. Su visión del ambiente está filtrada por la percepción. Cualesquiera que sean las razones, tienden a actuar con base en sus percepciones. La gente parece decir que no reacciona a un mundo objetivo sino a un mundo visto a partir de sus propios valores, creencias y expectativas. Esto se denomina *percepción selectiva*, en donde la gente tiende a poner atención a aquellos rasgos de su ambiente de trabajo que son congruentes con sus propias expectativas o que las refuerzan. Esto puede causar no solo malas interpretaciones de hechos aislados sino también llevar a una futura rigidez en la búsqueda de nuevas experiencias.

Integridad de la persona: La gente funciona como seres humanos completos. La vida hogareña y las preocupaciones personales no están separadas del ambiente de trabajo. Las condiciones emocionales no están separadas de las condiciones físicas. Se pueden analizar por separado pero son parte de un sistema que constituye la integridad de una persona. Por ende cuando se desarrolla a un trabajador, se desarrolla a la persona completa, teniendo incidencia en su vida personal. En alguna medida, el trabajo modela a la gente conforme ésta lo realiza y al desarrollar un mejor empleado se desarrolla también a una *mejor persona*.

Conducta motivada: La conducta normal tiene sus causas, estas pueden relacionarse con las necesidades de la persona o con las consecuencias que resultan de sus actos. Esto deja a la administración de la empresa con dos formas básicas de motivar al personal: puede mostrarle cómo ciertas acciones incrementarán la satisfacción de sus necesidades, o puede amenazar con una menor satisfacción de las necesidades si siguen cursos e acción indeseables. Es claro que la ruta hacia una mayor satisfacción de las necesidades es un mejor enfoque. No importa la tecnología, equipo y organización que tenga una empresa, si estos recursos no son utilizados por gente que ha sido motivada.

Deseo de participación: Las personas buscan participar activamente en las decisiones. El *empowerment* es una alternativa que ofrece satisfacer este deseo.

Valor de la persona: Las personas desean ser apreciadas por sus habilidades, destrezas y conocimientos y recibir oportunidades de desarrollo. Se rehúsan a ser tratadas como un mero factor económico.

Estos postulados son fundamentales para entender el comportamiento de las personas y considerarlas en la preparación de herramientas para modelar conductas.

• Modelos de comportamiento organizacional:

Los modelos organizacionales son importantes de considerar porque impactan en el comportamiento de todos los integrantes de la organización y muy especialmente en los Mandos Medios. Las organizaciones deben identificar en qué modelo (o tal vez una mezcla de ellos) está parada y definir si ese es el que desea o pretende alcanzar otro. Más adelante veremos que la cultura determina las conductas de los integrantes de las organizaciones y estos modelos son resultado y conforman la cultura.

Martha Alles, menciona un trabajo realizado por Keith Davis en 1967 donde expone el siguiente cuadro²⁰ que resume en cuatro los modelos de comportamiento organizacional:

	Autocrático	De custodia	De apoyo	Colegiado
Base del modelo	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación
Orientación administrativa	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo
Orientación de los empleados	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño laboral	Conducta responsable
Resultado psicológico en los empleados	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
Necesidades de los empleados satisfechas	Subsistencia	Seguridad	Categoría y reconocimiento	Autorrealización
Resultado de desempeño	Mínimo	Cooperación pasiva	Animación de impulsos	Entusiasmo moderado

En el modelo autocrático quienes ocupan posiciones de mando, suelen tener poder suficiente para decir al personal que hacer. Las personas, en general, cumplen órdenes. La orientación dominante es la autoridad que es delegado por derecho de mando. El desempeño suele ser bajo o a niveles mínimos, más allá que pueden encontrarse desempeños sobresalientes. El modelo puede encontrarse con matices y en ocasiones es necesario aplicarlo.

El modelo de custodia persigue la seguridad del empleado. Hace un especial énfasis en los aspectos que tienen que ver con las remuneraciones y beneficios. Busca que el empleado prefiera quedarse muchos años en la organización por las ventajas que posee. El modelo no obtiene mejores desempeños que el autocrático ni tampoco logra que las personas se sientan motivadas o realizadas, solamente les genera seguridad en su puesto.

Distinta es la orientación del modelo de apoyo, el cual depende del liderazgo y a través del mismo la Dirección ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a brindar a la organización lo que son capaces de hacer. Satisface necesidades como la asociación y estimación. Este modelo es el que Davis recomienda, pero hay que considerar la cultura de la organización para definir sus características del management y si las mismas permiten la implantación de este modelo. Caso contrario habrá que llevar adelante una transición hasta que la empresa esté preparada para asumirlo.

²⁰ Alles, Martha, Comportamiento Organizacional, *Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.

Por último, el modelo colegiado, que hace alusión a un grupo de personas con un propósito común, representa el concepto de equipo. Se asocia a un tipo de trabajo no programado que permite un amplio margen de maniobra en las tareas a realizar. Aquí los jefes son vistos como colaboradores y los empleados trabajan bien porque se sienten muy comprometidos a hacer las cosas correctamente. El resultado es la autodisciplina, ya que se sienten responsables de sus actos y los lleva a un elevado desempeño en el trabajo en equipo.

Como se dijo anteriormente, los integrantes de la organización se comportarán según el modelo reinante. La influencia cultural del modelo es tan fuerte que las personas entienden (consciente o inconscientemente) que para tener éxito y no sufrir rechazos deben adoptar determinados comportamientos que serán bien vistos.

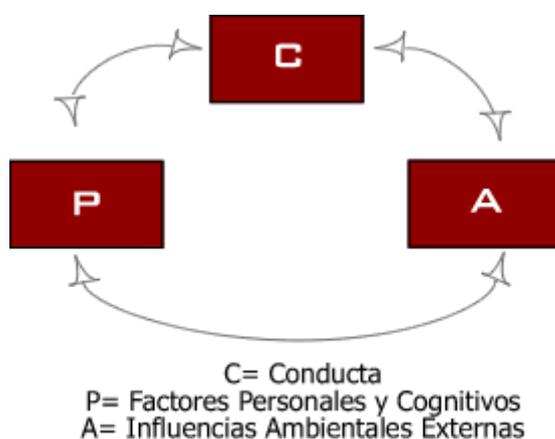
Es imposible pretender modificar comportamientos si éstos no responden al modelo dominante.

• **Modificación del comportamiento:**

La modificación del comportamiento organizacional (Mod CO) se basa en teorías del proceso de la motivación, en contrapartida a las teorías de contenido de la motivación, que se enfocan en el contenido de los elementos que pueden motivar a una persona. La Mod CO se basa en la “ley de efecto”, que dice que la conducta depende de sus consecuencias y por ende los administradores pueden controlar o por lo menos afectar varias conductas. Afirma que una persona tiende a repetir una conducta que está acompañada por consecuencias favorables (refuerzo) y tiende a no repetir aquella que está acompañada por consecuencias desfavorables.

Si bien las necesidades internas pre figuran la conducta, el modelo CO afirma que las consecuencias externas tienden a determinarla. Las conductas se aprenden y en este marco es común referirse al aprendizaje como un proceso individual de principio a fin, donde la relación con los demás y el ambiente forma parte de la propia experiencia, es decir, se aprende con la experiencia personal. Existe una teoría llamada del “Aprendizaje Social” que sostiene que los empleados no necesariamente tienen que aprender de sus propias experiencias sino que es probable que lo hagan observando las acciones de otros y las consecuencias que éstos experimentan.

Quien sostiene esta teoría es un psicólogo llamado “Albert Bandura”, quien sugirió que el ambiente causa el comportamiento y que el comportamiento causa también el ambiente. Definió ese concepto con el nombre de determinismo recíproco: el mundo y el comportamiento se causan mutuamente. Con el tiempo le agregó a esto una tercera variable que son los procesos psicológicos de la persona. Esto significó un paso para explicar que el aprendizaje va más allá del famoso “estímulo – respuesta”.



Un estudio de Albert Bandura es muy gráfico para explicar la teoría del aprendizaje social también conocido como aprendizaje “vicario”. El mismo lo realizó a partir de una película de uno de sus estudiantes, donde una joven estudiante pegaba a un muñeco que nunca tumba (muñeco inflable en forma de huevo con cierto peso en su base que hace que se tambalee cuando se le pega).

La joven pegaba al muñeco, gritando ¡“estúpidoooooo”! Le pegaba, se sentaba encima de él, le daba con un martillo y demás acciones gritando varias frases agresivas. Bandura les proyectó la película a un grupo de niños de guardería que saltaron de alegría al verla. Posteriormente se les dejó jugar. En el salón de juegos había varios observadores con bolígrafos y carpetas, un muñeco que nunca tumba y algunos pequeños martillos.

Los observadores pudieron constatar a un gran coro de niños golpeando a descaro al muñeco gritando ¡estúpidoooooo!. Se sentaron sobre él, le pegaron con martillos y demás. En otras palabras, imitaron a la joven de la película y de una manera bastante precisa.

Esto podría parecer un experimento con poco de aportación en principio, pero “estos niños cambiaron su comportamiento sin que hubiese inicialmente un refuerzo dirigido a explotar dicho comportamiento. Bandura llamó al fenómeno aprendizaje por la observación o modelado, y su teoría usualmente se conoce como la teoría social del aprendizaje.

Bandura llevó a cabo un largo número de variaciones sobre el estudio en cuestión: el modelo era recompensado o castigado de diversas formas de diferentes maneras; los niños eran recompensados por sus imitaciones; el modelo se cambiaba por otro menos atractivo o menos prestigioso y así sucesivamente. En respuesta a la crítica de que el muñeco estaba hecho para ser “pegado”, Bandura incluso rodó una película donde una chica pegaba a un payaso de verdad. Cuando los niños fueron conducidos al otro cuarto de juegos, encontraron lo que andaban buscando... ¡un payaso real!, entonces procedieron a darle patadas, golpearle, darle con un martillo, etc.²¹”

En el ámbito de las empresas esto no es extraño; escuchar que hay que “dar el ejemplo” es común. Se debe tomar una determinada acción “para que el resto vea las consecuencias” o que se dan a conocer personas premiadas y el motivo por el cual se las premia. Este descubrimiento científico avala la efectividad de dichas prácticas.

Todas las variantes utilizadas en sus experimentos permitieron a Bandura establecer que existen ciertos pasos envueltos en el proceso de modelado²²:

1. **Atención.** Para aprender algo, el sujeto debe estar prestando atención. De la misma manera, todo aquello que suponga un freno a la atención, resultará en un detrimento del aprendizaje, incluyendo el aprendizaje por observación. Igualmente ocurre si está distraído por un estímulo competitivo. Algunas de las cosas que influyen sobre la atención tienen que ver con las propiedades del modelo: si el modelo es colorido y dramático por ejemplo, prestamos más atención. Si el modelo es atractivo o prestigioso o parece ser particularmente competente, prestaremos más atención; si el modelo se parece más a nosotros, prestaremos más atención. Este tipo de variables encaminó a Bandura hacia el examen de la televisión y sus efectos sobre los niños.
2. **Retención.** El individuo debe ser capaz de retener (recordar) aquello a lo que le ha prestado atención. Aquí es donde la imaginación y el lenguaje entran en juego: guardará lo que ha visto hacer al modelo en forma de imágenes mentales o descripciones verbales. Una vez “archivados”, podrá hacer resurgir la imagen o descripción de manera que sea capaz de reproducirlas con su propio comportamiento.
3. **Reproducción.** En este punto, debe traducir las imágenes o descripciones al comportamiento actual. Por tanto, lo primero de lo que debe ser capaz, es de reproducir el comportamiento. Puede pasarse todo un día viendo a un patinador olímpico haciendo su trabajo y no poder ser capaz de reproducir sus saltos, ya que no sabe patinar. Por otra parte, si pudiera patinar, su demostración de hecho mejoraría con la observación de patinadores mejores que él. Otra cuestión importante con respecto a la reproducción es que la habilidad para imitar mejora con

21 Boeree C. George Dr., Teorías de la personalidad de Albert Bandura 1925 – Presente, Ensayo publicado en www.psicolibro.tk, 2002, Traducción al castellano: Dr. Rafael Gautier.

22 Más adelante se explica sobre el Modelado.

la práctica de los comportamientos envueltos en la tarea. Y otra cosa más: las habilidades mejoran aún con el solo hecho de imaginar haciendo el comportamiento. Muchos atletas, por ejemplo, se imaginan el acto que van a hacer antes de llevarlo a cabo.

4. **Motivación.** Aún con todo esto, todavía no haremos nada a menos que estemos motivados a imitar; es decir, a menos que tengamos buenas razones para hacerlo. Bandura menciona un número de motivos:

- ✓ Refuerzo pasado, como el conductismo tradicional o clásico.
- ✓ Refuerzos prometidos, (incentivos) que podamos imaginar.
- ✓ Refuerzo vicario, la posibilidad de percibir y recuperar el modelo como reforzador.

Nótese que estos motivos han sido tradicionalmente considerados como aquellas cosas que “causan” el aprendizaje. Bandura nos dice que éstos no son tan causantes como muestras de lo que hemos aprendido. Es decir, él los considera más como motivos.

Por supuesto que las motivaciones negativas también existen, dándonos motivos para no imitar:

- ✓ Castigo pasado.
- ✓ Castigo prometido (amenazas)
- ✓ Castigo vicario.

Como la mayoría de los conductistas clásicos, Bandura dice que el castigo en sus diferentes formas no funciona tan bien como el refuerzo y, de hecho, tiene la tendencia a volverse contra nosotros.

Basado en estos estudios Bandura desarrolló la terapia por la que es más conocido, la del modelado. Esta teoría sugiere que si uno escoge a alguien con algún trastorno psicológico y lo ponemos a observar a otro que está intentando lidiar con problemas similares de manera más productiva, el primero aprenderá por imitación del segundo. Una serie de estudios científicos y aplicaciones avalan esta práctica.

• **Refuerzos:**

Como mencionamos anteriormente, la conducta fundamentalmente se estimula mediante el refuerzo positivo. Éste alienta la repetición de la conducta. (Ver cuadro siguiente²³)

Cuatro consecuencias alternativas de Mod CO

Uso de la administración	Aplicación	Castigo	Refuerzo Positivo
	Retiro	Refuerzo Negativo	Extinción
		Negativo	Positivo

Naturaleza de la consecuencia

Fundamentalmente la conducta se estimula mediante el refuerzo positivo. Éste alienta la repetición de la conducta.

El moldeo es una aplicación sistemática y progresiva del refuerzo positivo. Se concreta con refuerzos más frecuentes o más poderosos y se aplican aún cuando la conducta completamente correcta no ocurra.

El refuerzo negativo ocurre cuando la conducta está acompañada por la eliminación de una consecuencia desfavorable, lo cual no es lo mismo que el castigo que normalmente agrega algo desfavorable.

El castigo es la administración de una consecuencia desfavorable que desalienta cierta conducta. Debe usarse con cuidado porque no alienta directamente ninguna clase de conducta, a menos que la persona que lo recibe tenga claras las opciones que puede seguir. A su vez debe saber que parte específica de su conducta está siendo sancionada.

La extinción implica eliminar las consecuencias positivas significativas que se obtenían previamente mediante la práctica de una conducta deseable. Si no hay refuerzo la conducta tenderá a disminuir.

²³ Newstrom, John, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.

Programas de refuerzo:

La organización puede establecer el uso de programas de refuerzo para la modificación del comportamiento de sus integrantes.

Para ello debe establecer la base o estándar, que significa la frecuencia con que se muestra la conducta deseada para poder medir luego la evolución.

Hay dos tipos de refuerzo: continuo (cada vez que aparece la conducta) y parcial (cada varias conductas). El continuo es difícil de aplicar y hace el aprendizaje más rápido, en cambio el parcial si bien el aprendizaje es más lento, es más duradero.

La comprensión de los comportamientos y la manera de modificarlo nos muestra que el cambio no se da de un día para otro, sino que es un proceso que supone mucho esfuerzo.

Según Santiago Lazzati en su obra “El cambio del comportamiento en el trabajo”, existen tres elementos que juegan en el proceso de cambio del comportamiento:

- Los actores del proceso: Está el objeto de cambio (quien se busca que cambie) y el agente del cambio (quien impulsa el cambio). En ocasiones el objeto y el agente son la misma persona (por ejemplo cuando un Jefe desea corregir un comportamiento propio) y en ocasiones son diferentes personas (cuando un Jefe pretende corregir el comportamiento de un colaborador).
- Las intervenciones orientadas al cambio: como pueden ser actividades de formación, comunicación, participación en toma de decisiones, sistemas de evaluaciones, sistemas de compensaciones, movimiento de gente.
- El contexto del proceso: se refiere a la organización, su entorno y su evolución en el tiempo.

También Lazzati se refiere a “conceptos fundamentales” respecto al cambio del comportamiento:

- Enfoque sistémico: como su palabra lo indica, se refiere a la importancia de tomar al individuo con todas sus características personales, considerando las particularidades de la organización donde se desenvuelve.
- Factores claves del aprendizaje: Señala tres factores; Diagnóstico, Challenge y Apoyo. Con el *Diagnóstico* se identifican los aspectos a mejorar. El *Desafío* implica el planteo de metas ambiciosas pero alcanzables. El *Apoyo* comprende además de la capacitación formal, toda la ayuda que pueden brindar los miembros de la organización en el trabajo.
- Cambios de hábitos: Aquí se toma el modelo de *James Prochaska* desarrollados sobre trabajos de investigación. El mismo comienza con la definición de lo que se considera problema, esto es, “la brecha entre una situación actual o proyectada y un objetivo”. El proceso de cambio se propone resolver el problema, superar la brecha. El modelo contiene etapas del proceso de cambio y estrategias aplicables. El proceso de cambio exitoso comprende cinco etapas. Algunas personas logran pasarlas rápidamente y otras van más despacio e incluso pueden estancarse. El camino no siempre es lineal y las interrupciones y recaídas son más bien la regla que la excepción. Las estrategias de acción son aplicables depende de la etapa en la que se encuentre la persona, pudiendo ser contraproducente si se aplica en otra etapa. La clave entonces se encuentra en diagnosticar correctamente la etapa en la que se encuentra la persona. Las etapas son:
 - ✓ **Precontemplación**: La persona no está pensando en cambiar en un futuro inmediato, porque o no reconoce el problema o porque lo ubica fuera de sí mismo.
 - ✓ **Contemplación**: La persona duda de cambiar o no. Si está pensando en hacerlo, aún no ejecuta acciones para ello.
 - ✓ **Preparación**: La persona ha ejecutado acciones, ha comenzado el cambio pero no logra alcanzar el éxito definitivo.
 - ✓ **Acción**: La persona está llevando a cabo las acciones necesarias para lograr el cambio exitoso.
 - ✓ **Mantenimiento**: La persona ha cambiado pero debe evitar volver a su situación anterior (repetir patrones de conducta que buscó modificar).

El cuadro siguiente muestra objetivos de cada etapa y ejemplos de estrategias aplicables para lograr el cambio: ²⁴

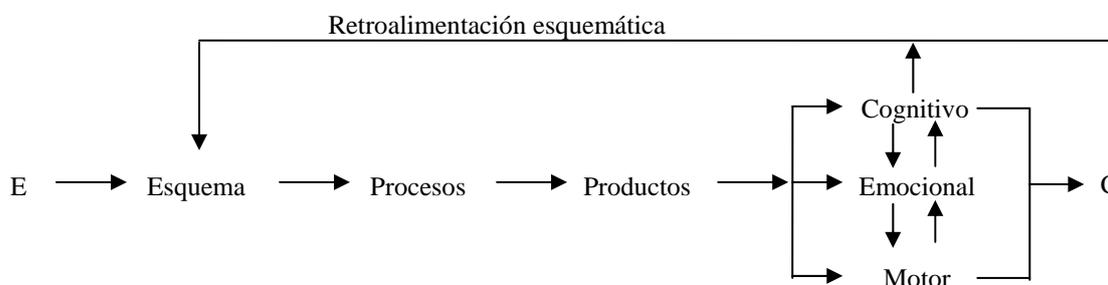
Etapa	Objetivo	Ejemplo de estrategia
Precontemplación	Tomar conciencia	Brindar información
Contemplación	Decidir con convicción	Profundizar el análisis de ventajas y desventajas
Preparación	Superar limitaciones	Fijar una meta mínima
Acción	Lograr el cambio	Brindar feedback positivo
Mantenimiento	No recaer	Monitorar el avance

- ✓ **Factibilidad del cambio:** Para realizar las modificaciones que buscamos deberíamos considerar algunas pautas; No tratar de cambiar significativamente las características personales en sí. El desarrollo de competencias no debe circunscribirse a superar debilidades, más bien debería aprovechar fortalezas. Las características personales no son buenas ni malas, más que cambiarlas hay que cuidar que en determinadas situaciones no hagan caer en comportamientos contraproducentes. En este punto reside la importancia de las observaciones que se le realizan a las personas sobre comportamientos inadecuados.

• Enfoque Cognitivo Comportamental:

Dentro de las corrientes psicológicas que intervienen en el estudio del comportamiento de las personas, se encuentra el enfoque Cognitivo. Éste tiene un profundo sentido integrativo, ya que agrupa los aspectos emocionales y conductuales bajo la primacía cognoscitiva.

Hay una ecuación básica en la que se fundamentan los modelos cognitivos y es la siguiente²⁵:



²⁴ Lazzati, Santiago, El cambio del comportamiento en el trabajo, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2008.

²⁵ Riso, Walter, Terapia cognitiva, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2009.

“Los eventos ambientales (E) operan sobre un esquema de base (estructura con significado, teorías sobre uno mismo, el mundo y el futuro, constructos personales) que organiza y guía la información entrante y saliente por medio de determinados procesos u operaciones informacionales (atención, percepción, memoria, análisis inferencial) que generan los productos finales o conclusiones (cognitivos, emocionales y motores). A su vez estos productos interactúan entre sí y con el ambiente y retroalimentan el esquema de base fortificándolo o debilitándolo según sea el caso (mantenimiento esquemático).”

La conceptualización cognitiva se centra en tres niveles de estructuración psicológica.

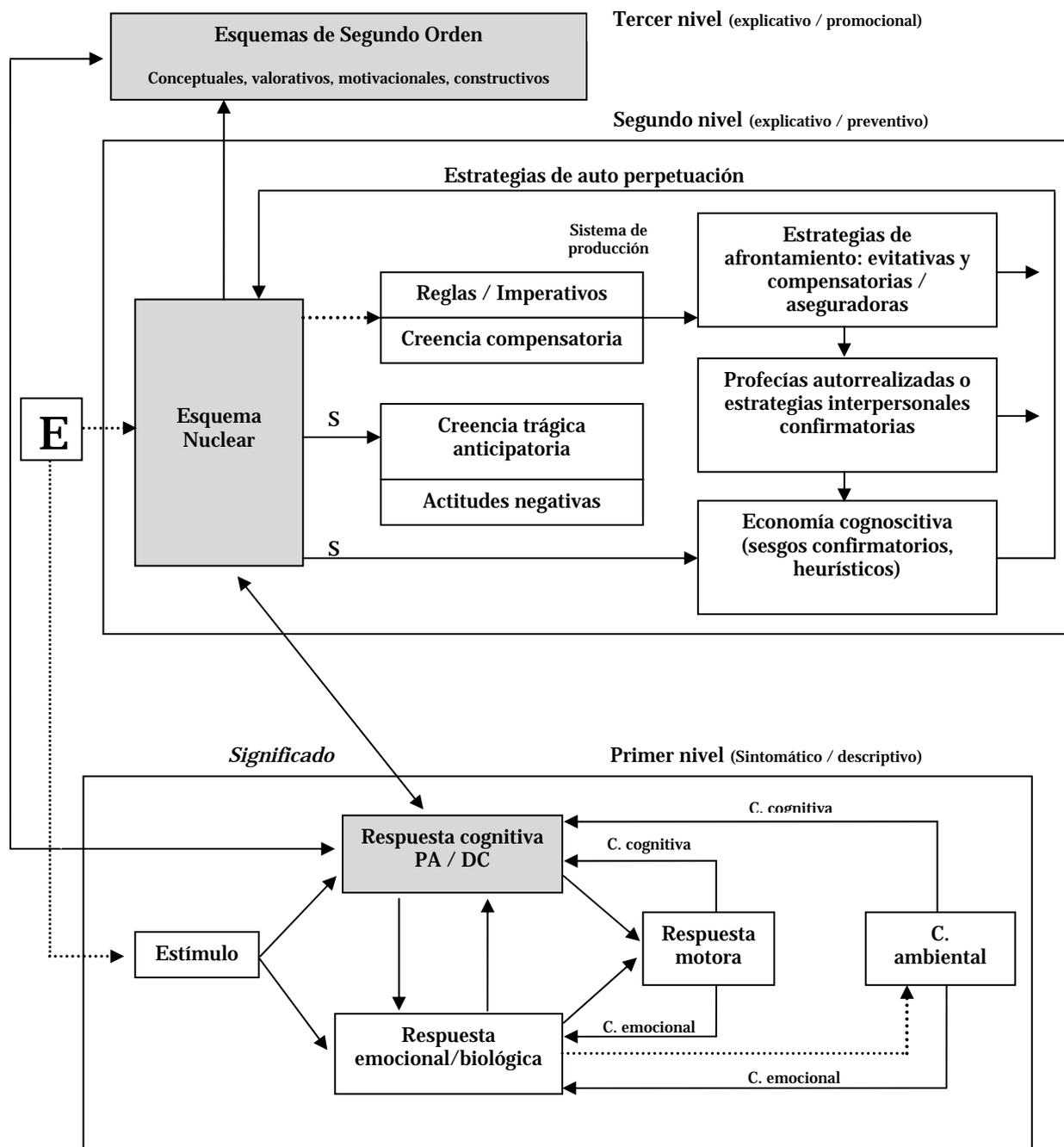
“El primer nivel trata de establecer las relaciones interactivo / funcionales que los tres tipos de respuestas (cognitiva, emocional y motora) tienen con el ambiente, y la interacción entre ellas, haciendo especial énfasis en los pensamientos automáticos (PA) y las distorsiones cognitivas (DC) (...)”

En el segundo nivel (...) se pasa de la descripción a la explicación a través del estudio de la estructura interna del sistema, que pretende hallar el mecanismo cognoscitivo responsable del trastorno, o lo que es lo mismo, su dinámica, a partir de los principios del procesamiento de la información. Ya no responde al ‘cómo’ sino al ‘por qué’. La pregunta central que guía el análisis en el nivel II es: ¿dónde se originan las respuestas cognitivas? ¿dónde se asientan o que hay detrás de ellas? Si consideramos que los pensamientos son los resultados últimos (out-put) del sistema de procesamiento de la información, es apenas natural preguntarse por la estructura de fondo (esquemas) que los determinan. (...)

El tercer nivel corresponde al estudio de esquemas de orden superior que definen la visión del mundo (...) y funcionan como una guía generalizada y orientadora de conducta en distintos contextos. Los esquemas de segundo orden influyen sobre el esquema nuclear y los pensamientos automáticos de manera directa o indirecta. (...) El tercer nivel integra esquemas de segundo orden que al interactuar entre sí, conforman un sistema complejo y abstracto de significados o un modo integrado e idiosincrático (personalizado) de procesamiento de la información a través del cual es posible comprender el mundo y conectarse con él.”²⁶

²⁶ Riso, Walter, *Terapia cognitiva*, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2009.

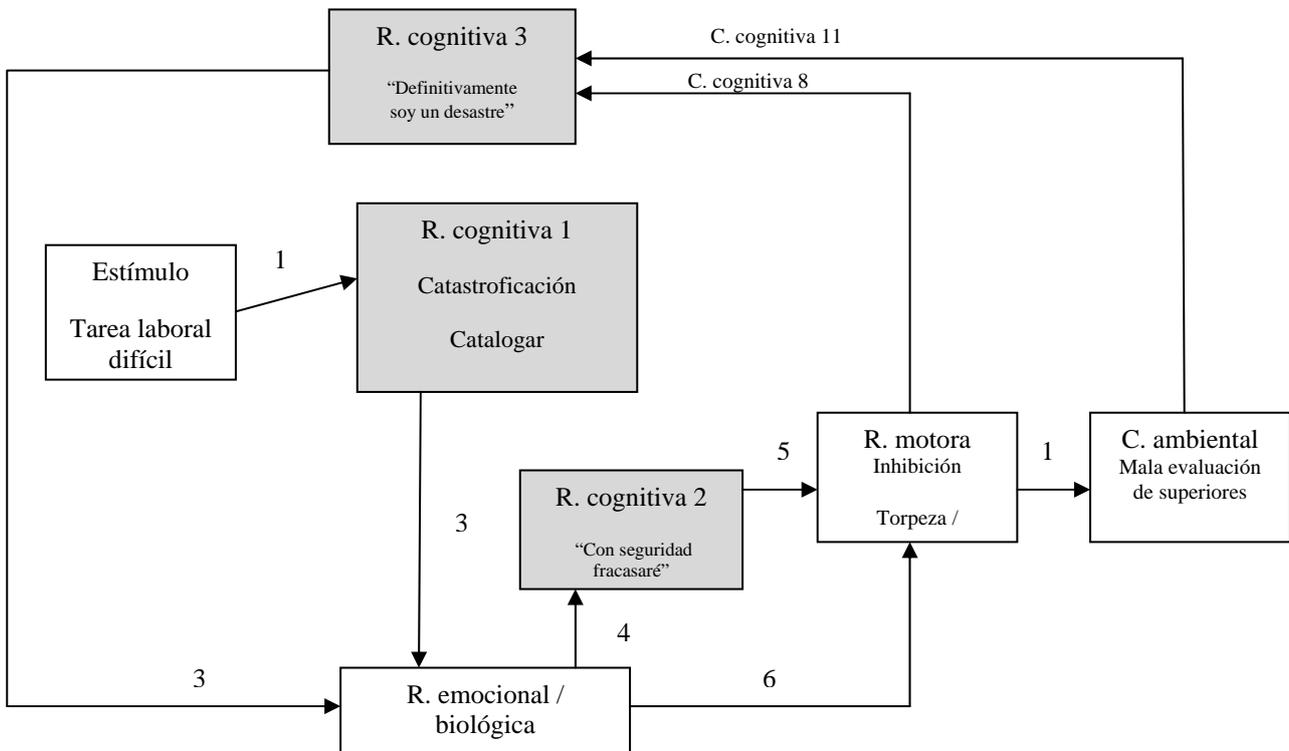
El Esquema integrado multinivel muestra las relaciones entre los tres niveles²⁷:



“Desde la perspectiva cognitiva, los estímulos, al operar sobre el organismo, pueden producir tres tipos de respuesta según sea el sistema activado: respuesta cognitiva (...), respuesta emocional / biológica y, a través de los dos sistemas anteriores, respuesta motora. Los tres sistemas de respuesta definen lo que el paciente piensa, siente y hace. (...) Según los principios de la Terapia Cognitiva, los productos cognitivos (...) poseen primacía sobre la respuesta motora y emocional. Recordemos que el postulado principal del que parte el modelo informacional es que nuestra manera de actuar y sentir depende de cómo interpretamos la realidad. La mente (...) modula (selecciona, transforma, decodifica, almacena, recupera) la entrada de información y actúa (media) sobre los otros sistemas. De cierta manera,

²⁷ Riso, Walter, Terapia cognitiva, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2009.

creamos nuestros sentimientos y nuestra manera de comportarnos. No obstante, se acepta que cada sistema puede interactuar o retroalimentar la otro.”²⁸



• Enfoque Constructivista:

Para el enfoque constructivista, según Michael J. Mahoney en su obra “Psicoterapia constructiva”, el cambio es un proceso complejo y dinámico. El cambio puede ser doloroso y también puede serlo la ausencia de éste. La dificultad de cambiar frustra a las personas.

La mayoría de los cambios tienen lugar en el contexto de las relaciones con otras personas. Nuestras relaciones con los otros son cruciales para nuestra adaptación.

El constructivismo recibe este nombre por su énfasis en los actos de construcción. El verbo construir significa organizar u ordenar. Según esta corriente, estamos en una reorganización constante.

Es importante resaltar algunos elementos constructivos básicos en la experiencia humana:

“Actividad:

- Los seres humanos son participantes activos para determinar su propia vida. Somos agentes de elección (...)

²⁸ Riso, Walter, Terapia cognitiva, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2009.

- Gran parte de nuestra actividad es anticipatoria (...) esperamos que el futuro sea parecido al pasado.
- La atención es una forma poderosa de actividad (...) El aprendizaje de habilidades relacionadas con la atención ayuda a muchas personas.

Orden:

- Buscamos el orden activamente (...)
- La actividad humana se centra principalmente en la creación y mantenimiento de un orden (...) Buscamos y creamos significados.
- (...) La pérdida o falta de significado se vive como caos (...)
- A nivel biológico, los procesos emocionales, íntimamente relacionados con la atención, son organizadores poderosos de la experiencia. Las emociones son expresiones (...) de la búsqueda de orden y de las reacciones ante la falta, la pérdida o el cambio de orden en la vida.
- Los desafíos al orden son esenciales para cualquier aprendizaje y desarrollo (...)

Procesos sociosimbólicos:

- La auto organización está determinada fundamentalmente por vínculos sociales y por procesos simbólicos. Vivimos en, y desde, las relaciones personales (...)
- La búsqueda de orden y significado suele adoptar forma de narrativa (...) Compartir narrativas – contar, crear y repasar historias - es una forma poderosa de vinculación afectiva en los seres humanos (...)
- Los cambios en las relaciones personales suelen acelerar los cambios en la experiencia personal y en los patrones de actividad (...)

Dialéctica dinámica del desarrollo:

- La equilibración (mantener el equilibrio) refleja los intentos para manejar los contrastes (dialécticas) entre los patrones de comportamiento antiguos y nuevos.
- La resistencia al cambio refleja una tendencia saludable de protección contra los cambios demasiado grandes o demasiado rápidos. (...)
- Cuando un desafío sobrepasa las capacidades de ordenamiento, una contracción extrema es una respuesta natural.
- La desorganización es un componente natural y necesario de la reorganización dentro de los procesos de ordenamiento vitales²⁹.

Problemas, patrones y procesos:

“Un problema es una discrepancia sentida entre cómo son las cosas y cómo se espera (o se supone) que sean. (...) Los problemas no se dan en forma aislada, suelen ser la expresión de patrones. La palabra ‘patrón’ se deriva del término ‘pater’, que significa padre, e implica un modelo. Los patrones son repetitivos, igual que las olas o las ondas en la superficie del agua. El nivel de los patrones es el nivel de los problemas recurrentes y relacionados. (...) Los procesos son literalmente los motores de la experiencia. La palabra ‘proceso’ viene del término ‘procedere’, que significa ‘avanzar’ (...) Estamos siempre en proceso. (...)

En muy raras ocasiones, los problemas se dan aislados. Con más frecuencia, los problemas reflejan patrones de experiencia habituales. Estos patrones son el resultado de procesos continuos, que, literalmente, crean el orden y el sentido en nuestras vidas. Los problemas suelen ser situaciones que nos hacen perder el equilibrio o que impiden que nos sintamos centrados”.³⁰

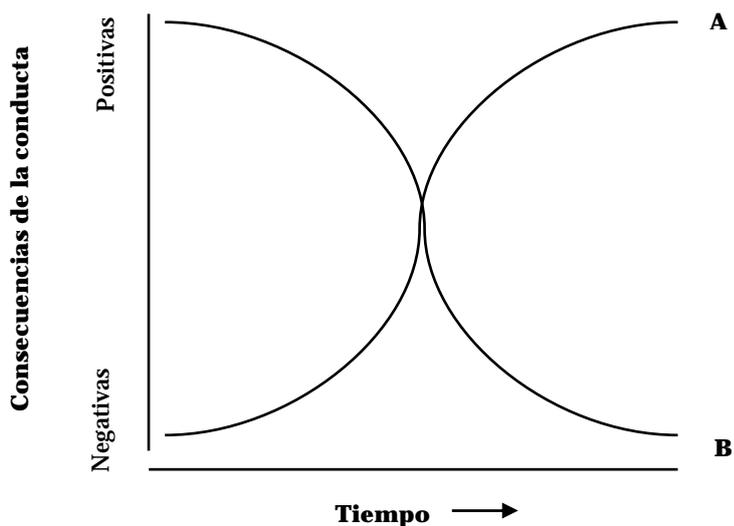
²⁹ Mahoney, Michael J., Psicoterapia constructiva, una guía práctica, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2005, Traducción al castellano de Victoria Compañ.

³⁰ Mahoney, Michael J., Psicoterapia constructiva, una guía práctica, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2005, Traducción al castellano de Victoria Compañ.

Principios conductistas importantes:

1. La actividad es importante.
 2. La conducta tiene lugar en un entorno.
 3. Las consecuencias son relevantes.
 4. Los pasos pequeños son importantes.
 5. La práctica engendra consistencia.
-
1. La actividad es fundamental para el constructivismo y resalta la importancia del 'organismo motivado'. "La motivación se infiere a partir del movimiento y cualquier acto de enseñanza es, principalmente un proceso de desarrollo, mantenimiento y cambio de patrones de movimiento"³¹.
 2. Nadie tiene el control total del medio donde se desarrolla, pero existen maneras de modificar nuestro entorno de modo tal que estimule los patrones de comportamiento deseados.
 3. Nuestras acciones generan consecuencias y éstas influyen en la dirección que toman nuestras acciones posteriores. La terapia cognitiva destaca que "la percepción que tengamos de las contingencias suele ser más importante que las propias contingencias"³². Algunas consecuencias tienen efecto inmediato y otras son a largo plazo. Esta diferencia de tiempo entre acciones y consecuencias trae problemas para el auto control. Por ejemplo, el estudio trae efectos positivos en el largo plazo y el consumo de drogas trae un 'efecto positivo' en el corto plazo y negativo en el largo plazo.
 4. Los pasos pequeños son importantes en el desarrollo de habilidades. Se deben realizar 'incurSIONES pequeñas y regulares hacia los límites actuales de la capacidad propia.
 5. Los patrones llegan a convertirse en patrones gracias a su regularidad. Primero se refuerza la respuesta deseada y luego a una aceptable. Con el tiempo se refuerza de manera intermitente y esto produce niveles de actividad más elevados (es el principio de la adicción a los juegos de azar).

Cuadro de consecuencias negativas y positivas de la conductas en el tiempo³³:



³¹ Ídem 34

³² Mahoney, Michael J., Psicoterapia constructiva, una guía práctica, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2005, Traducción al castellano de Victoria Compañ.

³³ Mahoney, Michael J., Psicoterapia constructiva, una guía práctica, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2005, Traducción al castellano de Victoria Compañ.

Cambio de conductas:

Para realizar un cambio de conducta, la persona:

1. Tiene que ser consciente de lo que está haciendo, de su comportamiento
2. Es necesario que reconozcan que esos comportamientos no son adecuados.
3. Sustituir estos comportamientos por otros más correctos.

• Comportamientos tóxicos y nutritivos:

Un aporte adicional al entendimiento del comportamiento organizacional es el de Karl Albrecht quien en su obra "Inteligencia Social", presenta una clasificación de comportamientos en "tóxicos" y "nutritivos".

Por tóxicos se refiere a los que hacen que los demás se sientan devaluados, inadecuados, furiosos, frustrados o culpables.

Los nutritivos en cambio, provocan que los demás se sientan valorados, capaces, queridos, respetados y apreciados. Las personas de elevada inteligencia social son primordialmente nutritivas en su comportamiento y se vuelven "magnéticas" para el resto.

La inteligencia social es la que permite que las personas puedan relacionarse de manera positiva. "Las personas tóxicas a menudo están tan enfrascadas en sus propias luchas personales que no comprenden el impacto que pueden ejercer sobre los demás, necesitan ayuda para verse como las ven los demás"³⁴

Es importante en el cambio de comportamiento de la persona el nivel de conocimiento propio de él mismo y por parte de quien tiene la responsabilidad de ayudarlo a conducirlo a un cambio. Una herramienta que sirve para este fin es la llamada "Ventana de Johari" denominada así por sus dos autores, Joseph Luft y Harry Ingham. Esta sostiene que en una relación entre dos personas cada una tiene cierto conocimiento del mundo interior y de los comportamientos de la otra. Si las identificamos como "yo" y "el otro", se puede representar en el gráfico³⁵ a continuación:

		Mi conocimiento acerca de mí	
		Yo sé	Yo no sé
Conocimiento del otro acerca de mí	Él sabe	1	2
	Él no sabe	3	4

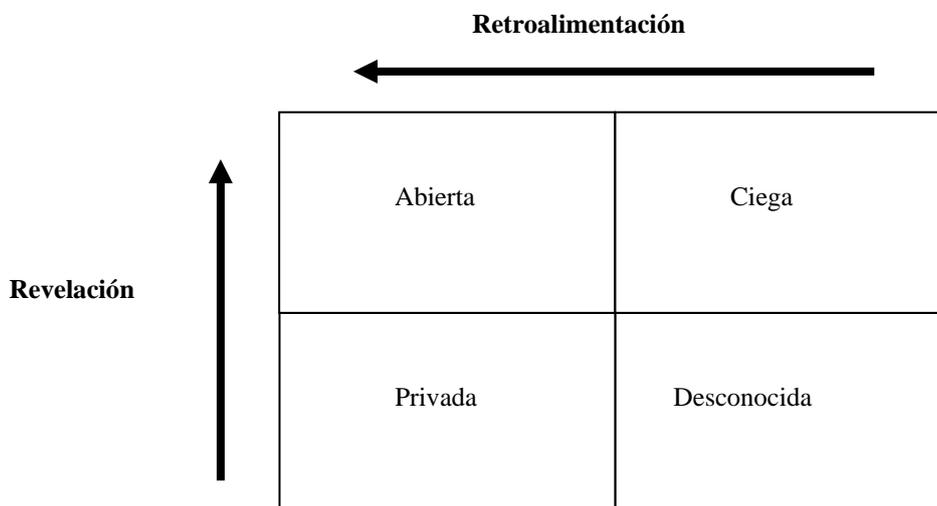
Esta matriz comprende cuatro cuadrantes o "ventanas":

- ✓ La "abierta" (1) que corresponde a lo que ambos sabemos acerca de mí.
- ✓ La "ciega", (2) es lo que él sabe pero yo no sé acerca de mí.
- ✓ La "privada u "oculta" (3) que es lo que yo sé, pero él no sabe de mí.
- ✓ La "desconocida" (4), corresponde a lo que ninguno de los dos sabemos de mí.

³⁴ Albrecht, Karl, Inteligencia Social, La nueva ciencia del éxito, Barcelona, España, Editorial B, 2007. Edición de bolsillo.

³⁵ Lazzati, Santiago, El cambio del comportamiento en el trabajo, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2008.

En principio, cuanto mayor sea la ventana abierta, más favorable es la disposición para una buena comunicación, por lo cual es conveniente incrementar la ventana abierta. La retroalimentación que el otro puede brindarle a uno y la revelación que uno le haga al otro son dos medios para obtener esta apertura. (Ver gráfico³⁶ siguiente).



Los procesos de gestión del desempeño se basan en este modelo, aumentando la “ventana abierta”. La instancia de evaluación, se transforma en una conversación donde el conductor y la persona a su cargo explicitan cada uno como ve al otro y lo que necesitan mutuamente. Esto incrementa la posibilidad de corregir desviaciones, aclarar expectativas, conocer necesidades e intereses y evidenciar recursos que cada uno necesita para alcanzar lo que se propone.

• La motivación:

Existen muchas definiciones de la motivación. Según Newstrom en su obra “Comportamiento humano en el trabajo”, *“la motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de ciertas maneras”*³⁷.

La motivación del trabajo combina fuerzas psicológicas dentro de cada persona y tres elementos de ella cobran un interés vital para la organización:

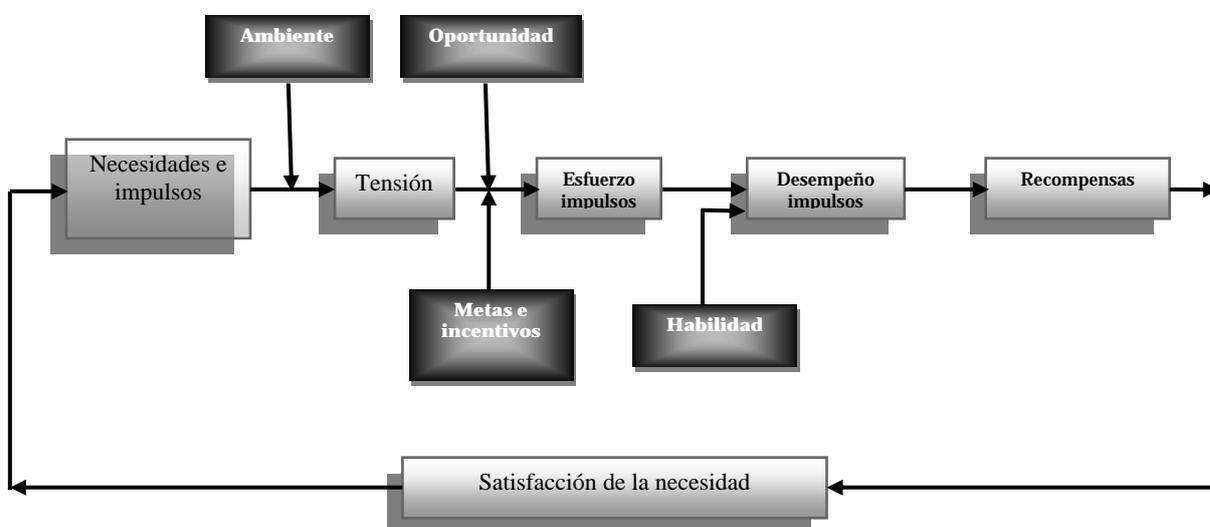
- ✓ Dirección y enfoque de la conducta (factores positivos como la confiabilidad, creatividad, sentido de ayuda; factores negativos como el ausentismo, retraso, bajo desempeño).
- ✓ Nivel de esfuerzo aportado (compromiso con la excelencia como contraste de hacer apenas lo suficiente).
- ✓ Persistencia de la conducta (mantener repetidas veces el esfuerzo).

La motivación requiere también descubrir y comprender los impulsos y necesidades de los empleados, puesto que se origina dentro de ellos.

³⁶ Lazzati, Santiago, El cambio del comportamiento en el trabajo, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2008.

³⁷ Newstrom, John, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.

El papel de la motivación en el desempeño puede apreciarse en el modelo que se muestra en el siguiente cuadro³⁸:



Vemos que las necesidades e impulsos crean tensiones que son afectadas por el ambiente. Los resultados se logran cuando se da la oportunidad (por ejemplo, formación y o recursos) para lograr el fin. La presencia de metas e incentivos son actores poderosos que liberan el esfuerzo. La habilidad se suma para lograr un desempeño, que si es reconocido y valorado por la empresa resulta en una recompensa. Si ésta es de naturaleza, oportunidad y distribución apropiadas, satisfarán las necesidades originales del empleado dando comienzo nuevamente al ciclo.

Es evidente entonces que un punto importante de partida está en entender las necesidades del empleado.

• Tipo de necesidades:

Las necesidades pueden dividirse de muchas maneras. Una rápida y sencilla es que hay primarias (necesidades físicas básicas) y secundarias (necesidades sociales y psicológicas). Existen muchos modelos sobre necesidades, a continuación expongo tres de ellos en comparación extraído de la obra referenciada de Newstrom:

³⁸ Newstrom, John, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.

Modelo de jerarquía de necesidades de Maslow

5. Necesidades de autorrealización y satisfacción
4. Necesidades de estima y estatus
3. Necesidades de pertenencia y sociales
2. Necesidades de seguridad y certidumbre
1. Necesidades fisiológicas

Modelo bifactorial de Herzberg

Factores motivacionales	El trabajo en si
	Logros
	Posibilidad de crecimiento
	Responsabilidad
	Avance
Factores de mantenimiento	Reconocimiento
	Estatus
	Relaciones con los jefes
	Relaciones con los compañeros
	Relaciones con los subordinados
	Calidad de la supervisión
	Políticas y administración de la compañía
	Seguridad del empleo
	Condiciones de trabajo
	Sueldo

Modelo E-R-G de Alderfer

Necesidades de crecimiento
Necesidades de relaciones
Necesidades de existencia

Si bien estos modelos presentan diferencias, en su concepción son similares. Los tres modelos indican que antes de entregar una recompensa, se debe descubrir qué necesidad o necesidades dominan a la persona en ese momento.

Las necesidades no son para todas las personas igualmente importantes. No se puede realizar un “ranking” de importancia y que sea aplicable a todos los sujetos. Se pueden elaborar modelos que contengan diferentes tipos de necesidades, pero solo para tener una referencia.

Lo recomendable es tener en claro que las personas buscan satisfacer necesidades particulares en las organizaciones, y para satisfacerlas se debe conocer a estos individuos y que necesidades tienen.

Por otra parte, se puede asumir, independientemente del modelo que usted tome, que las necesidades de subsistencia, seguridad laboral, buen trato y un ambiente de trabajo agradable son valoradas por la mayoría de las personas. Esto es un punto de partida para comenzar a trabajar en tener una organización en la que las personas quieran quedarse.

GESTIÓN DE LAS PERSONAS.

• Procesos de RR.HH:

Dijimos que los fundadores o Directores son conscientes que deben gestionar a las personas, pero en general no saben cómo hacerlo.

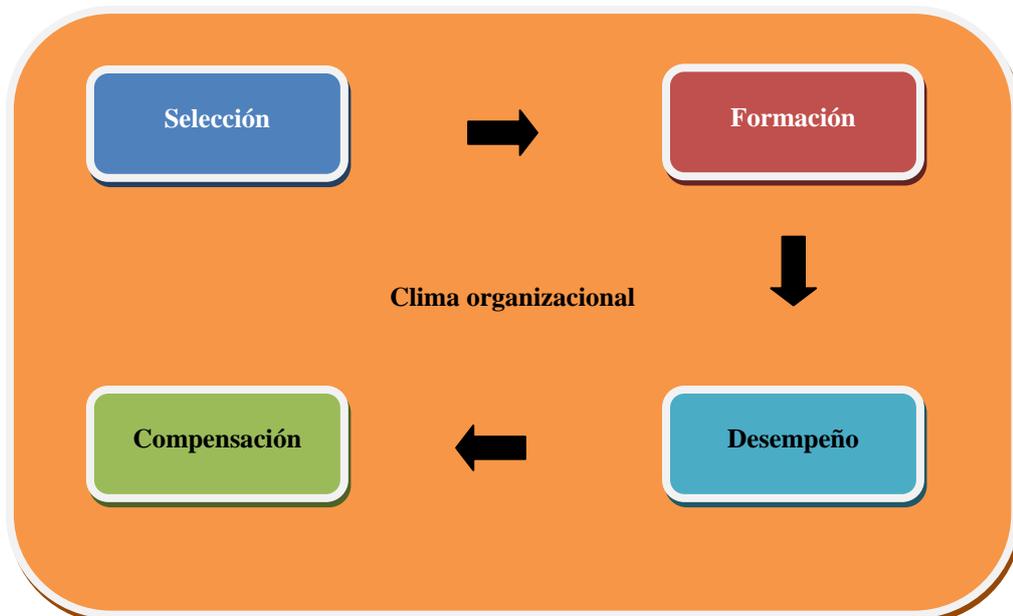
Los procesos de Recursos Humanos brindan herramientas, técnicas y procedimientos que contribuyan a dotar a las organizaciones de las personas más idóneas para integrarla.

Para realizar una gestión de las personas eficiente y que contribuya a que la organización alcance sus objetivos, deben implementarse procesos que permitirán cuatro cosas:

1. Que las personas sepan lo que deben saber.
2. Hagan lo que deban hacer.
3. Estén motivadas.
4. Permanezcan en la organización.

Estos procesos los desarrollaremos más adelante y son:

1. Selección
2. Formación
3. Desempeño
4. Compensaciones
5. Clima organizacional



En la selección se busca que la persona que ingresa tenga la mayor cantidad de competencias que el puesto requiere. Lo usual es que algunas le falten y para ello se diseña un plan formativo que le brinde lo necesario. En función de eso se evalúa su desempeño y a medida que el desempeño mejora, su compensación también. Esta conjunción de procesos aporta a un buen clima organizacional (junto con otros elementos que deben contemplarse).

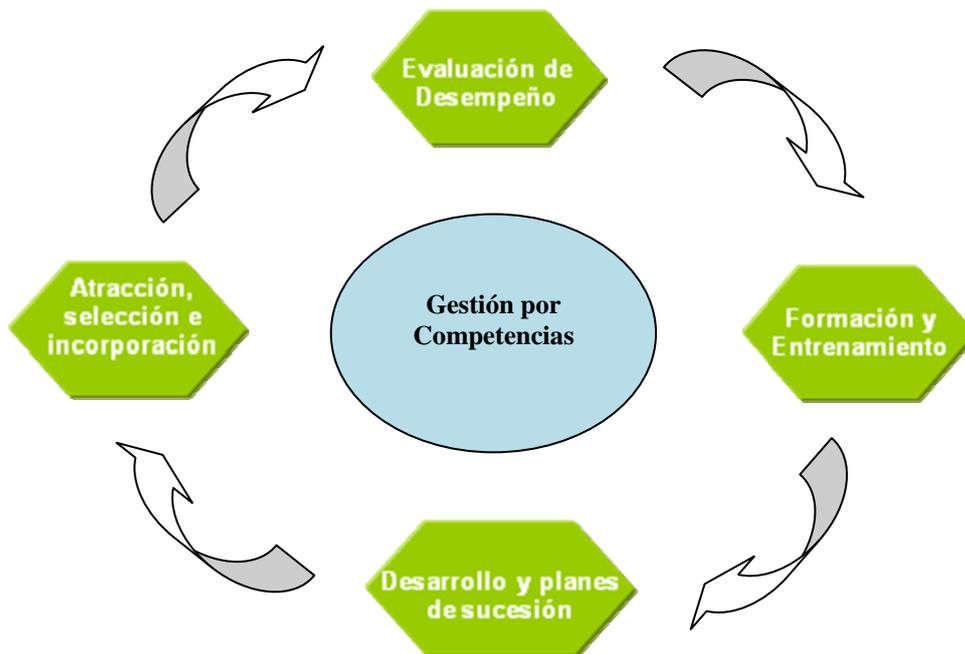
De esta manera, se visualiza la relación que une a estos procesos.

• Modelo de gestión por competencias:

La Gestión por Competencias es un modelo de aplicación en las organizaciones para trabajar sobre las personas que la integran y que implica el definir las competencias por puesto que la organización requiere que las personas posean, evaluarlas y desarrollarlas.

Para diseñar el modelo, se debe contar con la misión y visión de la organización definidas. A partir de allí se diseña la estructura organizacional y se pueden determinar los puestos y definir las competencias organizacionales que contribuirán al logro de esta misión y visión.

Este modelo integra diferentes procesos de gestión de las personas, tales como: selección, desempeño, formación y desarrollo y planes de sucesión.



Existen diferentes clasificaciones para poder agrupar y gestionar mejor a las competencias. Una primera división es según si nos referimos a comportamientos o conocimientos, para lo que se diferencian en dos grandes grupos:

1. Competencias comportamentales.

2. Competencias técnicas

A su vez éstas pueden dividirse en:

1. Genéricas, cardinales u organizacionales: son aquellas que todos los integrantes de la organización deben poseer, independientemente del puesto que ocupen.
2. Específicas por nivel: son aquellas que comparten las personas que se encuentran en el mismo nivel jerárquico (por ej. competencias de conducción, para aquellos puestos con personas a cargo).
3. Específicas por área: son aquellas que deben tener los integrantes de una misma área (ej. competencias del área de Atención al Cliente).
4. Específicas por puesto: son las que corresponden a un puesto determinado.

Una vez que contamos con las competencias definidas para cada puesto, por niveles, áreas y/o genéricas, se establece el “Diccionario de competencias”, el que consiste en un listado de todas las competencias que tiene definidas la organización.

Cómo definir competencias:

Para definir competencias laborales se debe primero contar con el perfil de puesto descripto.

Una vez que el perfil está definido, se deberá realizar un análisis para determinar que conocimientos tiene que poseer el ocupante del puesto (herramientas, aparatos, máquinas, técnicas).

Cada conocimiento debe tener especificado niveles que permitan establecer diferentes grados de conocimiento. Así se podrán establecer por ejemplo, “bajo, medio o alto”, “principiante, intermedio o avanzado”, “junior, semi senior o senior” y diferentes escalas que permitirán al momento de la selección, una evaluación que defina qué grado de competencia tiene el postulante. También será de utilidad para evaluar a quien se desempeña en ese puesto y definir en que es necesario formarlo para una mejor performance.

Para definir las competencias de comportamiento, se parte también del perfil de puesto descripto y definiendo el “cómo” se desea que realice su trabajo, se establecen las competencias que deberá poseer el ocupante del puesto.

Estas competencias deben tener una definición e indicadores que muestren claramente los comportamientos que se esperan observar de las personas que ocupan dichos puestos.

Para la definición de competencias pueden intervenir:

- ✓ La Dirección.
- ✓ La autoridad máxima del área.
- ✓ El superior inmediato.
- ✓ El ocupante actual del puesto.

SELECCIÓN DE PERSONAL

• Análisis y descripción de puestos:

Que significa realizar el análisis y la descripción de un puesto:

Hemos visto en un capítulo anterior, la importancia de que las organizaciones tengan definidas su misión, visión y objetivos. Esto, dijimos, permite establecer la estrategia a seguir y a su vez, la definición de la estructura de la organización, que permitirá “dar cuenta” de lo que se propone.

Esta estructura, también vimos, se representa gráficamente en un diagrama llamado organigrama. Éste muestra los diferentes puestos existentes en la organización y las relaciones establecidas entre ellos (jerarquía, cual depende de cual y a donde pertenece).

El paso a seguir es poder analizar la contribución de cada uno de esos puestos que se encuentran en el organigrama y de que se ocupará cada uno.

Tras realizar ese análisis se procede a dejarlo por escrito, para evitar dudas, repeticiones, zonas grises y poder comunicarlo a quien deberá desempeñarse en ese puesto.

Esta descripción es un paso hacia la concreción de la misión y visión en acciones específicas.

No es común encontrar descripciones de puestos en una Pyme. Por un lado por desconocimiento de cómo realizarla y por otro, porque no se percibe su utilidad, y ya dijimos que si algo no es útil en una Pyme, no se aplica.

Para qué sirve tener los puestos descriptos:

Además de contribuir al orden, es una herramienta de gestión, ya que permite que cada uno tenga en claro sus funciones y responsabilidades, lo que evita que personas dejen de hacer algo que deberían o hagan cosas que no les corresponde.

Asimismo, impacta fuertemente en los procesos de gestión de las personas. Es el insumo básico necesario para que las organizaciones puedan desarrollar procesos de selección, capacitación, desarrollo y desempeño. También es un elemento primordial para la definición de las compensaciones que se le asignará a cada puesto.

Es una herramienta que le otorga formalidad a la organización, contribuye a que todas las personas estén orientadas acerca de lo que se espera de ellas y sobre todo de cómo conducirse mientras se desempeñe en ese puesto.

- Selección interna y externa

Imagine realizar un viaje, no sabe muy bien a donde, tiene que elegir un lugar pero aún no definió las características del mismo. Además no sabe con claridad cuanto gastar, porque al no tener precisiones, es difícil saber si el lugar es caro o barato. Alguien le recomienda un lugar que según sus dichos es ideal y usted acepta. Cuando llega no es lo que esperaba, algo no lo satisface pero no sabe muy bien qué. Ahora ya destinó dinero y tiempo en ese viaje, en vez de ser una inversión termina siendo un costo ¿No hubiera sido mejor saber qué características debería reunir el lugar, que esperaba usted encontrar?

Recuerde este caso y lo relacionemos con lo que a menudo ocurre en las organizaciones. Se genera una vacante, alguien autoriza la búsqueda y comienza un proceso para encontrar al candidato. Si no existe un perfil de puesto, ¿que se busca? Alguien parecido a quien cumplía o cumple una función similar.

¿Está claro lo que debe saber para ese puesto? No siempre es medida tomar lo que sabe el ocupante de un puesto (puede saber de más o de menos). Sin un puesto descripto, estaremos buscando un “clon” de alguien que tal vez no hacía lo que debía hacer, y cuando finalmente lo encontremos, será difícil transmitirle todo lo que debe hacer y lo que se espera de él.

El perfil de puesto es básico para la selección. Nos brinda el “norte” de la búsqueda, orienta a quien debe tomar la decisión y clarifica que buscar.

Desempeño:

Para gestionar el desempeño nos basamos en el perfil de puestos. En éste se encuentran definidas las competencias técnicas y de comportamiento que el ocupante del puesto deberá cumplir.

Así, el desempeño se basa en un perfil de puesto descripto por competencias y permite determinar las fortalezas y debilidades de cada persona.

- Capacitación

Para capacitar, se requiere de una evaluación previa de la persona en donde se detectan los aspectos a mejorar (debilidades). Éstos son las necesidades de capacitación las que surgen como diferencia entre el desempeño de la persona y el perfil de puesto requerido.

Las actividades propuestas están orientadas al puesto actual, al que la persona ocupa.

- Desarrollo

Cuando hablamos de desarrollo, evaluamos la posibilidad que una persona que ocupa un puesto en la actualidad, pase a ocupar otro puesto en un futuro a corto, mediano o largo plazo. Para ello nos basamos en una evaluación de potencial, donde se detectan las competencias que posee la persona y se comparan con las competencias que necesitará para el nuevo puesto. En caso que no posea todas las competencias requeridas para la nueva posición, se procederá a formarlo para que las desarrolle, de allí el término “Desarrollo”.

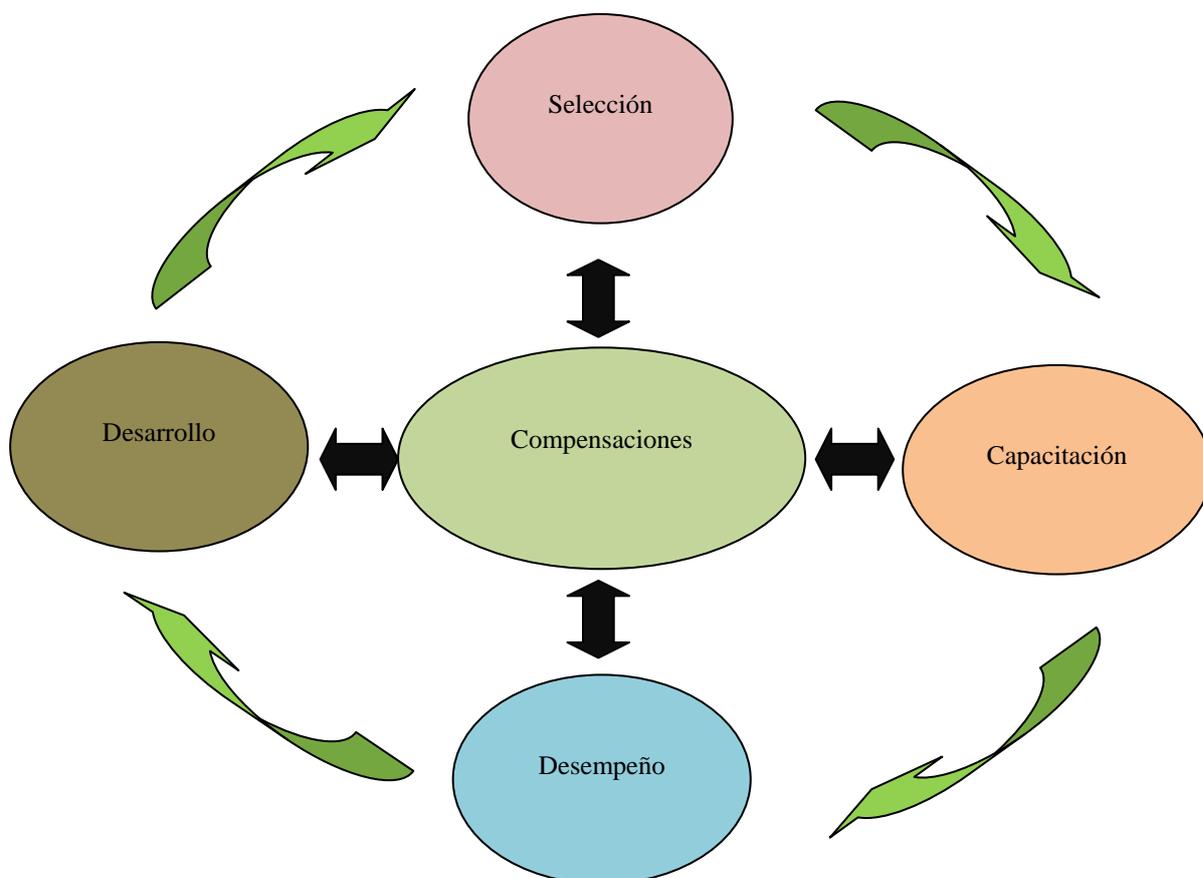
- Compensaciones

¿Cuánto pagarle a una persona por ocupar un puesto? ¿Contra qué se compara? ¿De qué manera se puede ser justo y no “pasarse” ni “quedarse corto”?

Como primera medida, se debe determinar que parámetros utilizaremos para evaluar los puestos. Con el perfil de puesto definido, se establecen las comparaciones necesarias y se va identificando que parámetros definidos cumple. Luego se designa un puntaje que definirá el valor o la remuneración para ese puesto.

Es así que sin perfiles de puesto descriptos esta tarea se realiza precariamente.

Gráfico 1 – Procesos de RR.HH. impactados por un perfil de puestos



Como se realiza la descripción de un puesto:

Para la descripción de puestos se requiere tiempo. Implica un análisis y para ello se deben seguir ciertos pasos.

Para comenzar hay que definir quién o quienes participarán de esta definición.

- Quien participa

- ✓ Se puede definir que participe la persona que ocupa el puesto superior inmediato (su conductor).

El superior es factible que conozca el puesto por su cercanía con el mismo. Los datos necesarios podrá aportarlos porque seguramente sabe que espera del mismo.

Requiere la revisión de su propio conductor (quien sería el superior indirecto del puesto a describir) para agregar, modificar o quitar alguna definición según corresponda.

- ✓ Puede participar el ocupante del puesto (en el caso que el puesto ya exista pero no esté descrito).

El ocupante brinda una visión bien clara del puesto ya que lo ejecuta todos los días. Puede brindar información de primera mano y ejemplificarla. Como ventaja, dice exactamente lo que hace, pudiéndose detectar que realiza funciones de más o de menos y la instancia sirve para modificarlo.

La desventaja es que suelen describirse a sí mismos y eso conlleva el riesgo que haya errores que pueden trasladarse al puesto.

Requiere la revisión del conductor.

- ✓ Puede participar el gerente del área.

El gerente tiene la ventaja que aporta una mirada más global y puede comprender mejor la misión o razón de ser del puesto y los objetivos que debería cumplir. Es probable que esté más alejado de la realidad del puesto y de las funciones que el mismo debe cumplir.

Su rol suele valorarse más como revisor.

- ✓ Puede participar la Dirección o dueño (en el caso de una Pyme).

En este caso, se utiliza cuando la organización es pequeña y quien la dirige como autoridad máxima, conoce claramente las características y requerimientos del puesto.

- Que información se incluye

El perfil de puesto como ya dijimos es un documento escrito que contiene los elementos necesarios que definen claramente lo que la persona debe hacer, que debe saber y las obligaciones a cumplir. Podemos dividirlo en dos partes:

1. Descripción del puesto.

Nótese que este punto tiene el mismo nombre que cuando nos referimos al “Análisis y Descripción del Puesto³⁹”, pero aquí nos referimos a una parte o sección dentro de un documento escrito al que se le llama “Perfil de puesto”.

Esta descripción contiene los siguientes elementos:

- a. Fecha del relevamiento / Datos de quien releva / Datos de quien provee la información / Datos de quien la revisó y aprueba.

Esta información es muy útil sobre todo para cuando se realiza una revisión en el tiempo. De esta manera se puede recurrir a quien informó y revisó para comprender el porqué de definiciones sobre las que se pueda tener duda o querer modificar.

Ejemplo del diseño de este apartado:

I. Datos generales

Nombre del puesto:							
Gerencia / Área a la que pertenece:							
Motivo del análisis:	Diseño:	<input type="checkbox"/>	Actualización:	<input type="checkbox"/>	Rediseño:	<input type="checkbox"/>	
Nombre del analista:				Puesto:			
Nombre de quien informa:				Puesto:			
Revisado por:				Puesto:			
Ubicación geográfica del puesto:							

³⁹ Cuando nos referimos a “Análisis y descripción de puestos” estamos hablando de la acción que una vez ejecutada culmina con un “Perfil de puesto” escrito.

- b. Nombre del puesto / Gerencia al que pertenece / Ubicación dentro del organigrama de su área.

El nombre debe ser indicativo del puesto, tiene que permitir que quien lo vea pueda darse una idea aproximada de lo que significa esa posición.

La gerencia y ubicación en el organigrama brindan al ocupante del puesto su posición, a quien reporta, quienes son sus compañeros y eventualmente a quienes conduce. También permite ver posibles lugares donde rotar o desarrollarse.

- c. Horarios y días de trabajo / Ubicación geográfica / Si debe conducir vehículos / Si debe viajar.

Un aspecto que muchas veces decide que un postulante acepte o no una propuesta son los días y horarios de trabajo. Hay personas que buscan trabajo part time y otras full. Otras no desean trabajar fines de semana y otras por cuestiones por ejemplo de religión, algún día en particular no pueden hacerlo.

La ubicación no es menor. Hay organizaciones que tienen diferentes ubicaciones y debe quedar definido donde la persona trabajará. Esto evita que alguien que está interesado en el puesto se encuentre que el lugar de trabajo es muy alejado a su domicilio o no tiene un medio de transporte cercano para trasladarse, lo que puede complicar su aceptación.

Hay posiciones que requieren conducir y eso debe quedar claro desde el inicio. Si esto es una barrera por el tipo de funciones, cobra gran relevancia.

- d. Objetivos general del puesto (es la misión o razón de ser del puesto).

Dijimos que los puestos están vinculados a la misión, visión y estrategia de la organización. Claramente el tener definido el objetivos o la razón de ser del puesto implica el dejar claro cuál es el aporte de esta posición a la organización. Contribuye a que la persona dimensione su puesto y le encuentre sentido a las funciones que desempeñará.

- e. Responsabilidades.

Es un aspecto crucial tener definidas las responsabilidades. De qué se hará cargo esta persona, sobre qué tiene que responder. Esto contribuye a que no haya responsabilidades múltiples sobre un tema o no exista ningún responsable. Fija límites y marca obligaciones.

- f. Funciones.

Son más amplias que las tareas. Las funciones agrupan varias tareas. Por ejemplo, una función puede ser "Atención de clientes", lo que agruparía tareas como: Llamar a los clientes a través de un turnero, és de un turnero, preguntarle al cliente sus datos personales para actualizarlos, resolver sus dudas, consultas, recepcionar quejas, realizar gestiones relacionadas con el servicio que se le brinda, entre otras. Todas esas tareas se resumen en una función. La ventaja de realizarlo de esta manera, es que permite mantener más actualizado el perfil de puesto, porque en el caso de incluir las tareas, ante cada cambio de tarea habría que actualizar el puesto y eso se vuelve en una tarea muy engorrosa (ser verá este punto más adelante).

- g. Personas / puestos con las que se relacionará.

Aclara en este apartado, con quienes tendrá contacto de manera fluida. Pueden ser clientes, proveedores, organizaciones y otras áreas o puestos de la organización.

Asimismo se aclara que tipo de relación se tendrá y para qué. Por ejemplo, "con proveedores para solicitarles presupuestos de compras y solicitarle insumos". De esta manera se deja establecido no solo la relación sino porque motivo se vincula.

h. Toma de decisiones.

Las decisiones permiten aclarar el grado de autonomía que poseerá la persona. Puestos operativos están más estructurados y tienen una toma de decisión casi nula, ya que o está todo estipulado o debe consultar cuando algo no está definido.

Los puestos gerenciales o las jefaturas requieren mayor toma de decisiones porque son menos estructurados.

2. Requerimientos del puesto.

Recuerde que debe existir una justificación para cada requisito que contenga el perfil, ya que de lo contrario podría considerarse discriminatorio.

a. Edad mínima y máxima.

¿Se justifica por algún motivo incluir una edad mínima y una máxima? ¿Hay algún impedimento?

Pueden pasar casos por ejemplo que se necesite una experiencia de varios años o estudios formales, lo que seguramente aumentaría la edad mínima.

b. Género (varón / mujer).

En algunos casos se tratan de trabajos donde la persona debe hacer esfuerzos físicos que está comprobado que difícilmente puedan ser realizados por mujeres.

c. Formación.

Hay funciones específicas que requieren conocimientos particulares. Puede ser formación a través de cursos, carreras terciarias, de pre grado, grado o posgrado. Todo depende de que las funciones lo requieran.

Ejemplo del apartado de “Formación”:

X. Formación

Seleccionar el tipo de formación general que se precisa como “base” para que el ocupante sea capaz de dar un rendimiento completo. No señale nada si resulta indistinto.

Enseñanza secundaria	<input type="checkbox"/>	Completo Avanzado Indistinto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Título	
Terciario	<input type="checkbox"/>	Completo Avanzado Indistinto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Título	
Universitario	<input type="checkbox"/>	Completo Avanzado Indistinto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Título	
Pos grado	<input type="checkbox"/>	Completo Avanzado Indistinto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Título	
Otro	<input type="checkbox"/>	Completo Avanzado Indistinto	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Título	

d. Experiencia.

Hay puestos para los que la organización puede definir que el ocupante debe poseer experiencia previa de algún tipo, basado en que para un desempeño acorde es necesario poseerla.

e. Competencias técnicas.

Estas competencias podemos identificarlas como los conocimientos que una persona debe poseer para desempeñarse exitosamente.

Una recepcionista que en su puesto de trabajo va a tener que operar una central telefónica, seguramente tendrá como competencia técnica el “Manejo de central telefónica”. En el caso de una secretaria bilingüe sería el “Manejo del idioma inglés”, por ejemplo y en el caso de un operario de producción la “Operación de torno por control numérico computarizado”.

Este tipo de competencias, pueden ser aprendidas y dependiendo la competencia será la dificultad de adquirir los conocimientos. Manejar una central telefónica se aprende más rápidamente que un idioma.

Es potestad de la organización determinar si invertirá el tiempo y el dinero en la formación de la persona o buscará alguien con la competencia desarrollada.

f. Competencias comportamentales.

Las competencias de comportamiento son las que establecen la conducta que tiene que tener la persona. Muestra el “cómo” debe hacer las cosas.

Ejemplo de esto es: “Liderazgo”, “Trabajo en equipo”, “Habilidades interpersonales”.

Como podrá apreciarse, estas competencias son complejas de aprender en caso que no se posean desarrolladas, ya que implica la modificación o adquisición de comportamientos, lo que no resulta para nada sencillo.

En un proceso de selección se evalúa atentamente si la persona posee o no este tipo de competencias, ya que de no poseerlas deberá adquirirlas dentro de la organización y eso es un riesgo que la misma deberá asumir.

Tanto en lo que se refiere a las competencias de comportamiento como a las técnicas, intervienen los procesos de desempeño y formación (sea capacitación o desarrollo).

Donde se archiva:

Los puestos de la organización son muchos y para su administración se dispone de un Manual de puestos. Este manual es un compendio que reúne todos los puestos existentes (por nombre) para poder identificarlos, saber cuales existen y acceder a su contenido de ser necesario.

El manual puede ser una o varias carpetas físicas o digitales.

Hay que archivarlas con cuidado de que no se extravíen o borren, ni tampoco modifique alguien que no esté autorizado.

Actualización:

Existe en algunas figuras el puesto de “Analista de puestos” o en algunos casos puede ser una función dentro de un puesto. Es quien mantiene vigentes los puestos, actualizados.

El grado de obsolescencia de un puesto, depende del dinamismo de la organización y del mercado en el que opera.

A mayor dinamismo del mercado, obliga a la organización a adaptarse rápidamente y eso puede implicar el cambio del contenido de los puestos, lo que llevará a la pérdida de vigencia de ese puesto y la necesidad de actualizarlo.

Quien ocupe el puesto o rol de analista de puestos, tendrá como objetivo mantener vigentes los puestos, por lo que tendrá que estar muy activo y atento a los cambios internos y externos de la organización.

Este es el mayor desafío en relación a los perfiles de puestos, mantenerlos actualizados y vigentes para que no pierdan su utilidad.

Como podrá apreciar, definir un puesto es una labor ardua. Para comenzar a describir puestos, recomiendo que lo haga a medida que surjan vacantes que deben cubrirse a través de una selección.

Esto permitirá que la Pyme conozca la herramienta y valore su utilidad. “Recuerde que si no es útil y práctica, la Pyme no lo usa”.

· PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.

A que le llamamos “procesos”:

Se entiende por “proceso” al conjunto de actividades relacionadas, que se llevan a cabo utilizando recursos e insumos de una organización, que producen una transformación con valor agregado, dando por resultado un producto o servicio.

Para la gestión de recursos humanos se utilizan varios procesos, de los cuales los más importantes son los de selección, formación y desempeño.

A continuación se desarrollarán estos procesos.

Selección:

La selección es el proceso mediante el cual se producen los ingresos de las personas a los diferentes puestos de trabajo.

La selección puede ser interna o externa.

- Selección externa

La selección externa consiste en cubrir vacantes de puestos con personas que ingresan a la organización, o sea que no pertenecen a ella.

Este proceso consta de varios pasos que se mencionan a continuación.

Generación de la vacante y solicitud de incorporación:

En primer lugar, damos por sentado que ya contamos con el perfil de puesto definido, lo cual vimos en el módulo anterior.

Cuando el ocupante de una posición la abandona (por desvinculación a la organización o por un movimiento interno), se “genera una vacante”. El gerente o responsable máximo del área decide si la va a cubrir o no con un ingreso.

En caso afirmativo, solicita la incorporación de una persona y desde el área de RR.HH. se comienza la búsqueda.

En muchas Pymes no hay áreas de RR.HH., entonces usted deberá velar para que si no existe el perfil de puesto, se diseñe el mismo y recién allí, se comience la búsqueda.

Definición de los participantes del proceso:

Aprobada la incorporación de la persona, se define quienes participarán del proceso de selección. Pueden participar personas de RR.HH., el superior inmediato, el jefe de este y / o el gerente.

Esta definición es importante porque mientras si participan varias personas aumentamos la posibilidad de observar a los postulantes desde perspectivas diferentes. Hay que lograr un equilibrio justo porque tampoco es bueno que sea un número excesivo de personas, lo que terminaría dilatando la decisión de a quién elegir.

Es muy recomendable que el superior inmediato participe de la selección, ya que es quién deberá desarrollar a la persona que ingrese y estará en contacto directo con la misma. Es importante que asuma el compromiso de la incorporación siendo parte de la decisión y que la acompañe en su adaptación.

Siempre debe considerarse que por más que haya varios postulantes que cumplan con las condiciones del puesto, habrá alguno que el superior inmediato lo verá con mejores condiciones desde un plano más subjetivo, y esta es una cuestión atendible, siempre y cuando cumpla con los requisitos del puesto.

Es raro que un mando medio participe de la selección en una Pyme. Generalmente lo hace el dueño o alguien de su extrema confianza. Explique la necesidad e importancia de que participe quien será su conductor (superior inmediato), para que pueda aportar su opinión y además se haga responsable desde el primer momento de la gestión del ingresante.

Establecimiento de las técnicas y herramientas a utilizar:

Durante el proceso de selección, se pueden utilizar diversas técnicas y herramientas para llegar a la persona elegida:

- ✓ Entrevista individual.
- ✓ Entrevista grupal.
- ✓ Entrevista de eventos comportamentales.
- ✓ Assessment center method.
- ✓ Evaluaciones psicológicas.

La elección de que utilizar depende de la complejidad del puesto a cubrir y también del tiempo con que se cuente para hacerlo. A medida que más técnicas y herramientas se usen, más completo será el análisis, menor el grado de error pero mayor el costo y el tiempo.

Reclutamiento:

En las Pymes se suelen usar mucho los referidos, recomendados y familiares. Trate en lo posible que las fuentes de reclutamiento sean amplias para contar con más postulantes y poder mostrar por comparación, que uno es más competente que otro para ocupar el puesto en cuestión.

Nos encontramos en la etapa donde ya tenemos definido el puesto a cubrir, autorizada la incorporación, definidos los participantes y las herramientas y técnicas a usar. Debemos comenzar a obtener postulantes.

Esta etapa se denomina de reclutamiento, en donde desde diferentes fuentes trataremos de obtener postulantes. Estas podrían ser:

- ✓ Avisos por internet: Consiste en publicar avisos en una o más páginas de internet y a partir de allí recibir a los interesados. Suelen contar con la ventaja que son publicados en el acto y casi de inmediato se comienzan a recibir postulantes. Las publicaciones quedan vigentes un mes como mínimo, lo que posibilita la recepción de mayor cantidad de postulaciones.
- ✓ Avisos en diarios: Se publican en el diario más leído por la población a la que queremos llegar y lo ideal es que salga el día de mayor lectura por este grupo de personas. Suelen ser más costosos que los avisos por internet, salen publicados pocos días y eso restringe la cantidad de lecturas por parte de los interesados. Además implica tener que esperar hasta el día de publicación lo que suele retrasar algunos días el proceso de reclutamiento.
- ✓ Avisos en bolsas de trabajo: algunas universidades, instituciones terciarias, organismos públicos u ONG poseen bases de datos de personas interesadas en conseguir empleo. Se puede enviar aquí el ofrecimiento de empleo y conseguir postulantes con algún tipo de orientación (por ejemplo estudiantes o egresados de la carrera de Ciencias Económicas).
- ✓ Base de datos de la organización: a la organización llegan usualmente CV de interesados, los que si son debidamente guardados, al momento de la búsqueda se pueden utilizar. La ventaja es que la persona conoce a la organización y ya demuestra interés en la misma.
- ✓ Recomendados: son las personas que por contar con algún contacto vinculado a la organización, presentan su CV para ser tenidos en cuenta. Una ventaja es que la persona asuma un alto compromiso con su trabajo por ser recomendado de alguien. La desventaja podría ser, que en el caso que no asuma un alto compromiso, sino todo lo contrario, la relación con su "esponsor" podría verse afectada si se produce una desvinculación.

Preselección de postulantes:

A continuación de recibir todos los CV de los postulantes, se revisan los mismos teniendo en cuenta los requerimientos del puesto.

Con todos los postulantes que cumplen con los requisitos se programa el siguiente paso, que en general son las entrevistas.

En los casos que se cuentan con muchos postulantes, se suele elevar el nivel de exigencia, para no entrevistar a tantas personas y hace más largo el proceso de manera innecesaria. En las ocasiones que se cuente con pocos postulantes, se elijen los que más se acercan al perfil, considerando que existirán necesidades de formación a futuro.

Entrevistas:

En la fase de definición de las técnicas y herramientas, se determina si se realizarán entrevistas grupales o individuales, según lo que se quiera evaluar.

En los casos en los que el puesto es muy operativo o los requerimientos son básicos y se desea corroborar algunos datos e impresiones de los postulantes, se suele recurrir a las entrevistas grupales, porque permiten ver varias personas al mismo tiempo. Esto provoca un ahorro de tiempo.

En los casos de puestos más complejos, se utilizan entrevistas individuales, donde se hace más foco en el postulante, sus expectativas, intereses, experiencia y conocimientos. Es el primer acercamiento del postulante a la organización y siempre es bueno que se lleve una buena impresión.

A continuación se detallan algunas buenas prácticas para tener en cuenta para las entrevistas:

- ✓ Asigne suficiente tiempo entre una entrevista y la otra para no demorarse.
- ✓ Sea puntual en atender a las personas. Que busquen empleo no significa que su tiempo no valga.
- ✓ Disponga de un lugar cerrado para entrevistar.
- ✓ Evite las distracciones e interrupciones. No atienda el teléfono ni el celular. No permita que alguien ingrese al lugar de entrevistas cuando usted está con el postulante.
- ✓ Sea respetuoso al preguntar y no entrometido con cuestiones que no hacen al trabajo.
- ✓ No cuente sus asuntos personales ni hable de usted, el entrevistado es el postulante.
- ✓ No menosprecie al postulante.
- ✓ No critique al postulante.
- ✓ Pregunte sobre intereses y expectativas. Recuerde que el “contrato psicológico” comienza a gestarse desde la primera entrevista.
- ✓ No genere expectativas de más. Aclare como es el proceso de selección y los pasos que siguen.
- ✓ Al despedirse de un plazo aproximado de definición del puesto y comente que en caso de no ser seleccionado se le avisará telefónicamente o por mail (o por el medio que usted prefiera). Siempre es bueno avisar, por respeto a la persona y brinda una buena imagen de la organización.

Evaluación de competencias:

La evaluación de las competencias es una instancia clave en el proceso de selección. Recuerde que de allí se obtienen las necesidades de formación del ingresante para que esté preparado para cumplir sus funciones.

Existen varias herramientas para evaluar las competencias. La utilización de una u otra depende del tipo de competencia a evaluar, del tiempo que dispongamos y de la cantidad de postulantes con que contemos.

- Entrevista de eventos comportamentales

La entrevista de eventos comportamentales (EEC) es una herramienta que se aplica para detectar que competencias posee el postulante y que son requeridas por el puesto a cubrir.

Como vimos, cada puesto tiene definidas las competencias que el ocupante del mismo deberá poseer para asegurarse el “éxito laboral”, esto significa, realizar su trabajo tal y como se espera, obteniendo los resultados deseados.

Al tener las competencias definidas hasta el nivel de comportamientos, se elabora un cuestionario en donde se preguntará al postulante si ha vivido algún episodio o acontecimiento de características similares al que podría encontrar en la organización y se le pide que lo describa con lujo de detalles, incluso comentando los diálogos que se realizaron.

Para graficar esto, imagine que hemos definido una competencia de “Trabajo en equipo” y entre sus indicadores de comportamiento identificamos que quienes trabajan en equipo son abiertos a recibir críticas. Cuando elaboramos el cuestionario le podemos preguntar al postulante si en alguna ocasión tuvo la experiencia de trabajar con un equipo de personas y si recibió críticas por algo relacionado con sus tareas, indagando acerca de lo que sucedió, que pasó, que pensó, que dijo, que le contestaron y como terminó la situación.

Si la persona pasó por una situación de estas características, es de prever que ante una situación similar su comportamiento será parecido. Aquí radica la fortaleza de esta herramienta, por su alto poder predictivo.

- *Assessment center method*

El Assessment center method (ACM) es una herramienta que se basa en que los evaluadores pueden observar a los postulantes en acción.

Se definen “jueces” que son quienes van a observar la o las situaciones y se plantea a los postulantes lo que deben realizar. Una vez que estos finalizan con lo que se les haya pedido hay una instancia de evaluación en donde los jueces buscan el acuerdo para definir que competencias han observado en cada postulante.

El ACM tiene algunas variantes:

✓ **In básquet (mesa de trabajo):**

Se recrea una situación de trabajo muy similar a la que la persona encontrará si ingresa a la organización. Se le asignan tareas al postulante y se observa como las resuelve. Por ejemplo, en el caso de una persona que se postula para un puesto de administrativo, se lo sentará en un escritorio con los elementos de trabajo que tendrá eventualmente (PC, teléfono, agenda, documentación) y se le dan tareas para que cumpla, evaluando su respuesta.

✓ **Dinámicas grupales:**

Se plantean situaciones que las personas deben resolver y se observa cómo actúan, su interacción, reacciones, todo basándose en los comportamientos definidos en las competencias.

- *Evaluación de competencias técnicas*

Las competencias como vimos pueden ser de comportamiento o técnicas. En el caso de las técnicas (como podría ser el manejo de una central telefónica, un torno numérico computarizado o hablar el idioma inglés, entre muchas otras) la evaluación es mucho más objetiva y se toma una prueba específica en donde se comprueba si la persona sabe lo que se está pidiendo.

En ocasiones esta evaluación puede ser escrita, operando alguna herramienta o verbalmente frente a un experto.

Evaluación psicológica:

La evaluación psicológica es una instancia en donde se le solicita a un experto que realice un perfil psicológico de la persona considerando sus rasgos de personalidad, aptitudes, actitudes y comportamientos.

Permite un conocimiento más profundo de la persona.

No es recomendable su uso para predecir el desempeño futuro del postulante, ya que ha sido demostrado que no es eficaz para tal fin. En cambio, utilizado para considerar su personalidad en relación al equipo de trabajo donde se incorporará y a su conductor, suele dar un aporte interesante.

Definición de terna o grupo de postulantes:

Una vez completadas las entrevistas y las evaluaciones, se comprueba si existen postulantes que posean el perfil requerido.

Es factible que no todos los postulantes tengan todas las competencias requeridas, por lo que en este caso se decide si aquellas que le faltan pueden ser desarrolladas una vez ingresados a la organización. De esta manera podemos hacer que avancen en el proceso de selección postulantes que no poseen todas las competencias requeridas.

Cuando se cuenta con tres o más personas por vacante a cubrir, se prosigue con el proceso, presentando este grupo a los decisores.

Entrevista con los decisores:

La instancia de la entrevista con quienes deciden en última instancia quien ingresa, es fundamental. Es altamente recomendable que quien será su conductor, participe en la toma de decisión final, por varias razones:

- ✓ Es quien sabe mejor que nadie el tipo de persona que funciona en ese puesto.
- ✓ Compartirá mucho tiempo de sus horas laborales con esta persona y es bueno que tengan “feeling”.
- ✓ Será el responsable del desarrollo de la persona y de su desempeño.
- ✓ Debe asumir el compromiso con la organización de asegurarse que la persona que ingresará es la correspondiente.

Se pueden realizar una o varias entrevistas dependiendo las personas que intervengan y los objetivos que se persigan. Aún así, no es recomendable excederse en la cantidad de entrevistas, lo que alargaría innecesariamente el proceso y desgasta al postulante.

Solicitud de informes laborales:

Terminada la ronda de entrevistas, el paso que sigue es solicitar informes acerca de su experiencia laboral. Usted debería asegurarse por lo menos dos referencias de antiguos empleadores, para que le comenten sus impresiones acerca del postulante. En caso de tener referencias que no sean coincidentes (una positiva y otra negativa, pida una tercera).

¿Qué consideraciones debería tener al realizar el pedido de informes laborales?:

- ✓ Quien le dé información, podría haber tenido una buena, mala o escasa relación con el postulante. Sea cual fuere la situación, recuerde que todas las referencias son subjetivas.
- ✓ La persona con la que habla puede no estar interesada o autorizada para darle la información real, en caso que esta fuera negativa.
- ✓ Una persona en una organización puede haber no tenido un buen desempeño y en otra si tenerlo, porque las variables que intervienen son múltiples.

Por estas razones, esta instancia debe ser tomada con suma consideración y cuidado.

Elección del postulante y Propuesta laboral:

Con toda la información reunida, las personas que han participado del proceso evalúan a cada postulante que haya llegado a esta instancia y toman la decisión de quien es el elegido.

Recuerde que cada instancia es importante y no debería tomar la decisión basándose en el resultado de una sola. Utilice todos los datos que posee de cada postulante, analice en detalle, tómese su tiempo. Una vez que alguien equivocado ingresa a la organización es difícil que ésta tenga los controles adecuados que lo detecten rápidamente y se tome la decisión para rectificar el error. Evite inconvenientes al postulante y a la organización.

El paso siguiente es llamarlo y se puede realizar la propuesta laboral de manera personal o telefónicamente, siempre siendo lo óptimo realizarlo cara a cara. En esta conversación se le trasmite la propuesta, aclarando la modalidad de contratación, horarios, días de trabajo, vacaciones, remuneración, beneficios, premios, comisiones, viáticos. En definitiva se explicitan todas las condiciones que van a enmarcar la relación laboral, a los efectos de atraer al postulante y evitar desencantos en el futuro.

Aclaremos este último punto. La organización debe presentar una oferta atractiva para que el postulante se interese y le convenga incorporarse, pero nunca hay que “vender castillos en el aire”. No se deben proponer cuestiones que no se puedan cumplir en un futuro, todo aquello que la organización “quisiera” brindarle a la persona pero que no está absolutamente segura de poder cumplirlo, deberá evitar siquiera mencionarlo, porque en ese momento la persona se podría ilusionar con esa posibilidad y en caso que en un futuro no se cumpliera, lo llevará al desencanto y en muchos casos puede provocar desmotivación, rencor y la salida de la organización (siempre dependiendo de lo que se haya planteado como “posible beneficio”).

Estudios médicos y trámites requeridos por la organización:

Aceptada la propuesta por parte del postulante, por cuestiones legales, antes de ingresar, debe hacerse los estudios médicos pre ocupacionales. Estos se realizan para determinar si existe alguna afección anterior al ingreso de la persona a la organización y sirven de resguardo para la misma.

En algunos casos, la persona puede poseer alguna lesión o afección que sea incompatible con las funciones para que se lo quiere contratar y por tal motivo no se puede avanzar con la incorporación. Esto lo debe determinar un médico especialista y el objetivo es resguardar a la persona y a la organización, por igual.

Si la persona no posee esta condición antes mencionada, se avanza con el proceso y se le pedirá toda la documentación necesaria para su incorporación y en desempeño de sus funciones, como por ejemplo carnet de conducir, certificados de estudios, carnet sanitarios, entre otros.

Incorporación:

Se cita al postulante para firmar la documentación correspondiente. En ocasiones la persona comienza a trabajar de inmediato y en otros casos se acuerda una fecha posterior para comenzar a trabajar.

FORMACIÓN.

En las Pyme es raro (casi nulo) encontrar planes de formación o actividades de formación integrales. A los sumo existe la formación aislada y puntual, que suele ser ineficiente.

Vea a continuación este capítulo para tener una referencia de lo que la Pyme debería introducir para lograr que sus integrantes sean más competentes.

El proceso de formación se “conecta” directamente con el proceso de selección.

Como dijimos, desde el momento que evaluamos las competencias de un postulante, cuando este es seleccionado e ingresa a la organización, ya contamos con las competencias que posee desarrolladas para el puesto y cuáles no. Esas en las que no está formado, es en las que debemos enfocarnos para que las adquiera.

Asimismo, cuando ingresa a la organización, la primera actividad formativa que recibe, antes de tomar contacto con su puesto de trabajo es la llamada “inducción”.

• **Inducción:**

Es la primera actividad de formación y tal vez, la más importante.

La inducción es un “proceso” que usualmente se piensa que dura un par de horas en donde a la persona se le cuenta acerca de la organización. Es mucho más que eso.

El proceso inductivo puede durar semanas y dependerá de la complejidad del puesto a cubrir. Podemos incluir los siguientes puntos que conforman la inducción:

- ✓ Presentación de la organización (historia, mercado, principales productos, misión, visión, valores, objetivos).
- ✓ Entrega del perfil de puesto. Se lo da por escrito y se le comentan sus funciones, responsabilidades y la misión principal.
- ✓ Explicitación de las competencias requeridas por el puesto. Se le entregan por escrito y se le explica una por una que significan.
- ✓ Entrega de las competencias que le fueron detectadas al ingresante durante el proceso de selección, en las instancias de evaluación de competencias. Aquí se le da el panorama de cómo está hoy, de lo que se espera de él y de las actividades que se le podrán plantear para que adquiera las competencias que deberá desarrollar.
- ✓ Formación específica. Recuerde que la persona debe estar formada en aspectos mínimos para poder desempeñarse en su puesto. La formación que sea programada para que la persona realice y que sea imprescindible para que pueda realizar sus tareas, es considerada parte de la inducción. (Por ejemplo, la capacitación a una recepcionista en el manejo de una central telefónica, el aprendizaje de los planes comerciales y los servicios correspondientes para una persona que se desempeñará en atención al cliente o el manejo de un torno por control numérico computarizado para un operario que operará este tipo de máquina).

Tenga en cuenta que la inducción tiene como misión lograr que la persona “atterrice” en la organización de una manera eficiente (eficazmente y al menor costo). Un buen proceso asegura un mejor desempeño del ingresante.

• **Tipos de formación:**

Recuerde que adoptamos como modelo la “Gestión de personas por competencias laborales”. Eso afecta a la formación y a la manera en como se denominan los diferentes “tipos” de formación, que describiremos inmediatamente.

Adoctrinamiento

Es un tipo de formación que se orienta a transmitir valores, reglas y normas a las personas, sean ingresantes o con antigüedad en la organización.

Adiestramiento

Es un tipo de formación que procura que las personas adquieran las competencias técnicas relacionadas con su puesto actual.

Capacitación

Es la formación orientada a que las personas adquieran las competencias comportamentales de su puesto de trabajo actual.

Desarrollo

Es la formación orientada a que las personas adquieran las competencias comportamentales o técnicas de un puesto de trabajo que podría ocupar en el futuro. Para ser considerada “desarrollo”, la persona debe tener chances ciertas de ocupar ese puesto “futuro” en algún momento.

• **Detección de las necesidades de formación:**

Para definir en que formar a la persona, se debe primero realizar una detección de necesidades de formación, que es encontrar en que hay que formar a la persona, que le falta hoy y le es, o le será requerido.

Hay diversas “fuentes” de la que usted puede obtener esta información:

- ✓ El propio ocupante del puesto que note falencias.
- ✓ El conductor de la persona a formar, que note falencias.
- ✓ Evaluaciones de desempeño.
- ✓ Datos obtenidos a través de diagnósticos organizacionales o de clima laboral.
- ✓ Proyectos que la organización realizará en el futuro.
- ✓ Reclamos de clientes o proveedores.
- ✓ Desvíos producidos en proyectos actuales.

La información obtenida por una o más de estas fuentes puede mostrarle la necesidad de formación de cada persona en particular, para poder elaborar un plan que resuelva estas falencias.

• **Elaboración del plan de formación:**

Con todas las necesidades de formación detectadas, se elaborará un plan dirigido a que las personas que no saben lo que deben saber o no hacen lo que deben hacer, puedan resolver sus falencias.

Para esto se definirán objetivos, se definirán participantes y se elaborarán actividades formativas para que adquieran lo necesario.

Desde esta perspectiva estamos elaborando un plan “a medida” de cada persona, considerando sus necesidades individuales.

• **Evaluación de la eficacia de la formación:**

Los planes poseen actividades de formación específicas, cuyo objetivo es que las personas aprendan algo. Debe considerarse que es una etapa importante poder determinar si esa formación fue eficaz, estos es, si la persona aprendió.

Hay diversas maneras de hacerlo, siendo la más habitual, poder chequearlo a través de la evaluación por medio de la misma fuente desde donde se obtuvo la información que permitió identificar la necesidad de formación.

La importancia de este punto reside en hacer hincapié en que el fundamento de la formación, lo que le da su sentido es que las personas aprendan y no la formación en sí misma.

Si las personas son formadas para hacer bien su trabajo, la formación está aportando para que la misión, visión y estrategia de la organización se logre y por ende ésta sería una inversión.

DESEMPEÑO.

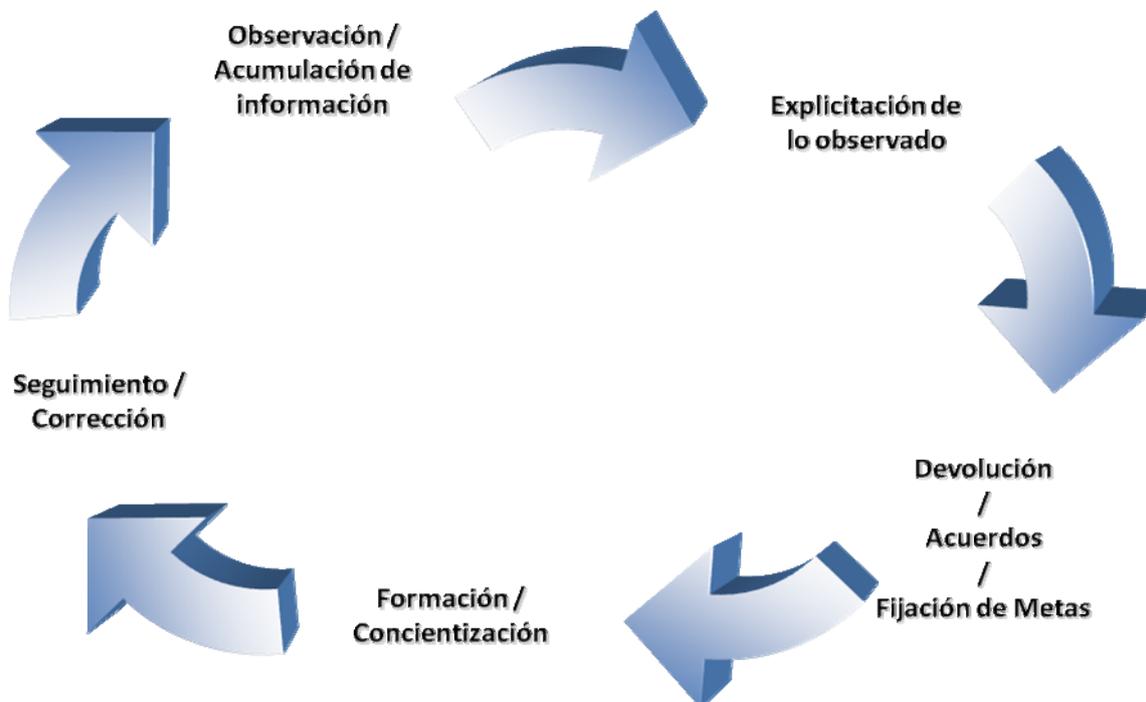
Mencionamos que una de las fuentes de información para determinar las necesidades de formación son las evaluaciones de desempeño.

Al desempeño de las personas usualmente se lo aborda como una situación en la cual el conductor evalúa al colaborador y le trasmite sus puntos fuertes y cuales debe mejorar. Esta visión es estática y no facilita la mejora de la persona en su puesto de trabajo.

Es por ello que la nueva tendencia es adoptar la “Gestión del Desempeño”, que implica hablar de un proceso continuo, sin fin, en donde la “Evaluación de Desempeño” es solo un momento.

En el gráfico siguiente puede observar el proceso en su totalidad y las partes que lo componen:

Gráfico – Proceso de Gestión del Desempeño



A continuación veremos cada paso en detalle.

• **Observación / acumulación de la información:**

Es la instancia en donde el conductor inmediato observa y reúne información acerca del desempeño de las funciones de la persona que tiene a cargo.

• **Explicitación de lo observado:**

Con toda la información recogida, el conductor la registra en algún espacio destinado para tal fin (pueden ser planillas físicas, registros digitales, un sistema especial).

El objeto de este registro es que la memoria no suele ser fiel en cuanto a recordar detalles y situaciones muy específicas, y para el proceso de desempeño es necesario tener un buen nivel de detalle.

• **Devolución, acuerdos y fijación de metas:**

El conductor completa su evaluación en un formulario o planilla especialmente diseñado y coordina con el postulante el momento de hacer la devolución.

En la devolución, el conductor le muestra a la persona la evaluación realizada y la fundamenta con las observaciones que ha registrado.

Tras un intercambio de opiniones (fundamentadas), el conductor buscará generar acuerdos con el colaborador, dirigido a lograr los cambios necesarios para que su desempeño mejore.

Una vez alcanzados los acuerdos, se fijan metas (acciones, plazos y responsables) para que los cambios sean realizados.

• **Formación / Concientización:**

Puede suceder en esta etapa de acuerdos y fijación de metas, que surjan necesidades de formación, las que serán registradas para solicitar actividades que den cuenta de las mismas.

También puede ocurrir que la simple conversación de las falencias detectadas y de lo que se espera como desempeño, sirva para corregir el rumbo y no sea necesaria ninguna otra acción. A eso se le denomina “concientización”.

• **Seguimiento / Corrección:**

Todo lo acordado debe tener un seguimiento del conductor, para poder apuntalar los cambios y corregir todo aquello que se desvíe de lo acordado.

El proceso continúa de manera constante con la observación que el conductor de manera permanente realiza a sus colaboradores, registrando lo observado, realizando devoluciones y así continuando el círculo que lleva a la mejora del desempeño.

Como habrá notado, este proceso requiere un alto esfuerzo y dedicación del conductor inmediato.

Existen dificultades de comprender cuál es la importancia de la gestión del desempeño y también hay falta de hábito para hacerlo.

Si desea implementar este proceso en una Pyme, deberá acompañar y apuntalar a los conductores durante el proceso, manteniendo reuniones periódicas para orientarlos sobre cómo hacer la gestión y generarles un compromiso para llevarla a cabo.

COMPENSACIONES.

El concepto de compensaciones es poco conocido en las Pymes. La gran mayoría se refiere a “remuneraciones mensuales” y en algunos casos no consideran a los beneficios como parte de la retribución que le dan a un empleado.

Es importante generar un paquete de compensaciones lo más competitivo que le sea posible a la organización. Vea a continuación de que hablamos.

• A que se le llama compensaciones:

Compensaciones son todas aquellas retribuciones que recibe un empleado por el desempeño de su labor dentro de una organización. Las mismas pueden ser de carácter dinerario o no dinerario.

Dentro de éstas se incluye la remuneración, aporte extraordinario por obra social, premios, participación en las ganancias y beneficios varios.

• Beneficios:

Los beneficios surgen como un “valor agregado” que la organización asigna a sus integrantes con el fin de “fidelizarlos”, generar un vínculo que lleve a la persona a querer permanecer en la organización no solo por estar a gusto con sus funciones sino también porque se siente “compensado” por ser parte.

Estos beneficios deben ser asignados de manera que sean percibidos como “equitativos” por el resto de los integrantes de la organización. Para ello es conveniente que se relacionen con las “categorías”, de tal manera que las personas que se encuentren en igual categoría, puedan acceder a los mismos beneficios.

Existen diferentes tipos de beneficios, algunos de los cuáles se mencionan a continuación:

- ✓ Abono de teléfono celular.
- ✓ Oficina cerrada.
- ✓ Estacionamiento.
- ✓ Capacitación en instituciones educativas.
- ✓ Vacaciones pagas.
- ✓ Descuentos para compras.
- ✓ Refrigerios, almuerzos pagos, comedor en planta.

- ✓ Guardería para los hijos.
- ✓ Asignación de vehículo de flota.
- ✓ Gimnasio.
- ✓ Obsequios para cumpleaños o fechas especiales.

Recuerde que los beneficios son un “extra”, que de ninguna manera reemplazan a la remuneración.

• Remuneraciones

Evaluación de puestos

Para poder fijar remuneraciones, es necesario saber cuánto “vale” cada puesto y para ello primero hay que evaluarlos.

Para la evaluación de puestos, es necesario tener los perfiles de puestos descriptos.

En función de contar con estos perfiles, se establecen parámetros que serán utilizados para poder comparar los diferentes puestos, asignando puntajes para cada criterio de cada puesto, lo que dará como resultado un puntaje general que permitirá ubicarlo en un orden según el valor obtenido.

Esta evaluación se sistematiza en un manual de categorías que lo contiene y permite establecer relaciones y posiciones.

Manual de categorías

Es un compendio en donde están comprendidos los puestos que pertenecen a una organización y muestra la relación que existe entre los mismos y su posición relativa con respecto al resto.

Este manual es la base para establecer luego las “escalas de remuneraciones”.

- *Determinar los niveles*

Como primera medida es conveniente poder definir que niveles jerárquicos contendrá el manual. Tenga en cuenta que lo que se busca es contar con una herramienta que permita establecer comparaciones con mismos parámetros y para ello los puestos deben guardar cierta relación que le otorgue validez a los mismos. No sería comparable un puesto de un operario con el de un jefe de área o el de un supervisor con el de un gerente.

Podrían ser niveles que contengan operarios, otro nivel con personal de administración, otro con técnicos, otro con mandos medios, otro nivel con gerentes.

Estas definiciones forman parte de un análisis previo que es necesario realizar con los perfiles de puestos y el organigrama en mano, a los efectos de poder establecer que parámetros englobarían al conjunto de puestos de un mismo nivel.

- *Establecimiento de parámetros*

Para poder comparar puestos entre sí, necesitará contar con parámetros que le sirvan para tal fin.

Éstos se establecen analizando los diferentes puestos y encontrando características relacionadas, puntos comunes.

De esta manera, podemos comparar puestos que compartan por ejemplo, “grado de responsabilidad sobre activos de la organización” o “conducción de personas” o “manejo de idioma”, entre otros.

Imagine que sin parámetros sería muy subjetiva la comparación de un puesto con otro y al no encontrar “puntos comunes” para evaluar, se incurriría fácilmente en inequidades y eso atentaría con la aceptación de la herramienta por parte de los integrantes de la organización.

- Ponderación de parámetros

Los parámetros generalmente no todos tienen el mismo valor, no son igualmente importantes, es por eso que se recurre a una ponderación de los mismos, de tal forma que queda conformado un “ranking” del más valorado al menos valorado.

- Niveles de parámetros

Se refiere a asignarle a los parámetros distintos niveles de desarrollo, diferentes grados de desarrollo, como podría ser para el parámetro “Experiencia” asignarle 3 niveles: “Menos de 1 año – de 1 a 3 años – más de 3 años”.

De esta manera se permite una mejor comparación entre los puestos y por ende una puntuación más certera.

Tabla de nivelación de parámetros ponderados

Parámetro	Ponderación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Experiencia previa	10	Entre 6 meses y 1 año.	Entre 1 año y 3 años	Más de 3 años
Estudios	6	Secundarios	Terciarios	Universitarios
Nivel de responsabilidad	3	Baja	Media	Alta

- Establecer un valor para cada nivel

Cada nivel de los parámetros debe poseer un valor específico que permita luego poder sumarlo y así llegar a un total.

Hay diferentes formas de establecer estos valores, lo recomendable es usar un sistema sencillo como puede ser el “aritmético”. Éste consiste en tomar el valor definido en la ponderación y asignarlo al primer nivel. Luego sumar ese valor al de la ponderación y colocarlo en el segundo nivel y así sucesivamente. Veamos un ejemplo:

Parámetro	Ponderación	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Experiencia previa	10	Entre 6 meses y 1 año.	Entre 1 año y 3 años	Más de 3 años
		10	20	30
Estudios	6	Secundarios	Terciarios	Universitarios
		6	12	18
Nivel de responsabilidad	3	Baja	Media	Alta
		3	6	9

- **Evaluación de puestos**

Se toma un puesto y se define el nivel que le corresponde en cada parámetro. La suma de los valores de cada parámetro dará por resultado un número final general que es el “valor del puesto”. Esta acción se repetirá para cada puesto que integra ese manual.

A modo de ejemplo se presenta la siguiente tabla resumida de evaluación de puestos:

Puesto	Experiencia previa		Estudios		Nivel de responsabilidad		Total de Puntos
Administrativo	1	10	2	12	2	6	28
Auditor interno	2	20	3	18	3	9	47

En la tabla anterior se puede ver en la primera columna (marcada en negro) el nivel asignado en ese parámetro para el puesto de administrativo. En la segunda columna (marcada en gris) está el valor que posee ese nivel. Esto se repite en cada parámetro. El total de puntos obtenidos por el puesto resulta de sumar los valores de cada parámetro (identificados en gris).

- **Escala de puestos**

La escala de puestos es un agrupamiento que se realiza considerando el puntaje obtenido y que da como resultado la categorización a la que pertenece cada puesto.

Como criterio, se define desde que puntaje obtenido hasta que otro, constituye una categoría y esos puestos pasan a ser parte de una misma categoría, por ejemplo:

Puesto	Puntaje obtenido	Categoría
Auditor interno	47	Administrativo
Administrativo	28	
Analista de RR.HH.	35	

En la tabla anterior, se puede comprobar que se agrupan en una misma categoría puestos que poseen puntajes diferentes. Esto se debe a un criterio arbitrario que establece la organización y que define por ejemplo, que los puntajes desde el 30 al 50 formarán parte de una misma categoría. Es por ello que anteriormente dijimos que los manuales están conformados por puestos que no tengan gran dispersión entre ellos, lo que permite agruparlos y administrarlos más eficientemente.

Ésta es la base para luego asignar remuneraciones a cada puesto.

- **Escala de remuneraciones**

Con la escala de puestos definida, el paso final es poder determinar la remuneración de cada categoría definida.

La utilidad de tener categorías definidas es que se puede establecer una remuneración mínima y una máxima y de esta manera asignarle a las personas que ocupan un mismo puesto, diferente remuneración considerando su desarrollo profesional y / o su desempeño.

Para determinar la remuneración de cada categoría hay diversas técnicas, en Argentina es importante considerar el básico según el / los convenio/s de la organización o el salario mínimo vital si se está fuera de convenio.

Ese valor será el “piso” de la categoría, o sea, nadie podrá cobrar menos. A partir de allí usted puede determinar el rango salarial. Éste es el porcentaje que separa el valor mínimo del valor máximo de una

categoría. Con el rango definido usted tendrá el valor máximo de la categoría y la media, como puede observar en el siguiente ejemplo:

Valor máximo y mínimo de una categoría

Categoría: Administrativo	\$4.500	Remuneración máxima
Rango salarial: 50%	\$3.750	Media
	\$3.000	Remuneración mínima

La asignación de las remuneraciones es un componente esencial en la gestión de las personas, ya que está íntimamente relacionada con el reconocimiento a la labor realizada y a la formación que posee.

Recuerde que en esta categoría en el ejemplo que dimos están incluidos los puestos de Auditor interno, Administrativo y Analista de RR.HH. Eso quiere decir que para un recién ingresante se puede decidir que la remuneración inicial sea de \$3.000, y tal vez para alguien con varios años en la organización y un alto desempeño su remuneración se encuentre en \$4.000 o \$4.500, pero no más, siendo el último valor el límite aceptado para esa categoría.

Dentro de esa “banda salarial”, entre \$3.000 y \$4.500, podrá asignarle cualquier valor a los ocupantes de esos puestos, considerando esta herramienta como fundamental para reconocer el desempeño, capacidad y experiencia de las personas.

CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se habla mucho del “clima laboral” y las Pymes tienen claro que es importante que “la gente esté contenta”, pero no siempre saben cómo lograrlo, ni cuál es la manera de gestionar este estado de las personas.

• Que se entiende por clima organizacional:

El clima organizacional es un estado general de cómo se sienten las personas, el cual está influenciado de manera determinante por los factores que afectan a la motivación, tales como las relaciones interpersonales, el reconocimiento, las posibilidades de desarrollo, la remuneración, ambientes de trabajo y todos aquellos que constituyen las necesidades que las personas buscan satisfacer dentro de una organización.

Cuando hablamos de “clima”, nos estamos refiriendo a “sensaciones”, por lo que nos adentramos en un terreno sumamente subjetivo.

• Para que se mide el clima organizacional:

El clima afecta directamente el desempeño de las personas, sus comportamientos, su compromiso con la organización, su deseo de aportar y su decisión de permanecer.

Dada su importancia, es clave para la organización conocer el clima que tiene y accionar sobre él.

• Gestión del clima:

Las organizaciones no se deben quedar pasivas frente al clima, sino todo lo contrario, deben adoptar actitudes proactivas que tiendan a generar las condiciones para generar el mejor clima que les sea posible. A eso se le llama “Gestión de clima”.

Si usted decide en su organización accionar sobre el clima, debe tener en cuenta algunas consideraciones:

1. El clima es responsabilidad de todas las personas que tengan la responsabilidad y función de conducir personas.
2. Alguna persona o sector de la organización debe ser quien comande la coordinación de acciones para gestionar el clima.
3. Todas las acciones tendientes a mejorar el clima deben tener la aprobación o el visto bueno de la dirección de la organización.
4. Las acciones de mejora, deben ser concordantes con las políticas de la organización.

Teniendo estos puntos en cuenta, usted deberá llevar adelante los pasos que se detallan a continuación.

Diagnóstico

El diagnóstico de clima es una instancia en donde se obtienen los datos necesarios para determinar los aspectos positivos y negativos de la organización desde la mirada de sus integrantes. Se indaga sobre las percepciones de las personas acerca de lo que los afecta principalmente.

Esta instancia es crítica para la organización, ya que se realizará una consulta a sus integrantes y lo que sucede con mayor frecuencia es que éstos esperan algún tipo de respuesta. No solamente conocer los resultados, sino que en casos negativos, que acciones tomará la Dirección de la organización para su mejora.

Es por esto que si desde la conducción no están dispuestos a “escuchar y aceptar” lo que las personas opinan y no se está convencido de introducir los cambios necesarios, lo recomendable es no llevar adelante un diagnóstico de clima organizacional.

Note que menciono las palabras “percepciones” y “lo que las personas opinan”, y es porque no quiere decir que lo que las personas identifiquen sea “la realidad”, sino que es “su realidad”, la manera en que ellos la sienten.

El diagnóstico tiene varias etapas a saber:

1. Metodología de recolección de datos. Los métodos más comunes son los cuestionarios para que las personas respondan, las entrevistas individuales con cuestionarios de referencia o los grupos de foco. Se pueden utilizar uno de éstos o combinados.

La ventaja de los cuestionarios es que pueden ser anónimos, lo que permite en general una mayor sinceridad y libertad para responder. Además se pueden agrupar más fácilmente las problemáticas y abordar las áreas con estadísticas que posibilitan dimensionar la relevancia de cada una.

Otra ventaja es que se pueden abarcar muchas personas en poco tiempo, ya que solo se depende de que contesten una serie de afirmaciones o preguntan y no se requiere de personas que los guíen, sino que es auto administrado.

La desventaja de éstos, es que las personas no pueden preguntar si no comprenden un ítem del cuestionario y que tal vez se le consulte sobre aspectos que no le interesan y se deje de preguntar aspectos que si le resultan importantes.

La ventaja de los grupos de foco es que se puede profundizar acerca de las respuestas de las personas, se puede repreguntar, hacer que relacionen y solicitar alternativas o vías de solución. Además se permite que las personas hablen de lo que a ellos les interesa principalmente.

La desventaja de esta técnica es que los grupos no pueden ser tan numerosos (no se recomiendan más de 10 personas), lo que hace más lento el proceso de recolección de datos. Asimismo, la tabulación de la información es más compleja por la dificultad de parametrizar las respuestas en áreas comunes.

2. Sea cual fuere la técnica a utilizar para recolectar datos, es necesario definición los aspectos o “áreas” sobre las que se va a preguntar a las personas, más allá que las mismas puedan agregar los que sean de su interés. Estas áreas pueden ser las relaciones con sus compañeros, con su conductor, sobre la remuneración, sobre las posibilidades de crecimiento, entre otras.
3. En el caso de utilizar cuestionarios, se deberá definir las preguntas o afirmaciones que se incluirán en cada área a consultar. Esta instancia es importante porque al ser un cuestionario las personas interpretan lo que leen que no es necesariamente lo que la persona que definió la pregunta, quiere consultar.
4. Se deberá definir la población que brindará los datos. Dependerá en mucho de la técnica que use. Si se decide por los cuestionarios, podrá permitir que participe quien quiera. Si en cambio, opta por grupos de foco, lo recomendable es que seleccione muestras de manera estadística, para que los resultados sean generalizables.
5. Comunicación. Esta etapa es crítica. Las personas deben saber lo que se está haciendo. Imagine las expectativas que despierta un proceso de estas características. Las personas se ilusionan con que su situación dentro de la organización mejore y por eso es fundamental dejar sentado que pueden y que no pueden esperar.

También en esta etapa se pide la máxima colaboración y participación, dejando claro que con esto no se busca “escuchar palabras bonitas” sino lo que cada uno piensa, pero que sea con la mayor responsabilidad.

Hay que transmitir la idea que la organización en su totalidad busca mejorar y para eso necesita de la ayuda de todos.

6. Aplicación de las técnicas y recolección de datos. Se administran los cuestionarios o los grupos de foco y se reúne la información para comenzar a tabularla y elaborar las estadísticas.
7. Elaboración de estadísticas y análisis de los datos obtenidos. Con la información recabada se comienzan a establecer relaciones y a evaluar la pertinencia de las respuestas y si se encuentra una conexión entre lo que la dirección observa y lo que las personas perciben.

Diseño del Plan de Acciones de Mejora

Con toda la información que se elaboró y el análisis realizado, se deben diseñar acciones que permitan mejorar las condiciones que se han detectado como falencias.

Estas acciones deben tener una fecha de inicio, de fin y un responsable de llevarlas adelante. Así se conformará el plan.

Para elaborar el plan, debe reunirse quien tenga como responsabilidad la coordinación de las acciones de clima con la autoridad máxima de cada área o sector de la organización. Podrían sumarse otras personas con roles de conducción dentro de esa área, siendo esto una decisión que pasa por la autoridad máxima. Juntos tendrán que realizar los análisis pertinentes y definir qué cosas se pueden concretar y cuáles no. El resultado de este trabajo será un plan de acción de mejoras.

Este plan debe ser comunicado a las personas a quienes afectará directamente su aplicación, de manera tal que verán qué se ha decidido hacer con la información que ellos dieron en su momento.

La autoridad máxima de cada área es la que tendrá como responsabilidad la concreción de las acciones definidas y de informar de manera periódica los avances logrados.

De esta manera se cumple lo que hemos dicho anteriormente y es que la responsabilidad del clima es de todos aquellos que tienen como rol la conducción de personas.

• Aplicación en Pymes de la gestión de clima:

En las Pymes se sigue este proceso de la misma manera que en todas las organizaciones, con las siguientes particularidades:

- ✓ El acuerdo con la conducción se reduce al dueño o socios que suelen ser un grupo reducido de personas (en ocasiones familiares). Los mandos intermedios tienen menos peso que en una gran organización, porque los dueños están más involucrados en la gestión operativa a razón de que la estructura jerárquica es aplanada.
- ✓ Las técnicas de recolección de datos suele ser cara a cara (por medio de entrevistas o grupos de foco) y en caso de ser de una organización mediana, se podría utilizar allí algunos cuestionarios.
- ✓ La comunicación suele ser sencilla porque es factible reunir a todas las personas o a lo sumo en pocos grupos e informar acerca de este proceso.
- ✓ La confianza sobre las verdaderas intenciones del proceso y la garantía de no existir represalias son transparentes por la cercanía en la relación y el conocimiento con la máxima conducción.

Planes de acción

Las falencias que suele tener una Pyme y que surgen de un diagnóstico, son propias de la escasez de recursos que poseen:

- ✓ Infraestructura. Espacios de trabajo poco adecuados, ventilación y / o acondicionamiento de aire insuficientes, iluminación inapropiada.
- ✓ Posibilidades de crecimiento. La estructura aplanada hace que las únicas alternativas de crecer sea mediante un enriquecimiento de puestos más que por promociones de jerarquía.
- ✓ Formación. Existen pocas organizaciones Pymes que destinan presupuestos permanentes para la formación de su personal, por lo que ésta suele ser sumamente escasa y sin planificación.

- ✓ **Desempeño.** Suele no realizarse la gestión del desempeño a causa de una falta de metodología sumada a la creencia que porque “son pocos”, saben cómo trabaja cada uno. Las personas suelen comentar su necesidad de que le realicen una devolución acerca de cómo están trabajando.
- ✓ **Comunicación.** Enfocada a nivel estratégico, las personas manifiestan no conocer los objetivos de la organización, misión, visión ni estrategia. A nivel operativo les suelen faltar informaciones sobre cambios, implementaciones o problemáticas a resolver.
- ✓ **Remuneración.** Este ítem es clave en las Pymes ya que en su mayoría no tienen la posibilidad de pagar remuneraciones competitivas y por ello acceden a postulantes con menor desarrollo, formación, competencias y / o aspiraciones.

Estos son a nivel general los que suelen presentarse en un diagnóstico y según cada organización podría agregarse alguno más o quitarse uno de los mencionados. Lo importante es comprender que esto se produce principalmente por:

- ✓ La carencia de recursos, es una constante en la organización, porque esto se suma a la dificultad para acceder a subsidios o créditos con tasas apropiadas.
- ✓ La formación y manera de pensar de la conducción, que suele prestar más atención a los aspectos comerciales, financieros y operativos de la organización, descuidando la gestión de las personas.
- ✓ La escasez de tiempo que tienen todos los integrantes de una Pyme, que en ocasiones deben realizar un exceso de funciones y que los lleva a tener dificultades para analizar el contexto, identificar problemas y encontrar soluciones eficientes.

Como ventajas, la Pyme tiene la posibilidad de implementar cambios muy rápidamente porque desde la toma de decisión hasta la implementación, hay pocos “niveles” que atravesar y esto da velocidad a la concreción.

Asimismo, un pequeño cambio genera una gran impacto y una leve mejora es altamente valorada, no solo por la mejora en sí mismo, sino por la percepción del interés por parte de la Dirección en que las personas estén mejor.

ANÁLISIS FINAL.

Las Pymes, más allá de sus falencias, tienen grandes oportunidades para generar mejoras que las conviertan en organizaciones eficientes y competitivas.

Solo se requiere de apertura de la Dirección para aceptar colaboración de especialistas que la orienten en la mejora de los aspectos que necesitan atención.

Las personas son claves en cualquier organización y una Pyme no es la excepción.

Las Pymes pueden utilizar las mismas técnicas, herramientas y procesos de gestión de las personas, que cualquier gran organización, con la única salvedad de adaptar su aplicación a la escala que tiene cada Pyme.

Como recomendación final, le diría que lo mejor es llegar al o los dueños, a quienes toman la última decisión, porque son ellos quienes pueden impulsar los verdaderos cambios en la Pyme, son quienes determinan cuál será el destino de los recursos que la misma genera y además influirán en las personas para que se tome una dirección específica.

Asimismo, integre a los mandos medios en las discusiones, en el armado de planes, en las estrategias. Estas personas suelen ser de gran compromiso, lealtad y confianza de la Dirección y son quienes van a sostener en la práctica las modificaciones introducidas.

Por otra parte, no desdeñe los recursos con los que se cuentan. La creatividad supera todos los obstáculos y se pueden lograr grandes resultados con poca inversión. Lo necesario es tener claridad sobre qué hacer y tener voluntad de hacerlo realidad.

BIBLIOGRAFÍA.

- ✓ **Albretch, Karl**, Inteligencia Social, La nueva ciencia del éxito, Barcelona, España, Editorial B, 2007. Edición de bolsillo.
- ✓ **Alles, Martha**, Comportamiento Organizacional, *Cómo lograr un cambio cultural a través de gestión por competencias*, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2007.
- ✓ **Boeree C. George Dr.**, Teorías de la personalidad de Albert Bandura 1925 – Presente, Ensayo publicado en www.psilibro.tk, 2002, Traducción al castellano: Dr. Rafael Gautier.
- ✓ **Casillas Bueno, José Carlos, Díaz Fernandez, Carmen, Vázquez Sánchez, Adolfo**, La gestión de la empresa familiar. Conceptos, casos y soluciones, Madrid, España, Thompson Editores Spain, 2005.
- ✓ **Chiavenato, Idalberto**, Gestión del talento humano, México D. F., México, Editorial McGraw – Hill, segunda edición en español, 2009.
- ✓ **Claudia Eugenia Toca Torres y Jesús Carrillo Rodríguez**, Asuntos teóricos y metodológicos de la cultura organizacional, Revista Civilizar – Ciencias sociales y humanas, n° 17 edición electrónica, enero-junio 2009, Universidad Sergio Arboleda.
- ✓ **Cleri, Carlos**, El libro de las pymes, Buenos Aires, Argentina, Editorial Gránica, 2007.
- ✓ **Cohen Arazí Marcos y Baralla Gabriel**, La situación de las Pyme en América Latina, Informe Ieral Pyme, Fundación Mediterranea, Córdoba 2012, Argentina.
- ✓ **Fundación Observatorio Pyme**, Informe Especial: Definiciones de PyME en Argentina y el resto del mundo, Argentina 2013.
- ✓ **Lazzati, Santiago**, El cambio del comportamiento en el trabajo, Buenos Aires, Argentina, Editorial Granica, 2008.
- ✓ **Mahoney, Michael J.**, Psicoterapia constructiva, una guía práctica, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2005, Traducción al castellano de Victoria Compañ.
- ✓ **Newstrom, John**, Comportamiento humano en el trabajo, duodécima edición, Santa Fé, México, Editorial McGraw-Hill, 2007, Traducción al castellano de Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones.
- ✓ **Palací Descals, Francisco José**, Psicología de la organización, Madrid, España, Editorial Pearson Prentice Hall, 2005.
- ✓ **Riso, Walter**, Terapia cognitiva, Barcelona, España, Editorial Paidós Ibérica, 2009.
- ✓ **Ritter, Michael**, Cultura organizacional, Buenos Aires, Argentina, Editorial La Crujía Ediciones y Dircom, 2008.
- ✓ **Thompson, Arthur A. Jr. y Strickland, A.J. III**, Administración estratégica, México D.F., México, Editorial McGraw-Hill Interamericana, 2004, Traducción al castellano de Ma. Del Pilar Carrill Villarreal, Enrique Palos Báez y Demetrio Garmanedia Guerrero.

Páginas Web consultadas:

- ✓ <http://www.observatoriopyme.org.ar/>
- ✓ http://www.wipo.int/sme/es/about_sme.html

Secretaría de Investigación y Posgrado
Sede Campus UBP
Tel.: 0351 - 414 4444 int. 511
Email: sinpos@ubp.edu.ar



Sede Centro UBP

Lima 363 - Córdoba
Tel: 0351 - 414 4555
Fax 0351 - 414 4400
E:mail: informes@ubp.edu.ar



Sede Campus UBP

Av. Donato Álvarez 380 - 5147
Argüello, Córdoba
Tel: 0351 - 414 4444 - Fax 0351 - 414 4400
E:mail: informes@ubp.edu.ar