

“Cada vez que pido un par de brazos,  
me vienen con un cerebro”  
Henry Ford

# Índice

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b> .....	6
Problema a abordar .....	7
Objetivo general.....	7
Objetivo específico .....	7
<b>MARCO TEORICO</b>	
El contexto .....	9
La gestión del Talento .....	15
El talento .....	15
Componentes del Talento .....	16
Cómo gestionar al Talento .....	21
Diagnostico Organizacional .....	32
<b>DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL</b>	
Contextualización.....	43
Marco metodológico.....	49
Diagnostico del Talento en la organización .....	51
Diagnostico del Talento final .....	64
<b>DESARROLLO</b> .....	67
Plan de acción.....	68
Gestión del talento en la organización .....	69
Propuesta para continuar con el proyecto .....	80
Análisis y descripción de puestos.....	89
Modelo de análisis de puestos .....	93
Herramientas .....	82
<b>REFLEXIONES FINALES</b> .....	113
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	127
<b>ANEXO</b> .....	128

# Introducción

El talento se encuentra asociado al comportamiento que lleva a alcanzar resultados superiores, y éste no es una cuestión de coeficiente intelectual, de calidad del centro educativo o de nivel de renta familiar. Una persona que tiene talento (que alcanza resultados superiores en algo) es aquella que posee tres cualidades: capacidad (lo que puede hacer), se compromete (quiere hacerlo) y lo puede llevar a la acción; las tres variables son necesarios. Un talento individual para ser considerado talento organizativo, no solo debe alcanzar resultados superiores, sino que también debe aportar valor a su equipo de trabajo.

Al comienzo del trabajo en una entrevista preliminar se detecta un problema que se produce en la gestión de los recursos humanos en la pyme Fank+Martinez. Los empleados que aportan valor al trabajo se desvinculan quedando solamente aquellos que no se diferencian, o que su aporte es el mínimo. A su vez para contrarrestar la pérdida se recluta externamente sin una investigación interna e imposibilitando el crecimiento a sus actuales colaboradores. Este proceso se dificulta por la falta de definición del perfil requerido, produciendo falsas expectativas en ambas partes. Esto a su vez afecta al clima laboral y al equipo de trabajo.

Las Corporaciones Multinacionales plantean al **Talento profesional** como la manera de conseguir resultados superiores, mejorar desempeño del capital humano y desarrollar ventajas competitivas.

Todas las prácticas en la gestión del talento se encuentran enfocadas a grandes empresas, en donde las políticas de Recursos Humanos tienen un elevado desarrollo junto a sus herramientas de gestión. Los objetivos de los puestos en su gran mayoría se encuentran desarrollados como también el aporte individual sobre el objetivo organizacional. Pero en el caso de las PyME, representativas en nuestro país, carecen de todas estas herramientas para la gestión de su capital humano. Por eso el desafío de gestionar al talento en un ambiente poco formalizado, pero con muchos beneficios y potencial para el desarrollo del talento organizacional. Por ello no se pretende gestionar al mejor talento en finanzas o en diseño, sino que se procura gestionar al talento que mejor se adapte a las

características de esta Empresa PyME (lo que esta puede ofrecer), para así generar valor a sus tareas y organización.

Analizando bibliografía se utiliza el libro “Gestión del talento: del profesional con talento al talento organizativo” de la autora Pilar Jericó donde se encuentran elementos de guía para desarrollar el trabajo sobre la gestión del **Talento**.

El propósito de la Gestión del **Talento** en la empresa objeto de estudio, es el desarrollo de herramientas y políticas que conduzcan a la una mejor captación y retención del capital humano. Para ello se analiza tanto los componentes del talento individual (capacidad, compromiso y acción) como también el valor profesional y los procesos de reclutamiento y selección.

Las herramientas desarrolladas apuntan a desarrollar la capacidad, fortalecer el compromiso y reforzar la acción a través de: la formalización de la comunicación, a nuevas políticas de reconocimiento y recompensa, a la participación de los colaboradores a través de sugerencias, capacitación, Beneficios sociales y entrevistas de salidas (debido al alto índice de desvinculación). A su vez se rediseñó el proceso de captación y selección de personal, definiendo los perfiles solicitados y la adecuación de los mismos a lo que la organización puede gestionar.

Este proyecto plantea herramientas sencillas, sin complejidad, valiosas y de bajo costo, que puedan ser utilizadas por la PyME y operadas por cualquier integrante de la organización, sin tener que necesariamente contar con un gran departamento de Recursos Humanos. Buscando desarrollar conceptos estratégicos y organizativos que justifiquen la aplicación de las mismas en la Gestión del **Talento**, con la meta de lograr mayor eficiencia y competitividad de las pequeñas empresas, ingresándolas a un mercado caracterizado por la movilidad y competencia.

# Presentación del Proyecto

# Problema a abordar

Deserción de los empleados que generan valor en su puesto de trabajo y falta de congruencia entre lo que la empresa dice ofrecer a los profesionales y lo que realmente ofrece.

## Objetivo General

Desarrollar y aplicar herramientas orientadas a retener el talento a través de la gestión del mismo en la pyme Fank+Martinez y así mejorar el rendimiento del recurso humano en la empresa.

## Objetivos Específicos

- Analizar la Gestión del Talento en la actualidad y su desarrollo en las PyME
- Diagnosticar la situación actual de la empresa Fank+Martinez con respecto al Talento (capacidad, compromiso y acción), al valor profesional y a los procesos de captación.
- Identificar las deficiencias en la gestión de los recursos humanos y el valor profesional.
- Desarrollar un nuevo proceso de captación del talento en concordancia al Valor Profesional.
- Desarrollar las herramientas de gestión del talento para fortalecer el compromiso, desarrollar la capacidad y fomentar la acción; con el objetivo de retenerlo en la organización.

# Marco Teórico

# El Contexto

## De la Administración de Recursos Humanos a la Gestión del Capital Humano

Para comenzar es importante citar las palabras del autor Dave Ulrich cuando expone *la nueva agenda de un profesional en RRHH*<sup>1</sup>, dejando en claro el papel protagonista que debe adquirir dicho profesional para el desarrollo exitoso de cualquier negocio, convirtiéndose así en un socio estratégico. En Recursos Humanos Champions el autor afirma que **se debe impulsar la competitividad a través de nuestro capital humano.**

*“Como adalides de la competitividad, los profesionales de RRHH deben concentrarse más en lo que aporta su trabajo que en hacer mejor su trabajo. Deben expresar su rol en términos de valor creado. Deben crear mecanismos para entregar RRHH de tal modo que se den rápidamente resultados en términos de la competitividad en los negocios en vez de en términos de comodidad de los empleados y conducir la transformación cultural en vez de consolidar, rediseñar o reducir cuando una empresa necesita racionalizarse. Para alcanzar estos objetivos, los RRHH deben reconocer y corregir su pasado. La función de recursos humanos tradicionalmente ha pasado más tiempo profesando que siendo profesionales. La función de RRHH está plagada de mitos que impiden su profesionalidad. No importa que estos mitos se originen en la gente de RRHH o en los gerentes operativos, es tiempo de superarlos. Llegó el momento de hablar menos y hacer más; de agregar valor y no escribir declaraciones de valores; de construir organizaciones*

---

<sup>1</sup> Dave Ulrich. Recursos Humanos Champion. Ed. Granica S.A. 5ta ed. 2006

*competitivas, no cómodas; de ser activos, no reactivos. Es hora de rendir, no de predicar*<sup>2</sup>.

La utilización de nuevas tecnologías produjo una mayor formación y calificación profesional, dando nacimiento a la Economía del Conocimiento. **La importancia de la tecnología es que ésta potencia al talento a través de la innovación, aportándole la velocidad necesaria.**

Internet dio origen a empresas tecnológicas caracterizadas por su rentabilidad, pequeño capital y velocidad de crecimiento, algo nuevo en el mercado corporativo. Para este tiempo, se identificó un **nuevo factor competitivo (el talento)**. *“Lo que diferencia a una organización que tiene éxito de otra que no lo tiene, son ante todo las personas, su entusiasmo, su creatividad. Todo lo demás se puede comprar, aprender o copiar”* (Lyda Marcela Mendoza Estupiña, 2006). El talento complementa los beneficios de la tecnología y con eso las organizaciones se pueden diferenciar.

*“El capital ha dejado de ser el principal recurso productivo, la ventaja competitiva basada en la reducción de costes es más quebradiza que nunca y los consumidores nos hemos convertido en clientes”, afirma Jericó Pilar. La existencia se ha simplificado a la innovación; y el talento es el principal recurso con el que cuenta una organización*<sup>3</sup>.

Cabe destacar que debido a la crisis económica a escala mundial existente en la actualidad, se considera al talento como una herramienta eficaz para sostener la rentabilidad y el crecimiento de las organizaciones en estos momentos. Toda crisis conlleva un cambio para el cual todos deben estar preparados para adaptarse y no fracasar en el intento.

---

<sup>2</sup> Dave Ulrich. Recursos Humanos Champion. Ed. Granica S.A. 5ta ed. 2006 . Capitulo primero

<sup>3</sup> Pilar Jerico. Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo. Editorial Prentice Hall, 2001.

Figura número 3: La nueva realidad organizacional

La realidad anterior	La nueva realidad
La gente necesitaba las Compañías	Las Compañías necesitan gente
Las máquinas, el capital, la geografía constituían la ventaja competitiva	Las personas talentosas constituyen la ventaja competitiva
Contar con mejor talento tenía cierta importancia	Contar con mejor talento tiene una inmensa importancia
Los empleos escaseaban	Los talentos escasean
Los empleados eran leales y los empleos estables	Las personas son volátiles y asumen compromisos a corto plazo
Las personas aceptaban el paquete normal que se les ofrece	Las personas exigen mucho más

Fuente: Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, Beth Axelrod. Grupo Editorial Norma. Bogotá Colombia, 2003. LA GUERRA POR EL TALENTO

## La PyME en la Argentina,

### Sus Recursos Humanos y el talento organizativo

El término PyME es entendido en todos los países como “pequeñas y medianas empresas”, pero lo que no se puede tener en claro es la forma de definirla o caracterizarla de forma homogénea; esto sucede debido a las diferentes características de los países, regiones y economías y a los distintos escenarios en donde se desarrollan. Los principales criterios que se tienen en cuenta son la cantidad de empleados, el patrimonio neto y las ventas anuales. En la Argentina la Ley 24.267 modificada por la Ley 25300 define a las PyME. Esta Ley DE FOMENTO PARA LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA tiene por objeto el “fortalecimiento competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas (MI PYME) que desarrollen actividades productivas en el país, mediante la creación de nuevos instrumentos y la actualización de los vigentes, con la finalidad de alcanzar un desarrollo

más integrado, equilibrado, equitativo y eficiente de la estructura productiva”.

Numerosos autores consideran las ventas como la variable más certera, para categorizar una pyme, pero la tecnología de punta puede permitir a una empresa contar con un pequeño número de empleados logrando una renta mayor de la que le correspondería por sus particularidades, afirma el profesor Cr. Gualberto J.M. Milocco intentando analizar de manera objetiva las PyME.

Pero éste no es el único factor que utilizan las instituciones para determinar cuándo es Micro o Mediana empresa. “Por ello la utilización mayoritaria de criterios cuantitativos no es exclusiva de Argentina” dice el profesor, afirmando que también se tienen en cuenta: ventas anuales, número de empleados, consumidores y metros cuadrados cubiertos, estableciendo diversos topes que determinan categorías y niveles de pagos mensuales de impuestos. En la Unión Europea se utilizan la conjunción de tres criterios, Número de empleados, Ventas anuales en euros y Balance total.

Este tipo de empresas son el medio para el desarrollo y crecimiento de cualquier país. En el caso de la Argentina, éstas representan la mitad del PBI y a su vez constituyen el 90% de la tasa de empleo. Pero algo particular es que con la misma facilidad con la que se crean no sobreviven más de 5 años. En la actualidad una de las mayores dificultades que se suscitan en las cuestiones económicas es la necesidad de nuevas inversiones, debido a que han llegado a su máximo nivel de su capacidad instalada, (según un informe anual de la fundación Observatorio PyME).

Un elemento o factor crítico en la evaluación de la rentabilidad es que los salarios, en los costos directos de producción, no son compensados con un aumento de la productividad.

En lo que respecta a la gestión o desarrollo de la Pyme, se pueden detectar ciertas fallas en el funcionamiento y organización, cuando se

quiere desarrollar el capital humano o algo más desafiante, **gestionar el talento**. Estas son:

- Personal poco calificado o no profesional en el caso de las empresas familiares, es común que muchos puestos sean ocupados por parientes, que poseen poca o ninguna formación en administración.
- Poca visión y capacidad para la planificación estratégica. Preocupados por el día a día, los empresarios no logran encontrar tiempo y forma de analizar sus metas a largo plazo.
- No existen definiciones claras sobre la Misión y Visión, ni siquiera si tienen metas definidas como organización, lo que desorienta y desmotiva a muchos empleados debido a su situación de inestabilidad.
- Carencias en manuales de descripción de puestos y procedimientos, lo que impide saber al empleado como contribuye su actividad al objetivo de la organización; o empleados que realizan múltiples funciones sin enfocarse en ninguna en particular.
- Falta de información del entorno y el mercado
- Falta de innovación tecnológica
- Falta de políticas de capacitación
- Organización de trabajo inadecuado

A su vez Citando a Bernardo Hidalgo, muchas veces las PyME carecen de un proyecto sustentable o de una marca con historia que les de a los candidatos la certeza que en un futuro tendrán empleo.

Según un estudio realizado por la Universidad del Norte<sup>4</sup>, **el área de recursos humanos es el más descuidado en las micro y pequeñas empresas latinoamericanas**. Normalmente las contrataciones se llevan a cabo a través de amigos, competencia, recomendados, entre otros, sin observar ningún proceso previo que asegure el éxito de la contratación.

---

<sup>4</sup> Pensamiento & gestión, 18, Universidad del Norte, 103-137, 2005

La selección se realiza a través de un simple e informal entrevista que hace el dueño o algún personal de confianza de la empresa. Las pruebas para conocer si califica para el trabajo se hacen sobre la marcha. Un gran problema es la falta de personal calificado; normalmente se contrata gente sin experiencia que aprende su labor una vez comienza a trabajar. La capacitación se hace cuando ya la persona se ha ubicado en el puesto de trabajo. La supervisión y revisión de los logros del personal se da a través de observaciones directas del dueño principalmente, de manera informal.

Cuando se pretende hablar de la gestión del talento y la atracción de éstos a las empresas, se encuentran diferentes obstáculos anteriormente nombrados, como también uno importante que es la comparación del salario con grandes corporaciones; por ello es que la PYME debe definir cuál es su valor profesional para atraer a individuos con talento. Nos encontramos que en muchas no se encuentra correctamente desarrollado el departamento de Recursos Humanos, dificultando la aplicación de nuevas herramientas de gestión.

Pero esto no quiere decir que no se pueda desarrollar el talento de manera eficiente y eficaz ya que cuentan con ciertas características que le dan ventajas sobre las otras; como por ejemplo la flexibilidad que plantean las Pyme a diferencia de grandes empresas, objetivos organizacionales desafiantes, crecimiento organizacional, entre otros. Estas características conforman el perfecto espacio para explotar y desplegar el talento que tiene un individuo. Por ello la PyME no debe intentar captar cualquier talento, sino el que pueda gestionar, basándose en su valor profesional y los beneficios ofrecidos.

Todo esto llevó a que las PyME comiencen a profesionalizarse incorporando herramientas propias de las grandes empresas para poder adaptarse a los cambios que experimentaron en los últimos años (ver artículo en Anexo)

# La gestión del Talento

## El Talento

Para comenzar a analizar el Talento, se citará un párrafo de Pilar Jericó en su libro "Gestión del Talento" el cual define el concepto y utilización de la palabra. *En ninguna colección de numismática del mundo es posible contemplar un talento. No porque no se haya encontrado todavía sino porque nunca ha sido una moneda, pese a lo que tradicionalmente se piensa. El talento era una unidad ponderal proveniente de Babilonia que se utilizaba como tipo de cambio en las transacciones en la Grecia Antigua. Su evolución terminológica y el hecho de asociarlo con una moneda se debe a la Biblia. En una de sus parábolas, se narra cómo un mercader tenía tres criados a lo que les repartió cinco, tres y un talento antes de partir de viaje. Mientras los dos primeros los invirtieron e incrementaron el importe asignado, el último lo escondió y conservó la misma cantidad. Cuando volvió el mercader, alabó a los primeros y reprendió al tercero... ¿el motivo? en términos económicos, porque no había alcanzado resultados pese haber tenido el potencial. **Pues bien, se define al profesional con talento como aquel que alcanza resultados superiores dentro de una organización.** Lo sugiere de alguna manera la Biblia: Talento = Resultados<sup>5</sup>.*

Según la Real Academia Española el Talento es "la capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación o en su acepción, persona inteligente o apta para determinada ocupación".

---

<sup>5</sup> Pilar Jerico. Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo. Editorial Prentice Hall, 2001

Marta Alles afirma que existe un *halo de misterio, casi mágico* para poder utilizar o llevar a cabo una aplicación sobre el tema y cuando se pretende hacer referencia a si se nace o se desarrolla el talento<sup>6</sup>. Para poder trabajar sobre él, sin quedar en la mera suposición que no se puede hacer nada, se debe analizar en profundidad la composición y desarrollo de elementos que llevan a profesionales con “talento” a obtener resultados superiores.

Las características del talento dependen del contexto donde se sitúe, con el momento histórico social y de su adaptabilidad dependerán los resultados superiores. Como por ejemplo si se estaría presentando esta tesis a Henry Ford (creador de la producción en serie, conocida también como *fordismo*), seguramente rechazaría las herramientas planteadas. Por ello se puede afirmar que dirigir a las personas en las empresas de la década del XX, no tiene ningún parecido a la forma de liderar a los recursos humanos en la actualidad. Con esto se puede arribar a que el talento universal no es el que más se valora, sino el talento situacional, dependiendo de su contexto.

También se ven influenciadas por la organización en la cual se sitúe, ya que debe ser un lugar donde se permita el desarrollo de roles y talentos. Hay casos de organizaciones que predicán la utilización del talento, pero en el momento de la aplicación, hay un fuerte obstáculo para incorporarlo, por el estilo de liderazgo autocrático o la falta de participación en el desarrollo de la empresa. Por ello si una persona no obtiene o produce resultados superiores, esto no quiere decir que no lo pueda obtener en otro entorno.

## Componentes del Talento individual

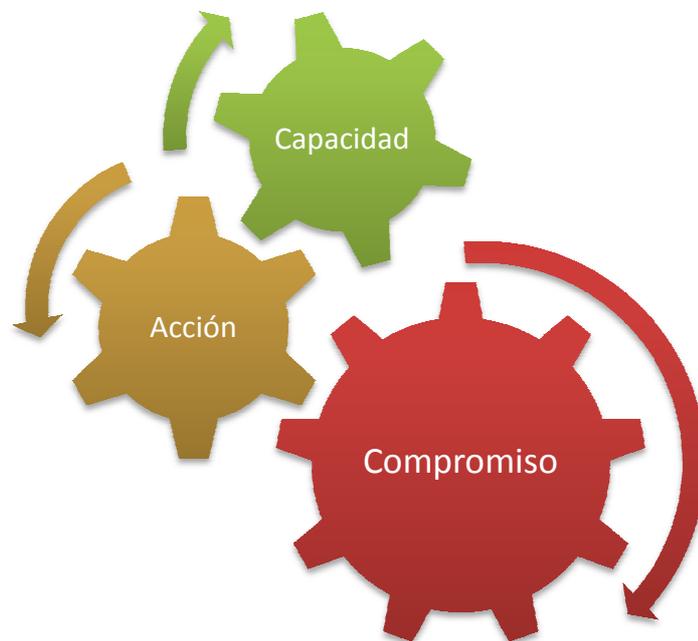
La persona con talento se la define como *aquella que alcanza resultados superiores dentro de una organización*. El profesional con

---

<sup>6</sup> Marta Alles. Desarrollo del Talento Humano basado en las competencias, Editorial Granica S.A. 3ra ed. 2007

talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que lo motive. Existen diferentes tipos de talento, como el talento directivo, comercial, técnico, entre otros. Cada uno requiere de capacidades diferentes y maximiza su aporte de valor desde un rol o puesto determinado.

Hay tres ingredientes básicos que componen el talento, estos son: Las capacidades, El compromiso y la Acción.



## CAPACIDADES

Las **CAPACIDADES** se pueden subdividir en tres: *los conocimientos, las destrezas y las competencias.*

Cuando hablamos de **conocimientos** hacemos referencia a los obtenidos en matemática, idioma, contabilidad, costo, software específico, entre otros, los cuales tienen diferentes grados de complejidad para su desarrollo; estos sirven para delimitar un futuro candidato, o para realizar futuras capacitaciones.

Cuando hablamos de **destrezas** hacemos referencia al manejo de vehículos, manejo de PC, comunicación oral, preparación de comidas, resolución de problemas complejos, entre otros.

Por último encontramos a las **competencias** que son *características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Marta Alles, 2007)*, como por ejemplo: adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autocontrol, autonomía, entre otras.

Según Martha Alles en su libro *Gestión por competencias*, las destrezas y conocimientos son más fáciles de evaluar y desarrollar, en cambio las competencias, al ser rasgos de la personalidad son más difíciles por lo cual se debe trabajar sobre ellas ya que son el elemento diferenciador entre los profesionales.

## COMPROMISO

El **COMPROMISO** es el elemento fundamental para que los recursos humanos aporten lo máximo y no decidan abandonar. Este compromiso no depende solamente del individuo, sino de la interacción con otros.

Si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo posible y no marche a otra compañía<sup>7</sup>. Esto a su vez está muy relacionado con la motivación, la motivación de pertenecer y de aportar en una organización.

Las investigaciones demuestran que los principales factores por los que se comprometen los profesionales cualificados son la cultura, el clima laboral y los estilos de liderazgo, por encima de un sueldo competitivo (en ausencia de éste se produce insatisfacción).

---

<sup>7</sup> Pilar Jerico. *Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo*. Editorial Prentice Hall, 2001. PAG 66.

## ACCIÓN

El último ingrediente es la **ACCIÓN**. Para Pilar Jericó (2001) en nuestra economía significa velocidad e innovación constante. El profesional con talento debe estar al asecho de las nuevas direcciones que se deben tomar con una respuesta rápida, ya que *la demora es la mejor arma de la competencia (Pilar Jerico 2001)*. Cada día los plazos de planificación se achican debido a los vaivenes políticos y económicos que vive América latina y en especial las Pymes.

*Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete en el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que algunos se le han podido adelantar. Hoy por hoy ni la evolución tecnológica ni la competencia ni los clientes esperan. O eres rápido, o estás fuera del mercado (Pilar Jerico, 2001).*

Figura 3.2: los componentes del talento



$$\text{Talento} = \text{Capacidades (conocimientos y habilidades)} + \text{Compromiso} + \text{Acción}$$

## ¿El Talento se puede desarrollar?

El talento se puede desarrollar y esto se observa en personas talentosas con capacidades inicialmente no innatas, incluso en el talento artístico del que tradicionalmente existe la idea de que es de origen genético.

El profesor Mihaly Csikszentmihalyi<sup>8</sup>, catedrático en neurociencias de la Universidad de Stanford, investigó el desarrollo del talento en los adolescentes y llegó a resultados que ratifican que el talento no es cuestión ni de coeficiente intelectual, ni de nivel de la renta familiar, ni de calidad del centro educativo, sino de otra serie de requisitos, como son la motivación, las herramientas de conocimiento y la generación de nuevos hábitos.

En lo que respecta a **la motivación**, el profesor afirma que proviene del disfrute de la actividad ya que éste último requisito es *“la principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: porque disfrutan haciéndolo”*.

Otro elemento son las **herramientas del conocimiento**, ya que el disfrute de la actividad empuja a perfeccionar los conocimientos sobre la misma. Sobre la misma afirma Pilar Jericó, “si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarlo”.

Otro elemento importante son los **nuevos hábitos**, ya que el talento se plasma en acciones. Según la autora, basándose en el conocimiento adquirido, que ofrece información sobre las mejoras en la actividad y la motivación para llevarlas a cabo, se van generando nuevos hábitos en el comportamiento.

Y por último y afirmado por Jericó, **“la disponibilidad** de recursos es una premisa esencial para desarrollar el talento”, por ello invita a las empresas a desarrollar el talento organizacional invirtiendo en él, no considerándolo un gasto, sino la mejor inversión.

---

<sup>8</sup> Cubeiro, Juan Carlos (2000): TGP (tu gurú particular). Martínez Roca

## ¿Cómo gestionar el Talento?

Crear talento organizativo = Gestión del talento

Para crear talento organizativo se debe:

- Seleccionar a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y pueda gestionar.
- Generar un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza básicamente reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.<sup>9</sup>

Figura 4.1: Los factores y las políticas para crear talento organizativo<sup>10</sup>



<sup>9</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

<sup>10</sup> Pilar Jerico, op. Cit. Pag. 79

Para ello en un primer momento la empresa debe definir cuál es su valor profesional. La empresa debe saber que tiene para proporcionar u ofrecer al colaborador, que lo diferencia de su competencia, y hace que los nuevos talentos quieran integrar la organización.

La captación de éstos debe ir en concordancia con lo que anteriormente definimos como valor profesional (que capacidad, que compromiso y como es su acción). Luego dentro de la empresa se debe retenerlo desarrollando las capacidades, reforzando el compromiso y fomentando la acción.

## CREAR VALOR AL PROFESIONAL

Para gestionar el talento, lo primero que se debe hacer es **Crear valor al Profesional**, satisfaciendo y adelantándose a sus necesidades. Esto nos ayudará para definir la proposición de valor que adoptará la organización, siendo parámetro para la captación de nuevos talentos y su retención; como afirma Pilar Jericó ¿Cómo la empresa creará valor al profesional para que este se comprometa?

*Este interés de crear valor no es filantrópico, es un interés puramente económico. Cuando la organización crea valor profesional, lo hace para que alcance resultados superiores e innove<sup>11</sup>. Cuando las empresas desarrollan a sus empleados no lo hacen solamente para reforzar su empleabilidad, sino para que apliquen esos nuevos conocimientos y se trasladen a resultados.*

La organización debe identificar que va a aportar para que el colaborador quiera trabajar ahí y colabore con la creación de talento organizativo. Para esto hay que tener en cuenta el factor máximo motivacional que es entre lo que la organización le ofrece y lo que tiene en realidad (uno de los factores más frustrantes es la diferencia entre las

---

<sup>11</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

expectativas que fueron creadas al ingreso y la realidad que se encuentra). Por ello la organización debe conocerse a sí misma.

Para comenzar con el valor profesional se debe trabajar con el Salario Emocional que es la retribución intangible (equilibrio entre vida profesional, desarrollo profesional, satisfacción de motivos trascendentales) ya que estos tienen dos características muy importantes: son difíciles de igualar o copiar por la competencia desarrollando una ventaja competitiva y además satisfacen los motivos que hacen al compromiso más estable (no únicamente el salario). Esto también se lo relaciona con el concepto de contrato psicológico, expectativas de ambas partes en base a la relación laboral.

Para Pilar Jericó un factor importante intangible en el valor profesional es la empleabilidad, es decir *el desarrollo constante del profesional para que mantenga su competitividad individual en todo momento*. Pero para esto hay que considerar que para trabajar con el talento hay que promulgar la libertad y autonomía, algo que no es común en la PyMe. Como conclusión la autora afirma que hay que conocer la oferta de la competencia y elabora una proposición de valor diferente.

Luego de definir lo que la empresa va a aportarle al profesional, debe definir que se le va a pedir y qué tipo de profesional quiere reclutar (o a los que puede aspirar). Por ello "un profesional con potencial de talento en una organización donde no pueda desarrollarlo y que no le ofrezca ninguna alternativa de valor, tenga por seguro que o se frustrará, o caerá en una situación de infidelidad, o se marchará a otra compañía con más proyección. Entonces, ¿para qué contratarlos? ¿Qué es preferible, un profesional con menos capacidades, pero con más alto nivel de compromiso, o con altas capacidades, pero con bajo compromiso con la empresa?"<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> Pilar Jericó, op. Cit. Pag: 100

Otro punto importante a tener en cuenta es la competencia, que es lo que ofrece y desarrollar una proposición de valor diferente.

## CAPTACIÓN PROFESIONALES CON TALENTO

Otro punto importante para la gestión del talento es la **Atracción y Selección de los profesionales con talento.**

Lo que atrae a los profesionales son la posición de valor y su accesibilidad. Por ello en este punto hay que igualar el valor profesional con el proceso de selección, ya que cada puesto es particular, y la empresa pone en juego la imagen de sí misma en este proceso. "Si la empresa insiste en la importancia de la competencia y la capacidad de compromiso ¿debería plantear un test de inteligencia lógico matemático como primer filtro en la selección?". No sólo ha de identificar si tiene talento, si es adecuado para la cultura de la compañía y para el proyecto que se le quiere contratar, sino también vender lo que la empresa puede ofrecerle<sup>13</sup>.

Estos procesos, igualmente, deben ser cada vez más flexibles con las personas que se contrata. Además los procesos deben ser rápidos, pues que la burocracia hace huir a los más capaces. El proceso de Inducción debe ser planeado y coordinado con antelación para adecuar el empleado al puesto de trabajo de manera eficiente y efectiva.

## RETENCIÓN

Para retener a un profesional Pilar Jericó recomienda **seleccionar al profesional en base a la proposición de valor, desarrollar el talento individual y reforzar el compromiso.**

---

<sup>13</sup> Pilar Jericó, op. Cit. Pag: 113

La rotación es un valor importante para analizar; hay que estudiar las principales causas de ello y en que departamentos se producen, ya que el porcentaje del total nos puede engañar adjudicando la causa a algo inexistente. Esto además de la pérdida de un talento, tiene mayores efectos si ésta persona era valorada por los compañeros de trabajo, pudiendo producir una rotación en cadena.

“Lo único que podemos saber es que cuando un profesional cambia de empresa ha sido porque ha desaparecido su motivación de continuar en esa empresa y porque tiene la posibilidad de marcharse. Es decir, ha desaparecido su compromiso (y tiene, además, opciones de cambiar). En definitiva, el compromiso es la palanca clave para reducir la rotación no deseada y alcanzar resultados superiores e innovar”<sup>14</sup>.

**Para fortalecer el compromiso** y continuando la teoría de Pilar Jericó, **se debe trabajar con los facilitadores organizativos**, que son: El liderazgo; El clima laboral; La cultura y los valores; Los sistemas de dirección; La organización; y La retribución. Estos facilitadores tienen un objetivo claro: satisfacer las motivaciones de los profesionales para reforzar el compromiso de los colaboradores y así comenzar a trabajar con talento.



<sup>14</sup> Pilar Jerico 2001, pag. 130

Según un estudio citado en el libro de Pilar Jerico y realizado por APD y HayGroup, los primeros factores que más motivan son, el clima laboral (6.9 sobre 10), el liderazgo (6.6) y la cultura (6.4), y en segundo término la estructura (5.2) y la retribución (5.0)<sup>15</sup>. Estos dos últimos por más que no motiven por si solos, son un fuerte desmotivador y produce la insatisfacción; a estos se los conocen según Herzberg como “Factores Higiénicos”<sup>16</sup>, ya que si estos faltan o son insuficientes los demás facilitadores no podrán ser efectivos para motivar.

“Si desea gestionar el talento comience analizando si su organización tiene techos de cristal y si se paga equitativamente a sus profesionales. Y por cierto no se olvide de medir los facilitadores, porque, paradójicamente, aunque el clima laboral, el liderazgo y la cultura organizativa se identifican como los más motivadores, muy pocas organizaciones reconocen disponer de herramientas para medir y mejorarlos”<sup>17</sup>

## REFORZAR EL COMPROMISO

Las organizaciones a través de objetivos o proyectos pueden incentivar el desarrollo del individuo para que éste pueda encontrar el valor personal al trabajo, a través de las actividades que efectúa. Cuando las personas tienen un objetivo en común y saben cuál es el rumbo de la compañía, y lo comparten, se puede decir que las personas están comprometidas o involucradas; los nuevos retos comprometen.

El compromiso a su vez está muy ligado con la motivación; Este “motivo”, Pilar Jerico (2001) lo define como el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos. Esta motivación

---

<sup>15</sup> Pilar Jerico, 2001. Pag 131

<sup>16</sup> Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000), Teoría de la motivación e higiene.

<sup>17</sup> Pilar Jerico, 2001. Pag 132

puede, como no, ser compartida ya que el ser humano como dice la palabra "individuo", es un ser individual con sus características particulares, lo que motiva a uno, no siempre motiva a su compañero. La motivación de pertenecer y de aportar en una organización es lo que se denomina compromiso.

El compromiso organizacional se puede analizar a través de la teoría de Juan Antonio Perez Lopez<sup>18</sup> a través de tres motivos:

- **Extrínseco:** Estos motivos satisfacen el bienestar del profesional en su interacción con el mundo físico, en este caso el prestigio social y la seguridad que otorga pertenecer a una determinada compañía. A su vez este prestigio organizacional ejerce influencia cuando un profesional tiene que elegir entre dos organización con iguales condiciones. Además del prestigio social, otro motivo extrínseco es la cercanía del lugar del trabajo y más importante todavía, el salario<sup>19</sup>. También se consideran la seguridad en el puesto de trabajo, confort y poco estrés.
- **Intrínsecos:** Este motivo satisface las necesidades de aprendizaje, derivado de asumir responsabilidades, nuevos retos, libertad, autonomía y desarrollo de carrera. Esto a su vez se satisface con la profesionalidad del trabajo bien hecho, cuando la persona disfruta trabajando con calidad o cuando le apasiona a lo que se dedica<sup>20</sup>.
- **Trascendentales:** Estos motivos son necesidades externas al colaborador, que se logran satisfaciendo a terceros relacionados o no con la compañía, al yo social y las necesidades afectivas<sup>21</sup>. Según Pilar Jericó son los que mueven a un profesional a solucionar los problemas de sus

---

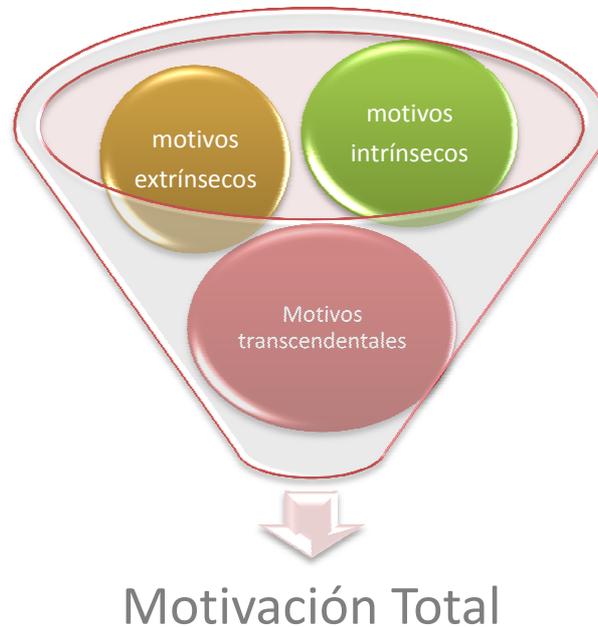
<sup>18</sup> Perez Lopez, Juan Antonio (1985): Las motivaciones humanas, División de Investigación, Barcelona.

<sup>19</sup> Pilar Jericó. Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo. Editorial Prentice Hall, 2001

<sup>20</sup> Pilar Jericó, op. Cit.

<sup>21</sup> Pilar Jericó, op. Cit.

clientes, colaborar con sus compañeros o contribuir a mejorar el mundo, compartir valores y cultura con la compañía, buena relación con el jefe, buen entorno.



La diferencia entre los colaboradores y el peso relativo que cada uno le asigne a cada motivo, construirá la motivación total modificando su compromiso. Para analizar esto, hay que tener en cuenta dos variables, que el profesional esté comprometido o no. Cuando está comprometido y los **motivos son extrínsecos**, y su vinculación es contractual, es el más vulnerable a la rotación (porque por ejemplo este podría cambiar de empresa por un mejor sueldo).

Si el **motivo del compromiso es intrínseco** (porque aprende o porque le apasiona trabajar en ese puesto) su vínculo con la organización es técnico-profesional; es el menos vulnerable a la rotación. Pero en la medida que la compañía coloque "techos de cristal" en su desarrollo profesional o que otra firma le proponga un reto

más apasionante a igualdad de condiciones, puede que desee marcharse<sup>22</sup>.

Por último si **el motivo de trabajar en la organización es transcendental** (porque le gusta el ambiente, porque le agrada solucionar problemas a sus clientes o porque comparte los valores y la cultura de su organización) se vincula identificándose con la compañía; éste es el menos vulnerable a la rotación, en especial cuando se vincula más con el propósito de la organización, que con las personas que la componen, sin embargo, si la empresa en la que está no le permite realizarse a través de la cultura, el clima o la relación con terceros, podrá estar en disposición de cambiar de organización<sup>23</sup>.

En el caso que el colaborador no se siente comprometido con la empresa, es porque ésta no satisface alguno de los motivos que más valora, lo que impide desarrollar el talento del individuo. Esta situación puede modificarse si hay un cambio en la compañía que le afecte directamente o un nuevo proyecto, entre otros.

Un parámetro analizado por la autora Pilar Jericó afirma que en *las encuestas de directivos o profesionales ponderan más los motivos intrínsecos y transcendentales ya que sus necesidades económicas es de suponer estuvieran cubiertas y no fueran la principal causa para tomar decisiones*, “el sueldo es un factor fuertemente desmotivador, pero poco motivador por sí mismo” afirma José Ignacio Arraiz, experto en retribución en España. Continuando con el análisis, si los colaboradores analizados fueran de menor calificación y retribución media, los motivos serían extrínsecos ya que *si el profesional no cubre sus necesidades económicas básicas, generalmente es muy difícil que pondere los otros motivos*<sup>24</sup>.

En definitiva cada profesional se compromete con la organización según sea su motivación pudiendo incidir los tres tipos. Conocer qué es

---

<sup>22</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

<sup>23</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

<sup>24</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

lo que la empresa ofrece y cuál es el nivel de necesidades que se puede satisfacer es esencial para construir el talento organizativo<sup>25</sup>.

## DESARROLLAR LAS CAPACIDADES

A partir de tener al profesional dentro de la organización se debe formar y principalmente **desarrollar al talento**. *La promoción es una característica de las empresas más admiradas. Algunos directivos creen que la receta mágica para solucionar sus problemas viene de la mano de los paracaidistas, en vez de apostar por el desarrollo de sus profesionales. Y esto se puede deber a la falta de herramientas que valoren el potencial de los empleados* (Pilar Jerico, 2001 pág. 119). Cuando esto sucede, se fractura el compromiso de los colaboradores con la organización y se crea el llamado “techo de cristal”.

Para identificar el talento y desarrollarlo (y con ello romper con este techo), la gestión por competencias es una importante herramienta que posibilita la identificación de las capacidades existente o no, y que consiguen ser útiles para nuevas tareas. “Las empresas más admiradas utilizan más el desarrollo (coaching o mentoring) que la formación en comparación con el resto. El motivo: el desarrollo incide en las actitudes del profesional, mientras que la formación incide en los conocimientos. El desarrollo de las actitudes además tiene otra particularidad. Se almacena en un lugar de la memoria capaz de soportar mejor el paso del tiempo en comparación con los conocimientos aprendidos” (Pilar Jerico, 2001 pág. 124).

Si un profesional no consigue el éxito en su puesto de trabajo se deberá analizar si se da:

- por falta de capacidad o desarrollo en las tareas.
- por falta de compromiso o motivación.

Si no se tiene una base de datos sobre el desarrollo del personal, no se debe llegar a la rápida conclusión que dicho colaborador no es útil

---

<sup>25</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

para la organización, pues si se produce un cambio o se lo traslada de puesto se puede descubrir un talento oculto. Pero si la principal causa es el compromiso (interesados en otras cosas más que el trabajo), o escases de capacidades para lo que exige la organización, lo mejor es la desvinculación.

# Diagnóstico organizacional

¿Cómo realizarlo?

## Diagnóstico organizacional

El diagnóstica organizacional es un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

El diagnóstico o análisis organizacional compromete un proceso de cambio pactado contractualmente entre los miembros de un sistema organizacional y un analista independiente, para encarar problemas que obstaculizan el desarrollo de los componentes del sistema<sup>26</sup>. El analista no ofrece soluciones estandarizadas, ni implementa modelos ideales, sino que pone en marcha un proceso de estudio de la realidad particular de la organización y de sus relaciones con el contexto<sup>27</sup>.

**Se analizarán y diagnosticarán las variables que hacen que el talento individual se convierta en el talento organizacional; estos son La acción, El compromiso y La capacidad. También se analizará el proceso de captación y el valor profesional. Para comenzar se hará una análisis funcional y luego un análisis cultural, utilizando para ello diversas herramientas.**

Siempre este proceso se inicia con el pedido de consulta o asesoramiento de un cliente para analizar un conflicto, enfrentar un problema o promover un desarrollo organizacional.

---

<sup>26</sup> Aldo Schlemenson, Análisis organizacional y empresa unipersonal, Ed. Paidós.

<sup>27</sup> Op. cit. Aldo Schlemenson

Los problemas organizacionales requieren, antes que pueda emprenderse una acción racional, la obtención de datos fácticos y análisis del problema<sup>28</sup>. Para esto se tienen en cuenta los siguientes pasos desarrollados por el autor Aldo Schlemenson:

- Entrevista y contactos preliminares
- Comienzo de la relación de consulta
- Trabajo de campo
- Devolución de la información y definición de los cambios requeridos por el cliente
- Evaluación y cierre de la etapa
- Nueva perspectiva

Para que este proceso sea correcto se debe tener en cuenta lo siguiente:

- **Generación de información:** definimos la forma, herramientas y procesos para recolectar la información.
- **Organización de la información:** para que sea útil, accesible y factible la información para su posterior análisis.
- **Análisis e interpretación de la información:** separar los elementos relevantes de la información para así analizarlos y cotejarlos con el propósito de las cuestiones planteadas al inicio de la investigación.

Para comenzar se realiza:

**UN DIAGNÓSTICO FUNCIONAL<sup>29</sup>:** (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) examina principalmente las estructuras formales e informales de la organización, las prácticas que tienen que ver con la producción, los recursos humanos, la satisfacción del personal, el clima organizacional, y la innovación. Según

---

<sup>28</sup> Op. cit. Aldo Schlemenson

<sup>29</sup> Lic. Adriana Meza B.\* y Lic. Patricia Carballada González.  
<http://www.miespacio.org/cont/invest/diagno.htm>

Schlemenson las dimensiones: el proyecto en el que se sustenta la organización; la estructura organizativa; la integración psicosocial; las condiciones de trabajo.

Técnicas aplicables:

**Entrevista.** Esta técnica se complementa con el cuestionario y permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.

**Cuestionario.** Permite recoger mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.

Para analizar una variable muy importante en la **Retención** del talento, se realizará un:

**UN DIAGNÓSTICO CULTURAL<sup>30</sup>:** su finalidad es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional. Según Schlemenson las dimensiones: El sistema político y el contexto.

Técnicas aplicables:

**Observación.** Para llevarla a cabo, el investigador puede optar por convertirse en un miembro más del grupo (observación participante), o bien por observarlos desde fuera (observación no participante u ordinaria). El investigador debe ganarse, en cualquier caso, la confianza de las personas que va a estudiar, lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera o perturbe de algún modo las actividades cotidianas del grupo.

---

<sup>30</sup> Op. Cit

**Entrevistas individuales.** Es muy importante que en las entrevistas se logre lo que se conoce con el nombre de "simpatía". Esta implica el establecimiento de un clima de confianza mutua, comprensión y afinidad emocional entre el entrevistador y el entrevistado.

**Encuesta.** La información recogida por medio de esta técnica puede emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que se suponen o se conocen en forma parcial o imprecisa. El método que puede utilizarse para levantar la encuesta es el cuestionario.

## Para el diagnóstico ¿qué información obtener?

### Estudio de CLIMA LABORAL, ¿cómo analizarlo?

Según las normas ISO 9000: 2000 en el apartado 6.4 afirma que *la organización debe determinar y gestionar el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto (o servicio). El ambiente de trabajo tiene una influencia positiva en la motivación, satisfacción y desempeño del personal con el fin de mejorar el desempeño de la organización.*

Mientras un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionado situaciones de conflicto y bajo rendimiento. **Un estudio del clima laboral u organizacional** nos ayuda a conocer con mayor precisión los aspectos organizacionales, el ambiente de trabajo, la cultura, estado de ánimo y factores que influyen en la motivación del colaborador para desempeñar con éxito su tarea. Por ello con esta herramienta se intenta explicar los motivos por los cuales las personas que trabajan en una organización se sienten más o menos motivadas al ejercer sus

obligaciones (esto influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad).

En la actualidad todas las empresas, tanto las pymes como las grandes organizaciones, deben gestionar el clima laboral para así lograr un factor competitivo que los lleva a diferenciarse de los competidores alcanzando el éxito económico.

Lo que debemos medir en las encuestas:

- ¿Conocen los empleados sus objetivos individuales y como se relacionan estos con la meta organizacional?
- Como se desarrolla la comunicación en la organización para la coordinación del trabajo.
- Como se desarrolla el trabajo. Equipos de trabajo, etc.
- Condiciones de trabajo (poseen los empleados los elementos para desarrollar sus tareas con éxito)
- Oportunidades de carrera
- Jefes y supervisores, como se desarrolla el trabajo en conjunto, confían en el conocimiento y habilidades de sus superiores, etc.
- Compensación y reconocimiento

No se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Por ello es que podemos encontrar distintos departamentos con un buen o mal clima laboral en una misma organización.

Con esta herramienta logramos localizar los puntos fuertes y débiles en la organización y luego pudiendo gestionarlos realizando intervenciones con el fin de contrarrestar las debilidades y apoyarnos en las fortalezas. Este se desarrolla mediante la fijación de metas o “clima objetivo” para así comparar la situación actual con la que deseamos.

Los resultados deben ser volcados en una planilla para la comparación entre sí. Se pueden utilizar gráficos para lograr mayor claridad en su análisis. Con las conclusiones que obtengamos podremos saber en donde enfocar nuestras políticas de Recursos Humanos.

## RETRIBUCIÓN ¿cómo analizarla?

Como se ha mencionado anteriormente, la retribución por sí sola no es un factor motivante, pero si el colaborador sintiese una falta de equidad entre esta y su contribución será un importante factor insatisfactorio o desmotivador. Para que la escala retributiva de la organización refuerce el compromiso y así evitar que se marchen a otras organizaciones debe reunir dos requisitos:

- Debe ser una retribución equitativa dentro de la organización.
- Debe ser competitiva en el mercado laboral en donde se encuentre.

La falta de equidad interna es posiblemente uno de los factores más desmotivadores<sup>31</sup>. Actualmente una práctica utilizada con mayor frecuencia en las organizaciones es la retribución variable; para ello, esta debe ser personalizada, esto quiere decir, que los criterios que utilicemos para valorar un puesto deben estar claramente definidos y comunicados. De esta manera a su vez el colaborador observa que es valor para la compañía.

Para comenzar a gestionar el talento organizacional se debe comenzar a analizar si la organización tiene techos de cristal y si se paga equitativamente a los colaboradores<sup>32</sup>.

## Estudio de LA CULTURA ORGANIZACIONAL ¿cómo analizarla?

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran cults (cultivado) y ura (acción, resultado de una acción). Pertenece a la familia cotorce (cultivar, morar) y colows (colono, granjero, campesino).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un período determinado. Engloba además modos de

---

<sup>31</sup> Pilar Jerico (2001) pag 156

<sup>32</sup> Pilar Jerico (2001) pag 132

vida, ceremonias, arte, invenciones, tecnología, sistemas de valores, derechos fundamentales del ser humano, tradiciones y creencias. Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los años ochenta, Tom Peters y Robert Waterman consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto antropológico y psicosocial a las organizaciones.

Este término fue definido por otros investigadores del tema como la interacción de valores, actitudes y conductas compartidas por todos los miembros de una empresa u organización. A continuación se citan diversos investigadores sobre el tema que coinciden en la definición del término.

**Granell (1997)** define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas." (p.2).

**Chiavenato (1989)** presenta la cultura organizacional como "...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización."(p. 464)

**García y Dolan (1997)** definen la cultura como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual..." (p.33).

De la comparación y análisis de las definiciones presentadas por los diversos autores, se infiere que todos conciben a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismos valores, creencias, reglas, procedimientos, normas, lenguaje, ritual y ceremonias.

La cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando de acuerdo a las influencias externas y a las presiones internas producto de la dinámica organizacional.

Cuanto más coherente sea la cultura deseada con la real, más posibilidades tiene de éxito la compañía. Pero para eso, una vez más, hay que medir. Se debe comunicar la cultura y los valores deseados para que se conviertan en hechos<sup>33</sup>.

## LIDERAZGO con talento

El líder es el facilitador impulsor por excelencia, con permiso de la cultura empresarial, para generar talento organizativo y retener a los profesionales. Los jefes representan a la empresa, materializan la proposición de valor profesional, refuerzan el compromiso y condicionan en gran medida la percepción de clima organizativo por parte de sus colaboradores y, por supuesto, los resultados del equipo<sup>34</sup>.

El líder puede transmitir la visión de la organización a través de dos maneras, la comunicación y la actuación.

Una de las funciones más importantes del líder es crear el entorno organizativo, a través de sus actuaciones, para que los profesionales pongan en juego sus talentos individuales y colaboren a crear talento organizativo<sup>35</sup>. Se debe trabajar con retos ambiciosos donde se especifique el que, no el cómo, desarrollando dos objetivos:

- Promover el desarrollo del talento de los profesionales, al aumentar los márgenes de libertad de actuación y proponiéndoles un reto al que dirigir sus esfuerzos
- Reforzar el compromiso de los miembros del equipo, porque se pueden unir en base a un objetivo en común y sienten que así participan en el éxito de la empresa.

---

<sup>33</sup> Pilar Jerico, Gestion del Talento, 2001, capítulo 4 página 148

<sup>34</sup> Op. Cit. Capitulo 4, página 134

<sup>35</sup> Op. Cit. Capitulo 4, página 134

Por ello un líder se debe diferenciar del gestor:

Figura 4.10: diferencias entre el líder y el gestor

EL GESTOR	EL LÍDER
Administra	Innova
Es una copia	Es original
Mantiene	Desarrolla
Acepta la realidad	La cuestiona
Se centra en los sistemas y en la estructura	Se centra en las personas
Es cortoplacista	Tienen Perspectivas a largo plazo
Pregunta cómo y cuando	Pregunta qué y para que
Pone su mirada en el resultado	Pone su mirada en el horizonte
Imita	Origina
Acepta el statu quo	Trata de desafiarlo
Es un buen soldado	Es uno mismo
Hace las cosas bien	Hace las cosas que se deben hacer

36

<sup>36</sup> Op. cit capítulo 4, página 143

“La inspiración existe,  
pero tiene que encontrarte trabajando”

Pablo Picasso

# Diagnostico organizacional



# Contextualización

## Descripción de la organización

La empresa Fank+Martinez se encuentra en la ciudad de Ushuaia, Tierra del Fuego. Posee prestigio social en la construcción y se diferencia por la utilización de la madera como elemento protagonista. Desarrollan un estilo arquitectónico respetando el estilo de las antiguas casas como también a la naturaleza fueguina. En el mercado competitivo se pueden encontrar 20 empresas, tanto de grande, mediano y chico tamaño, teniendo en cuenta su capital. La empresa compite directamente con 10 a 12 empresas principalmente en base al precio. Aunque los dueños se identifiquen con la velocidad y responsabilidad en el trabajo (afirmando que no siempre tiene precios competitivos), la gran mayoría de sus clientes los elijen por su calidad en la construcción.

En lo que respecta al complejo de cabañas, esto es un negocio que nació como inversión de la empresa constructora. Es el primer completo en su estilo de construcción y tamaño del predio, y continua siéndolo. Posee poca planificación estratégica y se desarrolla con la demanda. En el mercado de alojamiento turístico de este tipo, se encuentran 22 complejos los cuales se categorizan desde una hasta tres estrellas según sus servicios, construcción, etc. El complejo compite directamente con 5, manteniendo un buen margen del negocio.

Hay una clara diferenciación de espacios entre los empleados que son del área de proyecto, diseño y administración, cuyo ámbito se lo denomina Estudio; los obreros y capataces de la construcción,

quienes están básicamente en las carpinterías y obras; y las recepcionistas dentro del complejo turístico. Los edificios se hallan separados pero en el mismo terreno. Las relaciones entre estos tres espacios se suele dar por representantes o encargados. Esto se debe a que la parte gerencial se encuentra emplazada en el Estudio de donde parten las directivas

## La historia de la organización

a través del testimonio de sus dueños

Antes de comenzar, cabe aclarar que la organización no cuenta con un manual en donde se detalle la historia de la misma, por ello me basé en las referencias testimoniales.

“En el año 1980 se abre un estudio en la calle Independencia 1130 de la ciudad de Córdoba, que buscaba llevar a adelante tareas de Arquitectura e Ingeniería ya que los integrantes del mismo eran profesionales de esa rama un Ingeniero y una Arquitecta.

Se comienzan con diseños de viviendas unifamiliares, grupos pequeños de departamentos, complejo de cabañas y locales comerciales. Agregando construcción de algunos de estos proyectos. Los integrantes del estudio traían como experiencia haberse desempeñado en grandes estudios y por su lugar de origen, Misiones, un conocimiento profundo sobre la madera.

Es así como se empieza a incursionar en obras de techos y entrepisos.

En el año 82 surge la posibilidad de un contrato en la ciudad de Ushuaia con el Gobierno de Tierra del Fuego para realizar cálculos de estructura en madera ya que el Instituto Provincial de la Vivienda comenzaba a utilizar este material en soluciones habitacionales.

Como la oferta de trabajo era muy abundante en todas las ramas de la Ingeniería y la Arquitectura, los profesionales deciden trasladarse a Ushuaia y montar el primer estudio privado.

En el año 85 el Banco Hipotecario Nacional ofrece créditos y origina una explosión constructiva orientada a la clase media y fue el momento en que es estudio se transforma claramente en una empresa constructora con la incorporación de personal para atención a los clientes, profesionales para diseño, dirección de obras y obreros de la construcción.

Por otro lado comienza un profundo estudio de las bondades de la madera en esas latitudes, que forma parte de los elementos constitutivos de la construcción tradicional y comienza un rescate y puesta en valor no solo del material sino de las formas y elementos decorativos de la arquitectura fueguina.

El estudio del sistema constructivo se enriquece con la observación del lugar y a través de viajes a lugares donde utilizaban similares sistemas, bibliografía y cursos que fueron acrecentando el caudal de conocimiento sobre el tema.

En ese entonces se había producido una fuerte corriente migratoria desde el norte del país y las personas que arribaban venían con la visión sobre la vivienda marcada por su propia historia donde la casa de madera era considerada precaria.

Pero fue cuando personas de poder adquisitivo alto comenzaron a elegirla como solución habitacional que comenzó un interés en querer imitar el sistema que por otro lado no era sino la superación de lo que se venía usando desde tanto tiempo.

La empresa comenzó a crecer y fue conocida por su estilo, al punto que las personas identificaban a los autores de las obras de solo verlas y es allí donde se monta una carpintería con secadero de madera para apoyar la ejecución de los proyectos.

El uso de este material comenzó a introducirse en otros rubros como locales comerciales, industriales, estación de tren, iglesias, hoteles, etc. La empresa pasó por distintas etapas producto de los vaivenes económicos del país pero nunca dejó de funcionar y siempre tuvo una curva ascendente.

En el año 89 decide abrir un nuevo rubro para la empresa y construye un complejo de cabañas que no solo fue pionero sino que sigue siendo el complejo líder en el mercado, pues contaba con todo el capital humano para encararlo, diseñadores, constructores y la carpintería para aportar los materiales necesarios.

A finales del 2004 y comienzos del 2005 se vislumbra una especie de estancamiento en la empresa, fundamentalmente se observa una falta de objetivos claros para los empleados. Entonces se encara un intento fallido de construir un organigrama donde se establecen funciones y jerarquías con esquema de reuniones semanales donde se analizan problemas y virtudes del funcionamiento, y se comienza a pedir asesoramiento externo para evaluar el desarrollo de la empresa.

Simultáneamente comienza a observarse en la zona otra explosión demográfica y constructiva producto del auge turístico, lo que conllevó a una sobre oferta de trabajo y aquellas personas que fueron ubicadas en la empresa en puestos claves, buscaron el cambio en otras organizaciones lo que origina un vacío y replanteo del funcionamiento llevado hasta ahora.

En el momento de crisis no se pudo vislumbrar si la causa de la misma era externa o interna. La empresa se vuelca más a la parte de obras que ha proyectos, buscando mantener la empresa y seleccionar profesionales capacitados y aptos para los cargos vacantes.

En aproximadamente cinco meses comienza a revertirse la situación con la aparición de profesionales nuevos con ideas y capacidades nuevas, con deseos de aprender y pertenecer a la empresa que gozaba de prestigio en la zona.

Cambia la envergadura y escala de las obras lo que exige una organización y control más estricto de los productos que se ofrecían. Hoy la empresa ha recuperado su ritmo y se plantea nuevos desafíos."

## Estructura de la Organización

La empresa incluye dos áreas: la EMPRESA CONSTRUCTORA y EL COMPLEJO DE CABAÑAS.

La EMPRESA CONSTRUCTORA la lidera el Ingeniero y el COMPLEJO la Arquitecta.

Dentro de la constructora hay tres sub áreas PROYECTOS, OBRAS y CARPINTERÍA. PROYECTOS está a cargo de la Arquitecta, OBRAS y CARPINTERIA del Ingeniero. En el área de OBRAS hay un ingeniero civil para la dirección técnica de las mismas, un ingeniero en construcciones para seguimiento de obra y certificaciones, un arquitecto como sobrestante de obra, y un ingeniero para la parte informática, control de materiales y personal. En la oficina hay una persona encargada del control de planillas de horarios del personal y su documentación, además de atención al público, venta de materiales de la carpintería y cobranza y trámites en general.

En la parte específica de construcción, un encargado de control de ejecución, un encargado de carpintería y un encargado de compras.

En el área de PROYECTO hay dos arquitectos en diseño y profesionales asociados eventualmente para distintos trabajos y especialidades, las mismas administrativas de OBRAS realizan trámites municipales para esta área.

En el área de COMPLEJO DE CABAÑAS hay una encargada general que coordina a los empleados, hay dos recepcionistas, tres mucamas, un encargado de mantenimiento del espacio exterior. Las mismas administrativas de las áreas de OBRAS y PROYECTO, llevan el control de pagos de los turistas y reemplazan a las recepcionistas en caso de ausencia.

Optimización de recursos: la persona que hace la atención al público en la empresa es la misma tramita municipalmente los proyectos y es encargado de la cobranza del Complejo.

La persona que controla horarios para la empresa ayuda en el Complejo haciendo suplencias de recepcionista.

La persona encargada de la carpintería es la misma que se encarga del mantenimiento del espacio exterior del Complejo y realiza compras para las obras.

Los instaladores y carpinteros de la Empresa intervienen en el Complejo en mantenimiento y reparación.

Los arquitectos del área de PROYECTO pueden atender un llamado telefónico para reservas del Complejo.

Esta modalidad es característica de las Pymes donde una misma persona cumple distintas funciones, debido a la necesidad de optimizar recursos.

# Marco Metodológico

Aquí se detallan las herramientas utilizadas durante el proceso de investigación. Será a través de la acción metodológica como se recolecte, ordene y analice la realidad en estudio.

**Tipo de investigación:** Exploratoria – Descriptiva

**Metodología:** Cualitativa – Cuantitativa

**Técnicas de recolección de datos:**

- entrevistas
- cuestionarios
- observación

**Población:** la población analizada son los colaboradores que trabajan actualmente en la empresa Fank+Martinez como también personas desvinculadas (2) que accedieron a una entrevista.

Para comenzar:

- Se realizará una entrevista desestructurada con los dueños para así analizar la historia de la empresa, los objetivos y su estructura. A su vez con esta entrevista preliminar se establecen las expectativas frente al proyecto a aplicar y la percepción que tienen ellos en cuanto a LA GESTION DEL TALENTO en la organización. Luego con la información aportada se analiza el contexto en la cual se encuentra inmersa.
- Se aplicará un cuestionario de tipo estructurado para la recolección de información con preguntas abiertas y así analizar las características organizacionales y características en sus recursos humanos.

- A su vez se aplicará una encuesta abierta de cultura organizacional para así analizar ritos, valores, el liderazgo, entre otros. El mismo es aplicado a un número reducido de empleados (dueños y 5 colaboradores) y cotejado con una entrevista abierta con los dueños de la organización
- Se utilizará una evaluación de clima laboral desarrollado a través de una encuesta cerrada para lograr la mayor objetividad en las respuestas del formulario, planteadas de una manera organizada, pudiendo así registrar todas las contestaciones. Un aspecto muy importante a tener en cuenta para el éxito del estudio es el anonimato o confidencialidad. Luego, dado que la encuesta no posee flexibilidad para indagar sobre ciertos temas importantes, se realizarán entrevistas abiertas y así se profundizará el análisis en ciertos aspectos. A su vez se hace visitas a la organización para realizar una observación descriptiva, atenta a determinadas situación o comportamientos para registrar hechos reales. Esta herramienta es aplicada a un total de 20 personas.
- Se desarrolla un análisis organizacional y un F.O.D.A. de las características de los Recursos Humanos. El análisis interno se enfoca en el capital humano de la organización, para así detectar debilidades y fortalezas de los mismos y costearlas con las amenazas y oportunidades que nos da el mercado para suplir nuestras necesidades. Es importante tener en cuenta solamente podremos actuar directamente sobre las fortalezas y debilidades, ya que las amenazas y oportunidades son externas y es muy difícil modificarlas.

A través de este desarrollo se determinará el estado actual de los componentes de Talento Organizativo (la Capacidad, El compromiso y La acción). También se diagnosticarán los procesos de Captación y el valor profesional.

# Diagnóstico del talento en la Organización

## El VALOR profesional

Los principales valores que se predicen en la organización son la responsabilidad, honestidad, confidencialidad, fidelidad, predisposición al trabajo en equipo, la auto gestión (aunque a veces coartada en su fin) e identificación con la organización.

La empresa, en cuanto a la creación de valor para atraer y retener al talento, propone: en lo que respecta al compromiso, se jacta de ofrecer seguridad en su puesto de trabajo junto al prestigio de pertenecer a ella. En cuanto al desarrollo de la capacidad afirma que siempre están dispuestos a promocionar a los individuos que generen un valor agregado a la organización, pero en pocas oportunidades lo han podido encontrar. En cuanto a la acción consideran que siempre ofrecen autonomía y participación a sus empleados, pero que estos últimos nunca asumen la responsabilidad para ejercerla correctamente.

## La CAPTACIÓN del talento

El proceso de **reclutamiento** se desarrolla de manera informal, siendo la principal fuente de ellos los sugeridos o la presentación espontánea. Se han publicado en pocas oportunidades avisos en los diarios sobre nuevas vacantes específicas. Esto trae aparejado la falta de candidatos idóneos al puesto requerido en ese momento.

No se aplican herramientas determinadas para la **selección de personal** y en su gran mayoría están protagonizadas por los dueños; esto se produce debido a que no se encuentran formalizados los puestos

(con sus tareas y responsabilidades), y solamente los directivos conocen su función y características. Esto puede producir que ciertos puestos sean adjudicados a personas erróneas debido a la falta de su definición previa.

No se tiene en cuenta el periodo de prueba para el análisis del desempeño y ajuste en el puesto. Tampoco se aplican evaluaciones de desempeño objetivas; solamente en ciertos casos la Presidencia se reúne para analizar el desempeño de un colaborador pero sin realizar un feedback a éste por su trabajo.

El 63% considera que **el puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica** que tiene y el 50% afirma que el **puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que tenía cuando entró** en ella; el 25% considera que en ciertos aspectos solamente. Este indicador sirve para observar que en muchos casos se desarrollan nuevos conocimientos dentro de la empresa no adquiridos al momento de incorporarse a la organización, ya sea por no encontrarse en el mercado y por un mal proceso de reclutamiento.

## ELEMENTOS DEL TALENTO

### La CAPACIDAD

En el análisis de la **capacidad** de los recursos humanos existentes se puede observar que los puestos profesionales están ocupados por individuos con titulación académica para ello. Algo que caracteriza a esta organización es la tendencia a atraer individuos profesionales con poca experiencia (en el rubro o actividad) y desarrollarlos en su profesión, ya que por frase del dueño, “la sangre nueva renueva el aire de la empresa”.

En el transcurso de la carrera profesional de los recursos humanos no se han detectado **capacitaciones formales** impartidas por la organización como ser cursos o especialidades. Si se acostumbra a capacitar informalmente en las prácticas actuales de la compañía (estilo de construcción, particularidades del rubro o actividad, entre otros). El 50% de las personas ingresadas a la organización afirman no poseer experiencias en las tareas que deben desarrollar, por ello es la necesidad de capacitar hasta llegar al total conocimiento de las tareas que se deben cumplir; luego no se imparten nuevas capacitaciones.

En entrevistas con los colaboradores éstos afirmaron que presentaron cursos de capacitación pero sin éxito para su realización por falta de coordinación; aunque cabe destacar que los dueños consideran a éstos cursos como fundamentales para el desarrollo profesional.

Se valoran las **competencias** de trabajo en equipo, aprendizaje continuo, ética en la labor, Lealtad y sentido de pertenencia.

La empresa tiene para cada empleado un **techo claramente visible, por lo que las promociones internas no son frecuentes.**

Esta empresa, cuenta y contó con una **rotación** caracterizada por la **necesidad de desarrollo profesional** (que la empresa no podía ofrecerlo en esos momentos). Esta fuga de empleados, muchas veces claves, produjo crisis atentando al futuro de la compañía. Otro elemento encontrado fue el poco desarrollo del **clima laboral**, imposibilitando la participación, sugerencias o comunicación de sus empleados, como también el poco reconocimiento hacia ellos.

Cuando se indagó en los empleados **si les gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa**, el 63% afirmó que si o frecuentemente. Solamente el 25% afirmó que nunca y el 13% prefirió no contestar ésta pregunta. De dicho análisis podemos observar un deseo por parte de los empleados de rotar o cambiar tareas en su trabajo

diario. Cabe destacar que la empresa no cuenta con una estructura como para que la rotación interna sea siempre una posibilidad.

## La ACCIÓN

Esta empresa se caracteriza por ser burocrática en la **toma de decisiones**, generando en muchos casos cuellos de botella. Las **planificaciones** no siempre existen produciendo desorientación sobre el rumbo de las actividades; esto imposibilita en muchos casos a la autogestión de los empleados. Igualmente sucede con los **objetivos**, que al no estar estipulados las personas consideran a su trabajo rutinario no pudiendo observar el aporte final de su labor.

Como se ha comentado anteriormente la empresa se caracteriza por tener una **cultura** paternalista y autocrática, donde la gran mayoría de **las decisiones** tomadas a diario pasan por el control de éste, dejando así poco lugar para la autonomía y despojando de las responsabilidades a las personas correspondientes.

Como en el caso de organizaciones pequeñas y medianas que crecieron gracias al buen desempeño del negocio (planificado o no), en esta empresa no se considera **delegar** las responsabilidades sobre los individuos, ya que está latente el pensamiento "nadie puede hacerlo mejor que yo" o "si no me preocupo yo, nadie se preocupa". Esto se detecta cuando el dueño asume ciertas obligaciones perfectamente delegables en determinadas personas con capacidad de asumirlas; a pesar de ello, hay una escala de **jerarquías y responsabilidades implícitas**.

El 56% de los colaboradores considera que su **jefe** siempre o frecuentemente es **autoritario**, y el 44% considera que en ocasiones o nunca. En la siguiente pregunta suministrada el 56% considera que su jefe es siempre o frecuentemente **participativo**, el 25% que en ocasiones

y el 19% no. Según estas respuestas podemos observar un jefe autoritario que comunica al resto de la organización las tareas que cada uno debe desempeñar, participándolos (o no) en algunas opiniones ya sea para la buena coordinación o motivación. Estos no son responsables de las decisiones tomadas, sólo de su ejecución.

El 88% de los empleados considera que **nunca o solamente en ocasiones su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales**. Esto hace referencia a la participación con sugerencias u opiniones, logrando vincular a los individuos a sus tareas habituales y a la organización. Esto es algo importante para desarrollar la acción y responsabilidad sobre los resultados.

El 62% de los encuestados consideran tener **autonomía en su trabajo**, mientras el 38% en ciertas ocasiones o nunca.

El 31% **prefiere cumplir órdenes a tomar iniciativas y responsabilidades**, mientras que el 44% en ocasiones y el 25% nunca.

El 81% prefiere **disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes**, mientras que el 19% frecuentemente o en ocasiones.

Con estos indicadores podemos observar una preferencia por parte de los colaboradores en disponer de más responsabilidad e iniciativa; igualmente esto viene aparejado con un nuevo grado de responsabilidad, algo contradictorio en base a las respuestas de las preguntas anteriores. Esto puede estar influenciado por las diferentes áreas de trabajo analizados en esta encuesta no siendo totalmente representativa. Al sentir cierta autonomía y participación activa en el trabajo, podemos observar un inicio para el desarrollo de la acción tanto profesional como personal.

## EL COMPROMISO

Dentro de las características de la organización se puede observar una clara **cultura paternalista** invocada en la figura del dueño, algo característico en las empresas PyME. El liderazgo que se ejerce es el paternalista y autocrático, y se ha detectado una **fuerte fidelidad de los empleados** a él, debido al contacto “familiar” que se desarrolla en el mismo; esto también produce en determinados casos que los mismos no se hagan responsables de sus propias faltas.

Se suelen realizar **ritos** como los festejos de fin de año, día del trabajador, el comienzo y finalización de temporada de trabajo en la cual participan todos los empleados (tanto de turismo como de construcción). No se festejan situaciones personales como ser cumpleaños o nacimientos.

Cuando analizamos la estructura edilicia, ésta no denota ningún **símbolo observable de poder o jerarquía**. La oficina de los dueños se encuentra en el nivel medio del edificio. En la planta baja se encuentra una oficina de arquitectos, el área de recepción y administración. Todas las puertas tienen vidrio donde se puede ver su interior y además la mayor parte del tiempo permanecen abiertas. En el mismo piso de los directivos se halla la sala de reuniones algo muy utilizado en las citas con clientes, pero no tan frecuente para reuniones con los empleados, pues éstas se desarrollan en los respectivos lugares de trabajo, o en su defecto en la oficina de los dueños (cabe aclarar que éstos tienen una oficina cada uno).

La empresa cuenta con una Intranet lo que favorece el intercambio de información (documentos compartidos), y cada lugar de trabajo cuenta con su teléfono y número interno propio. Las **comunicaciones** son fluidas, diarias y principalmente informales; se desarrollan cara a cara o por teléfono, sin ningún respaldo escrito que las legitime.

La Dirección de la PyME intentó ser una “gestión profesionalizada en la gestión de recursos humanos”, ya que se pretendió emplear nuevas herramientas y técnicas de coordinación y desarrollo (apoyado por una consultora externa), aplicando reuniones semanales y el diseño de un organigrama con sus respectivas responsabilidades. Esto no tuvo continuidad en el tiempo sin poder evaluar su resultado. Esto se produjo ya que afirman no haber obtenido beneficios a través de su implementación

Hay un claro obstáculo de la organización que produce incertidumbre e inseguridad en los empleados, que es la disyuntiva de realizar un salto cuantitativo y seguir creciendo, o mantenerse donde está. Muchas ideas nuevas entran en conflicto con los dueños por lo anteriormente afirmado.

En entrevistas con empleados desvinculados de la empresa, solamente un 25% de los individuos que decidieron partir fue por **inconformidad en la relación con su jefe**. Esto es importante destacar, ya que aunque se intente desarrollar el capital humano, al tener jefes o coordinadores mediocres, estos dejarán sin efectos todos los esfuerzos para garantizar su crecimiento. Por ello hay que tener presente la necesidad de informar sobre las buenas prácticas al tener personas a su cargo, desarrollando el liderazgo y las habilidades de dirección.

Cuando ingresaron los nuevos colaboradores, el 69% **sintió que sus compañeros lo ayudaron a adaptarse**, observando una buena predisposición a la incorporación. Éste mecanismo de inducción se tendría que legitimar junto a un manual donde se instituya las políticas de la empresa en cuanto a su relación con su personal. Principalmente el reclutamiento es externo, con poca posibilidad para la promoción.

El 57% de las personas encuestadas afirma que **nunca sus compañeros los han desanimado en relación a la empresa, la remuneración o su futuro profesional.**

El 69% Considera que en **ocasiones o nunca el puesto que ocupa está suficientemente reconocido y considerado por su jefe.** El 26% considera que si o frecuentemente. Una persona decidió no contestar. Al momento del ingreso de un nuevo empleado y en el transcurso del tiempo, no se planifica ni se desarrolla ningún objetivo o carrera profesional. Los aportes individuales, ya sea excepcionales o no, no siempre son recompensados, llegando así a la frustración de los mismos.

El 75% considera que siempre o en ocasiones **si percibiese incentivos en su remuneración le motivaría en su trabajo,** mientras que el 19% considera que no. Una persona decidió no contestar. En este punto podemos observar que la baja motivación podría estar asociada a factores monetarios.

El 38% considera que **la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan,** el 43% considera que puede haber otros elementos pero principalmente el factor económico es el que más motiva. El 19% decidió no contestar. Al indagar sobre otros factores motivantes, se observa nuevamente una preferencia por lo económico, pero también compensado con factores intrínsecos a la organización

El 44% considera que es posible **la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada,** en cambio el 50% solo lo considera en ocasiones o nunca. Una persona decidió no contestar. Aunque sientan cierta seguridad y algunos estén satisfechos con su trayectoria, la promoción dentro de la organización no es común, y se basa en parámetros no reconocidos por los empleados.

**La comunicación** tiene mucha importancia en el desarrollo de cualquier organización, siendo esta un transmisor y receptor de significados. En la encuesta realizada obtuvimos que el 38% afirma que existe una buena comunicación de **arriba hacia abajo**, pero en contraposición el 44% dice que en ocasiones y el 19% nunca. En la dirección de **abajo hacia arriba**, el 25% afirma que es buena la misma, el 50% solamente en ocasiones y el 25% opina que no.

Podemos advertir una mayor presencia de comunicación de arriba hacia abajo, tanto por los canales existentes, como también por las características de los mensajes utilizados para informar, controlar y motivar a los empleados. Existen pocos medios de comunicación formal (en su mayoría telefonía fija y móvil), por lo que predomina la comunicación informal donde circulan rumores o comunicación no oficial. En esto es importante trabajar ya que los rumores generan desestabilización y conflictos entre los colaboradores. Siendo la comunicación verbal la predominante en la organización, se debería complementar a ésta con comunicación no verbal, como la utilización de e-mail institucional o correo interno.

El 38% considera que **su jefe hace caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre los colaboradores**. El 38% afirmó que prefiere no contestar y el 24% afirma en ocasiones. Según este análisis podemos observar un fuerte valor a los rumores que se generan en la organización, pudiendo modificar la verdadera percepción de la realidad en la alta gerencia.

Cuando se analiza Cómo se comprometen los empleado se puede detectar que en los niveles profesionales más bajos el compromiso es extrínseco y el más vulnerable a la rotación, en cambio en puestos más profesionales, teniendo en cuenta que los factores extrínsecos se encuentran satisfechos, el compromiso es intrínseco y en algunos casos, transcendentales.

## Índice de ROTACIÓN



37

En este análisis no se tuvo en cuenta la rotación de personal de obra, albañiles y carpinteros, ya que una de las características intrínsecas de una empresa constructora es la contratación de trabajadores golondrinas; estos por razones personales o de la organización dejan su puesto de trabajo en cualquier momento por una mejor oferta o por la incidencia de la veda invernal que impide el desarrollo de las actividades. La característica de dichos colaboradores es permanecer en un lugar mientras el sueldo les sea conveniente para obtener un bien que sea transportable y pueda ser llevado a su lugar de origen (auto, dinero, entre otros), lo cual representa una falta de compromiso y continuidad en sus tareas laborales.

### **Año 2005**

Desvinculados: 7

Total de personal sin considerar personal golondrina: 29

**Índice de rotación: 0,24**

En este año se produce un auge en la construcción a nivel nacional e internacional privada, originando una mayor oferta laboral. Esto determina que tres encargados calificados del área de carpintería, obra y compras se trasladen a España buscando un mejor beneficio económico. En el área de proyecto la coordinadora abandona la

---

<sup>37</sup> Gestión del talento humano. Idalbeto Chiaventato, Editorial Mc Graw-Hill 2002.

organización por una mejor oferta laboral y un crecimiento profesional (capacitación y nuevos desafíos) lo que produce que posteriormente la acompañe su colaboradora directa dentro de la empresa. El profesional encargado de certificaciones se aleja de la organización por motivos personales ajenos a la actividad que se encontraba desarrollando. En el área de recepción del complejo turístico, al finalizar la temporada estival decide desvincularse por cumplir objetivos personales en su lugar de origen siendo esta una característica propia del rubro turismo en Tierra del Fuego (personas jóvenes, pasantes buscando sumar experiencia en su profesión).

### **Año 2006**

Empleados golondrina

En este año solamente se registró rotación de personal no calificado en el área de obra.

### **Año 2007**

Desvinculados: 5

Total de personal sin considerar personal golondrina: 34

**Índice de rotación: 0,15**

En este periodo se producen jubilaciones anticipadas en el gobierno de la provincia de Tierra del Fuego y Municipalidad, originando con el tiempo ofertas de contratos laborales con sueldos atractivos para los profesionales jóvenes; dos de ellos abandonan la organización por esta razón. En el área de recepción se produce una situación similar a la del 2005 donde las personas buscaban nuevas experiencias para el crecimiento de su profesión. El encargado de la carpintería se aleja de su puesto de trabajo, para dedicarse exclusivamente a la docencia.

## **Año 2008**

Desvinculados: 6

Total de personal sin considerar personal golondrina: 35

**Índice de rotación: 0,17**

En este año se produce el alejamiento de una persona clave, que llevaba 16 años en la empresa. Por razones personales, por haber alcanzado su techo de cristal y la necesidad de continuar su crecimiento profesional, decide programada mente retirarse, lo que hizo menos traumático su reemplazo, según afirman sus jefes.

En el área de proyecto se aleja una profesional por un contrato laboral en la Municipalidad que ofrece mejor remuneración y estabilidad.

El encargado de certificaciones de obra se retira por no estar de acuerdo en el reconocimiento hacia su persona.

En el área del complejo turístico, una persona renuncia para tomar otro trabajo mejor remunerado y falta de reconocimiento. Otra por dedicarse a la docencia y la última por maternidad.

## **Año 2009**

Desvinculados: 1

Total de personal sin considerar personal golondrina: 33

**Índice de rotación: 0,03**

Total empleados al día de hoy: 68

En lo que transcurre del año se aleja una recepcionista del Complejo Turístico por el horario de su puesto de trabajo (nocturno).

La característica dentro de esta organización es que los alejamientos fueron por iniciativa del empleado y en su mayoría por mejor remuneración, reconocimiento y oferta en el mercado laboral.

Los puestos fueron cubiertos no siempre inmediatamente debido a la mayor demanda laboral y menor oferta de profesionales.

Estas rotaciones produjeron, dependiendo del momento histórico de la misma, que:

- Hubiera menos productividad en el desarrollo de nuevos proyectos.
- Falta de coordinación interna por el nuevo capital humano
- Peligro en la imagen y prestigio organizativo

Dado a que las desvinculaciones se han realizado por decisión de los colaboradores es correcto aplicar una herramienta llamada **Entrevista de salida** para así conocer e indagar las deficiencias de la organización o sus verdaderos motivos para su retiro.

# Diagnóstico de las deficiencias en la gestión

En base al análisis del diagnóstico organizacional podemos detectar ciertos indicadores que nos llevan a concluir la necesidad de gestionar el talento con miras estratégicas para desarrollar las capacidades, fortalecer el compromiso y fomentar la acción; todo esto con el objetivo de retener al talento.

En un principio se pueden observar diferencias en el valor profesional ofrecido por la organización y lo que realmente se lleva a la práctica (lo que ocurre). Esto produce un desajuste en las expectativas de los colaboradores (contrato psicológico) produciendo en ciertos casos la huida de estos.

Al momento de entrevistar a los dueños de la empresa, estos se planteaban el interrogante de porque las personas con “empuje” e iniciativa se iban de la organización, quedando solamente las personas que no marcaban diferencia o aportaban un valor adicional a su tarea.

Se pueden detectar debilidades en el proceso de **captación y selección** de los nuevos colaboradores, por falta tanto de la definición del perfil solicitante como también del proceso de selección del personal (entrevistas, etc.).

En cuanto a la **acción** se puede detectar que los colaboradores tienen poca o nula participación en la toma de decisiones y en lo que respecta a las sugerencias en el trabajo. Las decisiones se encuentran en la cúpula y son burocratizadas, tienen poca planificación (siempre al corto plazo) y no se desarrollan objetivos; a su vez la información y comunicación se centraliza en los dueños produciendo demoras en los procesos. Esto imposibilita al colaborador a asumir cierta

responsabilidad por el desarrollo de sus tareas, al no conocer cuál es su aporte final.

En cuanto a la **capacidad** los empleados se capacitan a través de la práctica en las particularidades del negocio (estilo de construcción, manipulación de materiales, entre otros). No existen las planificaciones de capacitación formal, pero en ciertas oportunidades los colaboradores han presentado cursos, los cuales no se han realizado por una falta de coordinación con la gerencia. Cada individuo tiene un techo visible para su desarrollo, y en el caso de evaluar su desempeño, solamente se realiza en base al último momento de su trabajo, sin tener en cuenta su vida o crecimiento profesional en la organización. En caso de generarse un puesto vacante, siempre es cubierto con alguien fuera de la organización, por lo que no existe la rotación interna.

En cuanto al **compromiso** se puede detectar un fuerte compromiso hacia el dueño y una buena relación entre los compañeros de trabajo. Las comunicaciones son informales, de arriba hacia abajo principalmente para dar órdenes de ejecución. Los colaboradores sienten poco reconocimiento de su jefe aunque se sienten satisfechos con la trayectoria que tienen en la organización. Poseen seguridad en su puesto de trabajo. En la organización se satisfacen principalmente motivos extrínsecos por ello principalmente los vínculos son más vulnerables a la rotación. En los primeros tiempos del colaborador, en la organización, todos reconocieron satisfacer su motivo intrínseco derivado de la necesidad de aprendizaje. Principalmente el compromiso es intrínseco, pero al no satisfacer los motivos extrínsecos (salarios) las personas suelen no comprometerse con sus tareas.

Se pueden detectar ciertas áreas poco desarrolladas que componen al talento:

- Fallas en los procesos de reclutamiento y selección.
- Escucha de sugerencias y participación en los procesos productivos.

- Poca participación en la información importante sobre la gestión empresarial.
- Poca capacitación formal y nula planificación de las mismas.
- Falla en las comunicaciones de trabajo.
- Diferencias entre lo que la empresa quiere ofrecer con lo que realmente ofrece.
- Reconocimientos por el buen desempeño.
- Poco desarrollo de los beneficios para que la empresa compita en el mercado de los Recursos humanos.

## F.O.D.A. de RRHH

	Positivas	Negativas
Interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sentimiento de Pertenencia</li> <li>- Interés de los dueños para implementar nuevas políticas en Recursos Humanos</li> <li>- Compañerismo</li> <li>- Orgullo de trabajar en la empresa</li> <li>- Involucramiento con las tareas desarrolladas</li> <li>- Necesidad de participación</li> <li>- Buena relación con los jefes</li> <li>- Casos puntuales de crecimiento en la empresa que resultan como ejemplo para los trabajadores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca capacidad de desarrollo del recurso humano.</li> <li>- Techo de cristal</li> <li>- No hay capacitación formal</li> <li>- No se encuentran definidos los puestos</li> <li>- Los empleados no se sienten valorados</li> <li>- No siempre se tiene en cuenta las sugerencias de los empleados</li> </ul>
Externo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expansión en el mercado de grandes construcciones.</li> <li>- Mayor valor del cliente a la amplitud de servicios en la construcción.</li> <li>- Expansión en la construcción de obras públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca personal calificado en el mercado</li> <li>- Fuerte competencia</li> <li>- Crisis en la demanda de construcción en madera.</li> <li>- Falta de continuidad en la demanda de construcción</li> </ul>

# Desarrollo

# Plan de acción

Para la gestión del talento en una PyME

# Gestión del talento Organizativo

Luego del diagnóstico realizado se puede observar, junto a la teoría de Pilar Jericó, una falta de congruencia entre lo que la empresa dice ofrecer a los recursos humanos (valor profesional) y lo que realmente brinda. Para ello se deberán reforzar los componentes del talento (capacidad, acción y compromiso) junto con un nuevo proceso de captación y selección. Esto con el objetivo de retener al talento en la pyme.

Cabe destacar que no se pretende captar o retener cualquier talento, sino el que la empresa puede gestionar y al que el profesional pueda comprometerse; por ello la importancia en un comienzo de la definición del Valor Profesional y el ajuste a la realidad.

Según Pilar Jericó para crear talento organizativo se debe:

- Generar un entorno organizativo, que cree valor al profesional, y que le motive a aportar y a continuar en la empresa. Y esto se alcanza básicamente reforzando su compromiso con la organización a través de las políticas de retención del talento.<sup>38</sup>
- Seleccionar a profesionales con capacidades, potencial de acción y compromiso acorde con lo que la empresa necesita y pueda gestionar.<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Pilar Jerico. Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo. Editorial Prentice Hall, 2001

<sup>39</sup> Op. Cit.

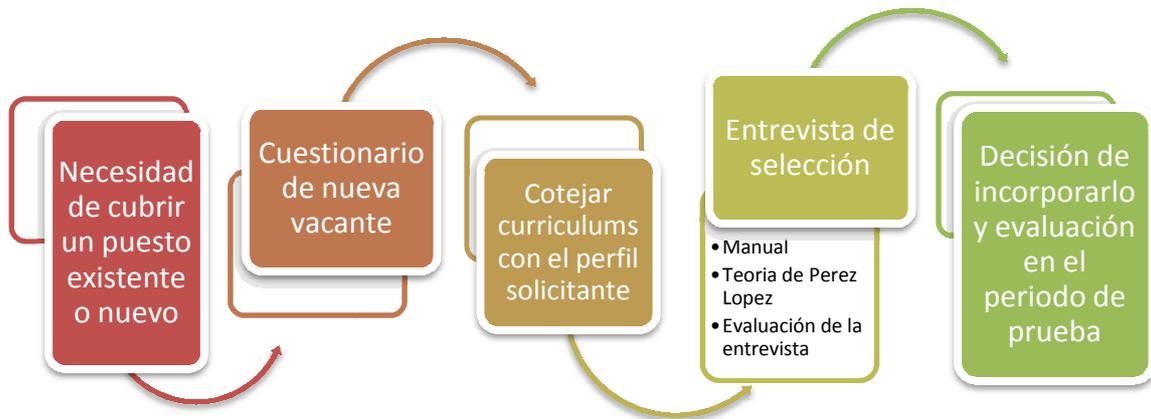
## Para comenzar se debe definir el valor profesional

La organización ofrece un puesto reconocido (tanto por la organización, como por la sociedad), donde se puedan desarrollar las capacidades del profesional trabajando en conjunto como equipo. Un clima de trabajo en base a la participación e involucramiento donde se valora la capacidad de acción y autogestión.

El perfil solicitando es de un individuo con interés en desarrollarse en su profesión, en busca de experiencias y mejoras continuas. Un individuo que aporte valor con su participación tanto a las tareas como a la organización. Principalmente un individuo que valore el trabajo de calidad y no de cantidad.

## Luego, se debe mejorar el proceso de captación y selección de personal

Para la gestión del talento, se debe desarrollar desde un comienzo, un mejor proceso selección de personal, con manuales, evaluaciones de entrevistas y evaluaciones de desempeño en el periodo de prueba. Este proceso debe ir en congruencia con lo que se definió como Valor Profesional y el perfil requerido. No se desea captar cualquier talento, sino el que la empresa sea capaz de gestionar, ya que si no aumentaríamos la rotación, algo no deseado con la gestión del talento.



## Entrevistas de selección y evaluación en el periodo de prueba

Para gestionar eficientemente al talento se debe tener presente desde el ingreso de los nuevos colaboradores a la organización. Para ello se desarrolla un manual de procedimiento compuesto por:

- **Cuestionario de Nueva Vacante** para objetivar las características buscadas en el nuevo colaborador (ya que no se encuentra una descripción formal de los puestos).
- **Nuevas Técnicas de reclutamiento:** para atraer candidatos calificados a un determinado cargo. Los tipos de reclutamientos pueden ser interno o externo. En el caso de ser externo, se utilizará la publicación en diarios locales o instituciones educativas de la provincia. A su vez se utilizará el contacto en bolsas de trabajo en la Ciudad de Córdoba para perfiles profesionales de Arquitectura e Ingeniería (debido a un contacto cercano de los dueños con profesionales de esa ciudad). También se armará una base de datos con las presentaciones espontáneas (teniendo en cuenta que esta puede quedar rápidamente desactualizada).

- **Manual Entrevista de selección** compuesto: guía de procedimiento en una entrevista y capacitación sobre el significado y aplicación del talento en el trabajo.
- Aplicación de herramienta para pronosticar el **compromiso según la teoría de Pérez López**.
- Herramienta de **evaluación de la entrevista de selección**.
- **Evaluación de desempeño en el periodo de prueba**. Dentro de los tres primeros meses de trabajo se desarrollarán evaluaciones de desempeño para observar la adecuación de la persona a su puesto y los posibles desvíos. El contrato de trabajo por tiempo indeterminado se entenderá celebrado a prueba durante los primeros TRES (3) meses de vigencia. Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante ese lapso sin expresión de causa, sin derecho a indemnización con motivo de la extinción, pero con obligación de pre avisar según lo establecido en los artículos 231 y 232 de la ley de contrato de trabajo. La finalidad de la evaluación del periodo de prueba es calificar objetivamente el desarrollo de los deberes y adaptación al nuevo puesto, mediante la observación directa, los hechos, los resultados y comportamiento en el desempeño normal y habitual de las actividades.

Será responsabilidad del jefe inmediato llevar a cabo de manera oportuna la evaluación del empleado a cargo, completando el modelo desarrollado por el Departamento de Recursos humanos. En la misma se pueden incorporar opiniones recabadas de compañeros de trabajo, jefes u otras personas involucradas en su circuito.

Esta evaluación luego de ser aplicada, deberá ser enviada al sector solicitante, con el nombre y la firma de la persona que la ejecutó. Se compararán los resultados de estas evaluaciones y entrevistas, con las predicciones realizadas en la selección, y de

ser el caso, se propondrán los cambios y correcciones necesarios para facilitar la adaptación o decidir por la desvinculación definitiva del colaborador.

Este proceso se desarrollará a través de las siguientes etapas:

1. A los treinta días del ingreso del nuevo colaborador, se enviará un modelo de evaluación el cual deberá ser completado por el jefe inmediato y remitirla para su observación y archivo.
2. El jefe inmediato deberá comunicar al nuevo colaborador la apreciación sobre su desempeño y grado de adaptabilidad durante el primer mes, para que éste conozca cómo ve la empresa su trabajo desarrollado hasta ahora, y propongan correcciones en casos de desvíos.
3. Cumplidos los setenta y cinco días del periodo de prueba, se deberá proceder a una evaluación definitiva del nuevo colaborador y formular conclusiones para decidir su continuidad o separación.

Esto nos ayuda a evaluar de una manera adecuada a los colaboradores que eligen a la empresa como un contexto para su crecimiento y desarrollo.

De la misma manera con la entrega de los manuales, se realiza una capacitación para la aplicación efectiva de éste proceso. Este proceso se adapta al volumen de rotación de la compañía, por ello no se desarrollan evaluaciones psicotécnicas, test de proyección, entre otras, ya que estas elevarían el costo del proceso generando un mayor costo que beneficio. Esto no quiere decir que no se deba realizarlo en un caso pertinente en un puesto de gerencia o de suma responsabilidad.

Para retener al talento se debe desarrollar las capacidades, reforzar el compromiso y fomentar la acción;  
por ello se realizará lo siguiente:

### **Reforzar el compromiso creando de un ambiente de trabajo saludable a través de la comunicación**

La creación de un ambiente saludable no quiere decir que tengamos que estar rodeados de naturaleza o purificar el aire de la organización (lo cual tampoco negamos que sea bueno), sino en un entorno psicológicamente saludable para el trabajo.

Esto se desarrolla a través de diferentes herramientas; en este caso se utilizará **abrir la comunicación** la que no debe ser únicamente descendente, sino bidireccional en la que los individuos se comprometen con su trabajo y puedan compartir y evaluar la información en conjunto.

En las PyMEs se puede dar una escasez de ésta herramienta por el sentimiento de una “supuesta” amenaza a los poderes ya establecidos, privilegios y dinero. Todas estas actitudes generan un recelo sobre lo que tendría que compartirse a diario no sólo dentro de la organización sino con su ambiente externo.

Para ello se implantarán herramientas de comunicación formal, la escrita (casilla de mail electrónico en cada oficina) para hacer más frecuente y fidedignas a las comunicaciones entre los distintos equipos que participan tanto del desarrollo del proyecto de una obra como de su construcción.

**Estos canales se desarrollarán a través de un sistema operativo que trabaja junto a la intranet de la compañía con el software Outlook Express.** Cada estación de trabajo tendrá el nombre personal del ocupante del puesto. Estas casillas de mail no tienen salida al exterior de

la compañía para resguardar la privacidad, se utilizará para comunicar tareas, sugerencias o novedades.

Con esto se persigue el objetivo de legitimar toda comunicación, ampliarla a todos los puestos involucrados y agilizar su velocidad. También se espera poder mejorar la retroalimentación en el desempeño de las tareas y el aporte de sugerencias. A través de este canal se apoyará la implementación de todas las herramientas propuestas.

## El compromiso a través del reconocimiento y recompensa

Un elemento importante para mejorar y mantener un buen clima de trabajo es el **reconocimiento y recompensa**.

Mientras que el dinero es importante para los trabajadores en la empresa Fank+Martinez, lo que verdaderamente tiende a motivar su desempeño es el sincero reconocimiento de un trabajo bien hecho.

Para aplicar el reconocimiento utilizaremos dos, uno Formal y otro Informal. El primero son los mecanismos diseñados para premiar a las personas que alcanzan ciertos objetivos, que se encuentran estipulados. Los últimos son los espontáneos.

Para que el reconocimiento sea efectivo hay que primero, adecuar el reconocimiento a la persona ya que se debe premiar con lo que realmente valora el individuo pudiendo tomar cualquier forma. A su vez se debe amoldar el reconocimiento con el logro obtenido valorando el logro.

Siempre las recompensas deben ser dadas en el momento para crear su verdadero significado. A través de éstos se pretende ejemplificar los valores apremiantes de la dirección y la estrategia del negocio, logrando así mostrar a todos los individuos lo que se espera de ellos.

Estos Reconocimientos o Recompensas pueden ser en dinero o no, dependiendo tanto de las características personales de las partes como

también de la importancia del logro. Para ello se fijan metas desafiantes, escritas en conjunto, para que sean un factor motivante en las actividades de los colaboradores.

Estas se comunicarán y se hará el seguimiento vía mail corporativo. Luego de cumplido, se analizará el valor del reconocimiento, ya sea monetario como también la comunicación de éste logro a todo el personal de la organización (para esto también se utilizará la comunicación formal).

## Desarrollo de la acción a través del buzón de sugerencias

Para el desarrollo del **pensamiento creativo e innovador**, se diseña un canal en donde se involucra a los empleados para desarrollar sugerencias y evaluaciones sobre cómo se desempeña el trabajo o posibles mejoras, en los procesos, entre otros.

Para ello existe en la teoría **el Buzón de Sugerencias (comunicación ascendente)** en la cual se pueden depositar todas las nuevas ideas que surgen en el día, y luego se envían vía correo electrónico a la dirección para ser evaluadas. Hay que tener en cuenta que al momento de aplicar esta herramienta, siempre se deben estudiar y dar respuesta a las distintas sugerencias, ya que si los empleados sienten que no se hace nada al respecto, estos decidirán no participar más. Logrando que nuestros colaboradores opinen sobre su desarrollo podemos involucrarnos más en la gestión de la PyME para así generar un crecimiento compartido.

Cada 15 días se armarán mesas de trabajo para debatir sobre los temas propuestos y definir su utilidad. Para ello participarán los encargados de cada área y las personas que aportaron sugerencias. Al final de cada día se dará una respuesta sobre lo planteado por el colaborador.

## Desarrollo de la capacidad a través de la Capacitación

La capacitación es una herramienta en recursos humanos con el objetivo de dar respuesta a los desvíos o necesidades de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes necesarios para el desempeño con éxito de las tareas de un determinado puesto.

El cambio es una característica predominante en el contexto de la empresa analizada, como de cualquier empresa, la cual debe adaptarse constantemente apoyada en los planes de capacitación. Para esto es importante conocer el día a día de los empleados y las tareas que desarrolla mediante una evaluación e identificación de las mismas, comparando las características personales con las características del cargo desempeñado.

Para determinar las necesidades se puede basar en el feedback que nos brinda un superior directo, una evaluación de desempeño o una entrevista directa, analizando las tareas más importantes desarrolladas por éste, entre otros.

Es fundamental que cuando implantemos nuevos planes de capacitación debemos tener en claro cuáles son los objetivos que queremos conseguir con dicho plan, ya sea para suplir una necesidad actual o con miras estratégicas hacia el futuro de la organización.

Por ello, afirmamos que tenemos una necesidad de capacitación, cuando tenemos diferencias entre los requisitos que exigen el cargo y las habilidades actuales del ocupante.

Se utilizará un **cuestionario para la detección de necesidades de capacitación** apoyada en entrevistas, lo que ayudará a la planificación de la agenda de los cursos de formación. A través de éstas herramientas los colaboradores valorarán la importancia que se da al desarrollo de los mismos dentro de la organización tomando esta oportunidad para desplegar todo su talento. La evaluación de las necesidades se realiza por los socios gerentes, para indagar sobre qué

aspectos de debe puntualizar analizándolo en periodos de 6 meses. En su mayoría la capacitación se desarrollará dentro de la organización salvo que dicho lo imposibilite el dictado del curso.

Luego de cada capacitación cada empleado deberá realizar un análisis informal sobre si considera que este curso lo puede ayudar a crecer tanto personalmente como profesionalmente en la organización; esto se realizar para identificar futuros obstáculos en su implementación.

## **Desarrollar de la capacidad a través de la rotación interna**

En esta empresa, como en muchas otras pymes, se considera que la rotación trae aparejado la incorporación de un nuevo integrante a la organización. En muy pocos casos se toma en cuenta al capital humano existente. La promoción interna incide sobre el compromiso del empleado y rompe el famoso techo de cristal que imposibilita el crecimiento tanto personal como profesional. Para ello se registrará en el legajo personal tanto las capacitaciones realizadas, (dentro o fuera de la organización) como también las evaluaciones realizadas en el proceso de selección y el desempeño en el periodo de prueba, para así contemplar la posibilidad de cubrir un puesto vacante. En el caso de necesitar capacitación extra, se utilizará el formulario de capacitación. Con esto se enfatiza el desarrollo por encima de la formación, apoyado por el coaching o mentoring y la rotación dentro de la organización.

## El valor profesional a través de los beneficios Sociales

Como se mencionó anteriormente, en el valor profesional se debe trabajar con el Salario Emocional (equilibrio en la vida profesional, desarrollo profesional, entre otros), ya que es difícil de igualar o copiar por la competencia, desarrollando una ventaja competitiva y satisfaciendo motivos que hacen al compromiso más estable.

Para ello los colaboradores gozarán de:

- Servicio de Telefonía celular brindado por Movistar en el plan Corporativo de la Organización. Los beneficios de éste es que acceden tanto a un abono como equipos celulares más económicos. El gasto mensual será abonado por cada individuo en una factura deparada. Ellos podrán elegir entre el pago de distintos planes de minutos y otros beneficios ofrecidos por la ejecutiva de cuentas. A su vez las comunicaciones entre los compañeros de trabajo son gratuitas, fortaleciendo la comunicación. Este beneficio es brindado a todos los empleados.
- Promociones y descuentos en alojamientos en Toda la Argentina, desarrollado por 3 puntas, empresa que representa comercialmente al complejo de cabañas Aldea Nevada. Éstos cuentan con una cartilla de alojamientos a los cuales se puede acceder por tener una relación comercial y trabajar en el Estudio Fank Martinez y Aldea Nevada. Este beneficio es para todos los empleados. Las reservas se efectúan directamente con la ejecutiva de cuenta de 3 puntas la cual brinda asesoramiento sobre los distintos destinos.
- Desarrollo de actividades físicas en un gimnasio a 2 cuadras de la empresa, la cual tendrán el beneficio de abonar solamente el 50% del costo. A su vez la empresa les ofrece el beneficio de retirarse dos días a la semana (martes y jueves) media hora antes UNICAMENTE para concurrir a ese gimnasio. Este beneficio está

enfocado al personal del Estudio (arquitectos, ingenieros, administrativos). Costo del abono pase libre: \$160 el cual la organización reconoce \$80.

- Alquiler de cancha de futbol, una vez por meses para todo el personal que quiera organizar campeonatos. Este beneficio es para todos los colaboradores.
- En el caso del personal de recepción de Cabañas, el reconocimiento en capacitaciones de Idiomas.

## Entrevista de Salida

Cuando un empleado ha tomado la decisión de abandonar la organización, es casi imposible retenerlo. Lo mejor que podemos hacer es indagar en cuales fueron esos factores que hicieron tomar dicha decisión para mejorar nuestras deficiencias, y no solamente cumpliendo con los aspectos legales.

Para esto se utilizará la **Entrevista de Salida** donde se objetivarán las razones de su renuncia para su posterior análisis, ya que nos brindan datos más enriquecedores que la simple renuncia o motivos comunes.

El éxito de esta herramienta varía en la decisión que se tome al utilizar esta información teniendo en cuenta las opiniones obtenidas. Con estas decisiones buscamos disminuir la tasa de rotación del personal.

## Para continuar con el proyecto

Si se desea continuar en profundidad con el desarrollo de los Recursos Humanos se deberá **situar a las personas en donde mejor se ajusten**, comparando los perfiles y requerimientos de los puestos con el capital humano existente para analizar si se “ajustan” a los mismos.

Esto se desarrollará a través de la descripción de los puestos, la fijación de los mismos en un organigrama y el diseño de manuales de procedimientos. No se quiere realizar una “formalización rígida” de la empresa, ya que una de sus principales ventajas competitivas es la flexibilidad (característica de las PyME); pero se detecta la necesidad de identificar cada puesto de trabajo y su contribución a la organización, como también la formalización de las tareas que se deben desarrollar, para así comparar y analizar el desempeño de cada individuo.

Un estudio publicado por la Universidad de Harvard demostró que un ingrediente clave para retener a los individuos es asegurarse que encajan con sus trabajos en términos de habilidades, intereses y personalidad. A su vez conociendo los requerimientos de un puesto, éstos se pueden utilizar como objetivos para el desarrollo de planes de capacitación o metas para el crecimiento profesional. **Este ítem se implementará a futuro en la organización, luego de llevado a cabo este primer proyecto.**

# Herramientas

Para la gestión del talento en una PyME



# NUEVA VACANTE

Complete la información a fin de describir las tareas actualmente organizadas y desempeñadas por un empleado totalmente cualificado (que posee los conocimientos, las habilidades y la experiencia necesarios para el puesto).

<b>Nombre del Puesto:</b>
<b>Nombre o cargo del supervisor:</b>
<b>Fecha en que se necesita el reemplazo:</b>

**JORNADA DE TRABAJO:** \_\_\_\_\_

**Horas regulares de trabajo:** \_\_\_\_\_ / semana

<b>Condición del empleo:</b> <input type="checkbox"/> Permanente <input type="checkbox"/> Tiempo parcial <input type="checkbox"/> Eventual
---

<b>¿Por qué se generó la vacante?</b>
---------------------------------------

<b>¿Qué experiencia laboral (incluyendo los años trabajados), capacitación y/o nivel educativo se necesitan para desempeñarse en este puesto? (profesión, nivel de idiomas, manejo de PC, etc.).</b>
--

<b>¿Qué tareas se realizan en el puesto de trabajo y con qué frecuencia? ¿A quién reporta?</b>
--

<b>OBSERVACIONES (edad mínima, máxima deseada; sexo deseado, etc.)</b>
--

**Fecha:** \_\_\_\_\_

**Firma del solicitante:** \_\_\_\_\_



# Manual de Entrevista de Selección

## ¿Qué es el Talento?

Para comenzar a analizar el Talento, se citará un párrafo de Pilar Jericó en su libro "Gestión del Talento" el cual define el concepto y utilización de la palabra. *En ninguna colección de numismática del mundo es posible contemplar un talento. No porque no se haya encontrado todavía sino porque nunca ha sido una moneda, pese a lo que tradicionalmente se piensa. El talento era una unidad ponderal proveniente de Babilonia que se utilizaba como tipo de cambio en las transacciones en la Grecia Antigua. Su evolución terminológica y el hecho de asociarlo con una moneda se debe a la Biblia. En una de sus parábolas, se narra cómo un mercader tenía tres criados a lo que les repartió cinco, tres y un talento antes de partir de viaje. Mientras los dos primeros los invirtieron e incrementaron el importe asignado, el último lo*

escondió y conservó la misma cantidad. Cuando volvió el mercader, alabó a los primeros y reprendió al tercero... ¿el motivo? en términos económicos, porque no había alcanzado resultados pese haber tenido el potencial. **Pues bien, se define al profesional con talento como aquel que alcanza resultados superiores dentro de una organización.** Lo sugiere de alguna manera la Biblia: Talento = Resultados<sup>40</sup>.

Según la Real Academia Española el Talento es “la capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación o en su acepción, persona inteligente o apta para determinada ocupación”<sup>41</sup>.

Marta Alles afirma que existe un *halo de misterio, casi mágico* para poder utilizar o llevar a cabo una aplicación sobre el tema y cuando se pretende hacer referencia a si se nace o se desarrolla el talento<sup>41</sup>. Para poder trabajar sobre él, sin quedar en la mera suposición que no se puede hacer nada, se debe analizar en profundidad la composición y desarrollo de elementos que llevan a profesionales con “talento” a obtener resultados superiores.

Las características del talento dependen del contexto donde se sitúe, con el momento histórico social y de su adaptabilidad dependerán los resultados superiores. Como por ejemplo si se estaría presentando esta tesis a Henry Ford (creador de la producción en serie, conocida también como *fordismo*), seguramente rechazaría las herramientas planteadas. Por ello se puede afirmar que dirigir a las personas en las empresas de la década del XX, no tiene ningún parecido a la forma de liderar a los recursos humanos en la actualidad. Con esto se puede arribar a que el talento universal no es el que más se valora, sino el talento situacional, dependiendo de su contexto.

También se ven influenciadas por la organización en la cual se sitúe, ya que debe ser un lugar donde se permita el desarrollo de roles y

---

<sup>40</sup> Pilar Jerico. Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo. Editorial Prentice Hall, 2001

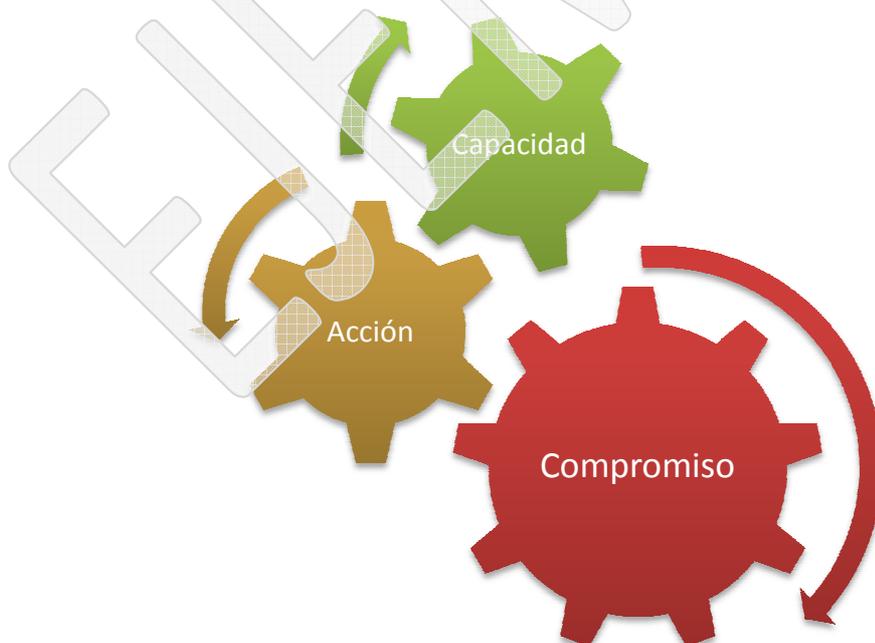
<sup>41</sup> Marta Alles. Desarrollo del Talento Humano basado en las competencias, Editorial Granica S.A. 3ra ed. 2007

talentos. Hay casos de organizaciones que predicen la utilización del talento, pero en el momento de la aplicación, hay un fuerte obstáculo para incorporarlo, por el estilo de liderazgo autocrático o la falta de participación en el desarrollo de la empresa. Por ello si una persona no obtiene o produce resultados superiores, esto no quiere decir que no lo pueda obtener en otro entorno.

## Componentes del Talento individual

La persona con talento se la define como *aquella que alcanza resultados superiores dentro de una organización*. El profesional con talento alcanza resultados superiores, pero necesita estar en una organización que se lo permita y que lo motive. Existen diferentes tipos de talento, como el talento directivo, comercial, técnico, entre otros. Cada uno requiere de capacidades diferentes y maximiza su aporte de valor desde un rol o puesto determinado.

Hay tres ingredientes básicos que componen el talento, estos son: Las capacidades, El compromiso y la Acción.



## CAPACIDADES

Las **CAPACIDADES** se pueden subdividir en tres: *los conocimientos, las destrezas y las competencias.*

Cuando hablamos de **conocimientos** hacemos referencia a los obtenidos en matemática, idioma, contabilidad, costo, software específico, entre otros, los cuales tienen diferentes grados de complejidad para su desarrollo; estos sirven para delimitar un futuro candidato, o para realizar futuras capacitaciones.

Cuando hablamos de **destrezas** hacemos referencia al manejo de vehículos, manejo de PC, comunicación oral, preparación de comidas, resolución de problemas complejos, entre otros.

Por último encontramos a las **competencias** que son *características de personalidad, devenidas de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo (Marta Alles, 2007)*, como por ejemplo: adaptabilidad al cambio, aprendizaje continuo, autocontrol, autonomía, entre otras.

Según Martha Alles en su libro *Gestión por competencias*, las destrezas y conocimientos son más fáciles de evaluar y desarrollar, en cambio las competencias, al ser rasgos de la personalidad son más difíciles por lo cual se debe trabajar sobre ellas ya que son el elemento diferenciador entre los profesionales.

## COMPROMISO

El **COMPROMISO** es el elemento fundamental para que los recursos humanos aporten lo máximo y no decidan abandonar. Este compromiso no depende solamente del individuo, sino de la interacción con otros.

Si las capacidades constituyen el substrato básico del talento, el compromiso es el motor para que el profesional aporte lo máximo

posible y no marche a otra compañía<sup>42</sup>. Esto a su vez está muy relacionado con la motivación, la motivación de pertenecer y de aportar en una organización.

Las investigaciones demuestran que los principales factores por los que se comprometen los profesionales cualificados son la cultura, el clima laboral y los estilos de liderazgo, por encima de un sueldo competitivo (en ausencia de éste se produce insatisfacción).

## ACCIÓN

El último ingrediente es la **ACCIÓN**. Para Pilar Jericó (2001) en nuestra economía significa velocidad e innovación constante. El profesional con talento debe estar al asecho de las nuevas direcciones que se deben tomar con una respuesta rápida, ya que *la demora es la mejor arma de la competencia (Pilar Jerico 2001)*. Cada día los plazos de planificación se achican debido a los vaivenes políticos y económicos que vive América latina y en especial las Pymes.

*Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará resultados aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete en el proyecto, puede que alcance resultados. El único inconveniente es que su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe. Si por el contrario el profesional tiene capacidades y compromiso, pero cuando actúa ya ha pasado el momento, tampoco obtendrá los resultados deseados por la sencilla razón de que algunos se le han podido adelantar. Hoy por hoy ni la evolución tecnológica ni la competencia ni los clientes esperan. O eres rápido, o estás fuera del mercado (Pilar Jerico, 2001).*

---

<sup>42</sup> Pilar Jericó. Gestión del Talento, del profesional con talento al talento organizativo. Editorial Prentice Hall, 2001. PAG 66.

## ¿El Talento se puede desarrollar?

El talento se puede desarrollar y esto se observa en personas talentosas con capacidades inicialmente no innatas, incluso en el talento artístico del que tradicionalmente existe la idea de que es de origen genético.

El profesor Mihaly Csikszentmihalyi<sup>43</sup>, catedrático en neurociencias de la Universidad de Stanford, investigó el desarrollo del talento en los adolescentes y llegó a resultados que ratifican que el talento no es cuestión ni de coeficiente intelectual, ni de nivel de la renta familiar, ni de calidad del centro educativo, sino de otra serie de requisitos, como son la motivación, las herramientas de conocimiento y la generación de nuevos hábitos.

En lo que respecta a **la motivación**, el profesor afirma que proviene del disfrute de la actividad ya que éste último requisito es *“la principal razón por la que las personas con talento hacen lo que hacen: porque disfrutan haciéndolo”*.

Otro elemento son las **herramientas del conocimiento**, ya que el disfrute de la actividad empuja a perfeccionar los conocimientos sobre la misma. Sobre la misma afirma Pilar Jericó, *“si la motivación impulsa a realizar la actividad, el conocimiento permite mejorarlo”*.

Otro elemento importante son los **nuevos hábitos**, ya que el talento se plasma en acciones. Según la autora, basándose en el conocimiento adquirido, que ofrece información sobre las mejoras en la actividad y la motivación para llevarlas a cabo, se van generando nuevos hábitos en el comportamiento.

Y por último y afirmado por Jericó, **“la disponibilidad** de recursos es una premisa esencial para desarrollar el talento”, por ello invita a las empresas a desarrollar el talento organizacional invirtiendo en él, no considerándolo un gasto, sino la mejor inversión.

---

<sup>43</sup> Cubeiro, Juan Carlos (2000): TGP (tu gurú particular). Martínez Roca

# ¿Cómo realizar la entrevista de selección?

La entrevista es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, **es la que mayor influencia tiene en la decisión final respecto al candidato.**

Esta herramienta está dirigida a quienes son responsables de decidir incorporaciones en sus equipos de trabajo. *Realizar una buen entrevista no sólo supone que los más calificados entren a formar parte de la plantilla, también sirve para ahorrar tiempo, energía y, lo más importante, **evitar el alto costo que producen las equivocaciones.***

Como todo proceso de comunicación la entrevista tiene los mismos defectos que se presentan cuando hablamos de la comunicación humana. Por ello hay que tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Examinar sus prejuicios personales y eliminarlos.
- Evitar preguntas capciosas
- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrarle atención
- Hacer preguntas que proporcionen respuestas narrativas.
- Evitar opiniones personales
- Motivar al entrevistado para que haga preguntas acerca de la organización o del empleo.
- Evitar la tendencia a clasificar globalmente a los candidatos (generalización) en muy bueno, bueno, o regular.
- Durante la entrevista evitar tomar notas para poder dar más atención al candidato y no a las anotaciones. Si se tomase nota, NUNCA ocultar las mismas de la vista del entrevistado.

### Objetivos Generales de la Entrevista

- Evaluar hasta qué punto el candidato es válido para el puesto:
  - Si PUEDE realizar las tareas del puesto
  - SI SABE (tiene los conocimientos requeridos) realizar las tareas del puesto.
  - SI QUIERE (está motivado) trabajar en el puesto.
- Estimar, de acuerdo a lo observado, cómo será el comportamiento de esa persona en situaciones futuras
- Evaluar la coherencia entre la situación del candidato, las expectativas y el desempeño en el puesto de trabajo.

En este proceso podemos encontrar tres etapas diferentes:

- a) Preparación de la entrevista
- b) La entrevista
- c) El cierre y posterior evaluación de la entrevista.

## Preparación de la entrevista

No debe ser improvisada ni hecha de prisa. Se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Los objetivos específicos de la entrevista: lo que se pretende de ella.
- Lectura preliminar del curriculum vitae del candidato
- La mayor cantidad posible de información acerca del puesto vacante y respecto a las características esenciales que exige el puesto.

*Si el entrevistador tiene en claro los elementos anteriormente especificados, puede comparar lo que exige el puesto de trabajo con lo que el candidato puede ofrecer.*

## La Entrevista

En este momento es cuando podemos determinar la adecuación del perfil del candidato al perfil del puesto específico. Las preguntas deben ser amplias y neutras (ver ejemplos en ayuda), ya que de este modo permitimos que sea el entrevistado quien otorgue sentido y significado a las respuestas.

Un elemento importante a tener en cuenta es que **la primera impresión puede engañarnos** ya que nos conduce a interpretar aquello que percibimos a la luz de nuestros prejuicios y nos impide abordar al entrevistado con cierto grado de ingenuidad.

Otra de las ilusiones más riesgosas es considerar que el entrevistado no elige, y visualizar al entrevistador como el dador y propietario de un beneficio. Un dato no menor, es la libertad y flexibilidad con la que los postulantes se conducen a la hora de optar por una oferta laboral. Demorar la toma de decisión generalmente implica perder al candidato, ya que en la actualidad los candidatos participan de diversas búsquedas en forma simultánea y se hallan en

condiciones de escoger la propuesta que les resulte más conveniente y que se defina con mayor celeridad. **Definitivamente es una ida y vuelta, ambos, tanto compañía como candidato eligen.**

Siempre debemos tener en claro acerca de lo que necesitamos indagar y encontrar. Es fundamental realizar preguntas que nos permitan estimar cómo el postulante actúa frente a determinadas situaciones, cuáles son sus valores y preconcepciones, entre otros. Resultan funcionales, entonces aquellas preguntas cuyas respuestas refieran a qué hizo y cómo hizo lo que hizo en situaciones reales previas (a través de relatos sobre experiencias vividas es posible percibir cómo el candidato ha enfrentado diversas situaciones). Es preciso obtener ejemplos específicos del desempeño anterior, para poder evaluar así las habilidades y conocimientos.

**Si es necesario se debe repreguntar para ahondar en aquellos aspectos que no han sido explícitos.** Asimismo, es preciso no aceptar las generalizaciones y reorientar el discurso del postulante hacia acontecimientos reales en los que haya participado activamente; es preciso buscar evidencias claras de que la persona ha sido capaz de desplegar los elementos que estamos evaluando como necesarios para el puesto de trabajo. A su vez debemos evaluar si posee la motivación necesaria para realizar el trabajo que se le propone.

Para cumplir lo anteriormente mencionado el entrevistado debe brindar:

- Frases en primera persona que describan que hizo, dijo, pensó y/o sintió en una situación real.
- Relatos que revelen su intervención en dichas circunstancias y reconstrucciones de diálogo.
- Información sobre eventos exitosos y no exitosos
- Explorar los razonamientos que lo condujeron a tomar esa decisión

*Es esencial entonces, no juzgar las acciones del otro sino en función de los estímulos que ofrecemos como entrevistadores.*

## Cierre de la entrevista

Es necesario explicar que la entrevista ha llegado al final y permitirle al postulante, mediante una pregunta abierta, que comente aquellas cuestiones que considera relevantes y sobre las que el entrevistador no ha reparado.

También es un buen momento para preguntarle al entrevistado como se ha sentido y esclarecer dudas. A este momento usted como entrevistador lo puede utilizar como su evaluación de desempeño en este proceso. Eventualmente es también conveniente dar una respuesta al postulante acerca cómo se desempeño en la entrevista y su formación profesional (siendo cuidadoso para no generar ansiedad).

Por último debemos comentarle como continuará el proceso de selección.

## Evaluación de la entrevista

Inmediatamente después de que el entrevistado abandone la sala, el entrevistador debe empezar con la tarea de evaluar al candidato, aprovechando que tiene los detalles frescos en la memoria. Para ello debe completar la hoja de Evaluación de la Entrevista facilitada por el departamento de Recursos Humanos, en donde detalla puntúa al entrevistado y tomando una decisión con respecto al candidato.

### ¿Que debe evitar hacer?

#### No tener una estructura

Se debe planear la entrevista, las preguntas que se le puede hacer al candidato y la forma en que completará la hoja de evaluación de la entrevista. Eso sí, hay que procurar dejar espacio a la improvisación, puede dar claves importantes sobre el candidato.

#### Falta de preparación

Ya sabe, hace una ojeada rápida al curriculum y se ha lanzado a hacer la entrevista. Es una pérdida de tiempo. Invertir unos minutos en revisar los requisitos del trabajo, el vitae y las preguntas es una costumbre necesaria.

#### No profundizar

No indagar suficientemente en un área determinada que puede darnos información clave es un error que cometen los entrevistadores comúnmente.

#### Preguntas de “sí” o “no”

Se debe evitar preguntas que requieran una contestación limitada a un sí o un no, porque fuerzan al entrevistador a hacer otra pregunta a continuación y pueden incomodar al entrevistado.

#### Invadir la privacidad

Además de no proporcionar información relevante, puede molestar al candidato.



# Evaluación de la Entrevista

Postulante: \_\_\_\_\_

Fecha de entrevista: \_\_\_\_\_ Entrevistador: \_\_\_\_\_

Puesto vacante: \_\_\_\_\_

## CLASIFICACIÓN DEL POSTULANTE

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
Presencia				
Trato				
Nivel cultural				
Comunicación				
Madurez				
Interés				
Ajuste con el perfil buscado				
Educación				
Experiencia laboral				

**Deficiente:** se utiliza esta categoría para señalar que el candidato no presenta coincidencias en este ítem respecto a los requerimientos del cargo.

**Regular:** este nivel indica que el candidato presente lo mínimo necesario de los requisitos para desempeñarse en el cargo al que está postulando

**Bueno:** Este nivel corresponde a la presencia deseable de los aspectos evaluados en el ítem, de acuerdo al cargo vacante

**Muy Bueno:** Este nivel debe asignarse a aquellos candidatos que presenten total acuerdo con el perfil requerido en éste ítem.

## DE ACUERDO A LO EVALUADO ANTERIORMENTE HAGA SUS OBSERVACIONES GENERALES:

---

---

---

---

## CONCLUSION

- Continua en la búsqueda
- Incorporar
- Rechazar en la búsqueda pero mantener en la base de datos
- Rechazar definitivamente
- Otras: \_\_\_\_\_

Firma del Entrevistador: \_\_\_\_\_



# Pronóstico del compromiso

## Encuesta a un colaborador trabajando

Sitúese en una mañana de frío invierno, cuando está por levantarse de la cama se encuentra que hay una fuerte tormenta de nieve afuera y las calles están muy peligrosas para manejar. Usted piensa, ¿Por qué voy al trabajo? ¿Por qué trabajo en esta empresa?, que decisión tomaría:

- Igualmente iría a trabajar porque (seleccione 4):
  - No quiero que me descuenten el presentismo
  - Me pagan un buen sueldo
  - La situación económica hace que tenga que resguardar mi puesto de trabajo
  - Me gusta el ambiente de trabajo
  - Me apasiona mi profesión y lo que hago
  - Porque siempre hay algo nuevo para aprender en el trabajo
  - Porque debo realizar mis tareas para cumplir con el cliente
  - Porque cree que usted es una parte importante para el buen funcionamiento de la empresa
  
- Solicitaría no ir a trabajar y que se me descuenta el día

## Encuesta a un futuro trabajador

Seleccione 5 y ordene de mayor a menor

Porque desea trabajar para esta empresa:

1. Me ofrecen un buen salario
2. Diferentes compensaciones o beneficios

3. Seguridad en el puesto de trabajo
4. Confort y poco estrés en el puesto de trabajo
5. Cercanía a mi hogar
6. Líder en el mercado
7. Libertar y autonomía
8. Objetivos desafiantes
9. Aprendizaje de nuevas tareas o herramientas
10. Valores y cultura organizacional compartidos
11. Buen ambiente de trabajo
12. Misión organizacional inspiradora
13. Prestigio Social
14. Posibilidad de capacitarse con la experiencia de los dueños
15. Posibilidad de aportar los conocimientos adquiridos en la Universidad.

## ¿Cómo analizar la información recogida?

El compromiso organizacional se puede analizar a través de la teoría de Juan Antonio Perez Lopez<sup>44</sup> a través de tres motivos:

- **Extrínseco:** Estos motivos satisfacen el bienestar del profesional en su interacción con el mundo físico, en este caso el prestigio social y la seguridad que otorga pertenecer a una determinada compañía. A su vez este prestigio organizacional ejerce influencia cuando un profesional tiene que elegir entre dos organización con iguales condiciones. Además del prestigio social, otro motivo extrínseco es la cercanía del lugar del trabajo y más importante todavía, el salario<sup>45</sup>. También se consideran la seguridad en el puesto de trabajo, confort y poco estrés.

---

<sup>44</sup> Perez Lopez, Juan Antonio (1985): Las motivaciones humanas, División de Investigación, Barcelona.

<sup>45</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

- **Intrínsecos:** Este motivo satisface las necesidades de aprendizaje, derivado de asumir responsabilidades, nuevos retos, libertad, autonomía y desarrollo de carrera. Esto a su vez se satisface con la profesionalidad del trabajo bien hecho, cuando la persona disfruta trabajando con calidad o cuando le apasiona a lo que se dedica<sup>46</sup>.
- **Trascendentales:** Estos motivos son necesidades externas al colaborador, que se logran satisfaciendo a terceros relacionados o no con la compañía, al yo social y las necesidades afectivas<sup>47</sup>. Según Pilar Jericó son los que mueven a un profesional a solucionar los problemas de sus clientes, colaborar con sus compañeros o contribuir a mejorar el mundo, compartir valores y cultura con la compañía, buena relación con el jefe, buen entorno.

La diferencia entre los colaboradores y el peso relativo que cada uno le asigne a cada motivo, construirá la motivación total modificando su compromiso. Para analizar esto, hay que tener en cuenta dos variables, que el profesional esté comprometido o no. Cuando está comprometido y los **motivos son extrínsecos**, y su vinculación es contractual, es el más vulnerable a la rotación (porque por ejemplo este podría cambiar de empresa por un mejor sueldo).

Si el **motivo del compromiso es intrínseco** (porque aprende o porque le apasiona trabajar en ese puesto) su vínculo con la organización es técnico-profesional; es el menos vulnerable a la rotación. Pero en la medida que la compañía coloque “techos de cristal” en su desarrollo profesional o que otra firma le proponga un reto más apasionante a igualdad de condiciones, puede que desee marcharse<sup>48</sup>.

---

<sup>46</sup> Pilar Jericó, op. Cit.

<sup>47</sup> Pilar Jericó, op. Cit.

<sup>48</sup> Pilar Jericó, op. Cit.

Por último si **el motivo de trabajar en la organización es trascendental** (porque le gusta el ambiente, porque le agrada solucionar problemas a sus clientes o porque comparte los valores y la cultura de su organización) se vincula identificándose con la compañía; éste es el menos vulnerable a la rotación, en especial cuando se vincula más con el propósito de la organización, que con las personas que la componen, sin embargo, si la empresa en la que está no le permite realizarse a través de la cultura, el clima o la relación con terceros, podrá estar en disposición de cambiar de organización<sup>49</sup>.

---

<sup>49</sup> Pilar Jerico, op. Cit.

# Evaluación Periodo de Prueba

## ¿Qué es y cómo desarrollarla?

Dentro de los tres primeros meses de trabajo se desarrollarán evaluaciones de desempeño para observar la adecuación de la persona a su puesto y los posibles desvíos. El contrato de trabajo por tiempo indeterminado se entenderá **celebrado a prueba durante los primeros TRES (3) meses de vigencia**. Cualquiera de las partes podrá extinguir la relación durante ese lapso sin expresión de causa, sin derecho a indemnización con motivo de la extinción, pero con obligación de pre avisar según lo establecido en los artículos 231 y 232 de la ley de contrato de trabajo. La finalidad de la evaluación del periodo de prueba es **calificar objetivamente el desarrollo de los deberes y adaptación al nuevo puesto**, mediante la observación directa, los hechos, los resultados y comportamiento en el desempeño normal y habitual de las actividades.

**Será responsabilidad del jefe inmediato llevar a cabo de manera oportuna la evaluación del empleado a cargo**, completando el modelo desarrollado por el Departamento de Recursos humanos. En la misma se pueden incorporar opiniones recabadas de compañeros de trabajo, jefes u otras personas involucradas en su circuito.

Esta evaluación **luego de ser aplicada, deberá ser enviada al sector solicitante**, con el nombre y la firma de la persona que la ejecutó. Se compararán los resultados de estas evaluaciones y entrevistas, con las predicciones realizadas en la selección, y de ser el caso, se propondrán los cambios y correcciones necesarios para facilitar la adaptación o decidir por la desvinculación definitiva del colaborador.

Este proceso se desarrollará a través de las siguientes etapas:

1. **A los treinta días del ingreso** del nuevo colaborador, se enviará un modelo de evaluación el cual deberá ser completado por el jefe inmediato y remitirla para su observación y archivo.
2. El jefe inmediato deberá **comunicar al nuevo colaborador la apreciación** sobre su desempeño y grado de adaptabilidad durante el primer mes, para que éste conozca cómo ve la empresa su trabajo desarrollado hasta ahora, y propongan correcciones en casos de desvíos.
3. **Cumplidos los setenta y cinco días** del periodo de prueba, se deberá proceder a una evaluación definitiva del nuevo colaborador y formular conclusiones para decidir su continuidad o separación.

EJEMPLO



# Evaluación Periodo de Prueba

NOMBRE Y APELLIDO DEL EVALUADO:.....

	DEFICIENTE	REGULAR	BUENO	MUY BUENO
<b>ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD:</b> cumplimiento de la jornada, asistencia regular al trabajo.				
<b>NORMAS DISCIPLINARIAS:</b> cumplimiento de instrucciones y órdenes dadas por los superiores. Cumplimiento de las normas y reglamento.				
<b>RELACIONES CON SUS SUPERIORES:</b> facilidad de interacción con el nuevo jefe.				
<b>RELACIONES CON SUS COMPAÑEROS:</b> facilidad de interacción con los nuevos compañeros de trabajo, colaboración.				
<b>SERVICIO AL USUARIO:</b> calidad y efectividad en la atención.				
<b>CONOCIMIENTO DEL TRABAJO:</b> asimilación de la información necesaria para desempeñar el cargo. Aprovechamiento de la experiencia anterior.				
<b>RESPONSABILIDAD Y DEDICACIÓN AL TRABAJO:</b> Cumplimiento de sus deberes sin necesidad de excesivos controles. Atención oportuna a los asuntos que competen a su cargo.				
<b>INICIATIVA:</b> capacidad para plantear, analizar y solucionar dificultades relacionadas con su trabajo.				
<b>MOTIVACIÓN:</b> interés por el trabajo y las actividades desarrolladas.				
<b>ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO:</b> habilidad para planear, ordenar, distribuir su tiempo y los recursos disponibles, con el fin de realizar mejor sus labores en forma adecuada, en beneficio del trabajo y de los objetivos del área.				
<b>ADAPTACIÓN AL CARGO:</b> ajuste a las nuevas situaciones de trabajo, métodos, procedimientos y ambiente en general.				
<b>EFICIENCIA EN EL TRABAJO:</b> calidad del desempeño y rendimiento alcanzado.				
<b>DE MODO GENERAL:</b> la calificación que usted le da al evaluado durante el período es:				

**MUY BUENO:** se destaca y es considerado excepcional en este campo, por cuanto alcanza un rendimiento óptimo

**BUENO:** está de acuerdo al nivel requerido, por lo tanto su desempeño es bueno y aceptable.

**REGULAR:** en ocasiones alcanza el nivel requerido, por tanto su desempeño es limitado

**DEFICIENTE:** no alcanza el nivel requerido, por tanto su desempeño no es aceptable

**Observaciones:** \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

Firma del evaluador: \_\_\_\_\_



# Evaluación del clima laboral

## Cuestionario

¿Le gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Cree que existe buena comunicación de arriba a abajo, en su empresa, entre jefes y subordinados?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Cree que existe buena comunicación de abajo a arriba, en su empresa, entre jefes y subordinados?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

### RELACIÓN CON COMPAÑEROS

¿Le ayudaron, cuando entró en la empresa, alguno o algunos de sus compañeros en sus primeros días?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Le han desanimado sus compañeros alguna vez con relación a su empresa, a su remuneración, a su futuro profesional?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

### JEFE

¿Considera a su jefe autoritario?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Considera a su jefe participativo?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Cree que su jefe suele hacer caso a rumores o informaciones que algunos le transmiten interesadamente sobre Ud. o sus compañeros?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Considera que su trabajo, en el puesto que actualmente ocupa, está suficientemente reconocido y considerado por su jefe o jefes?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Considera que en su empresa su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

### EMPLEO

¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la titulación académica que Vd. tiene?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿El puesto que ocupa en la empresa está en relación, en su caso, con la experiencia anterior que Vd. tenía cuando entró en ella?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

### AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

¿Considera que tiene bastante autonomía en su trabajo?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Prefiere cumplir órdenes siempre a tomar iniciativas y responsabilidades?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Prefiere disponer de iniciativas, con sus responsabilidades consiguientes, a obedecer siempre instrucciones?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

**PERSONA**

¿Está satisfecho con su trayectoria en la empresa?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Si percibe incentivos en su remuneración, le motivan a trabajar más?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Piensa que la remuneración no lo es todo y que existen otros factores en su actual empresa o puesto de trabajo que le compensan?

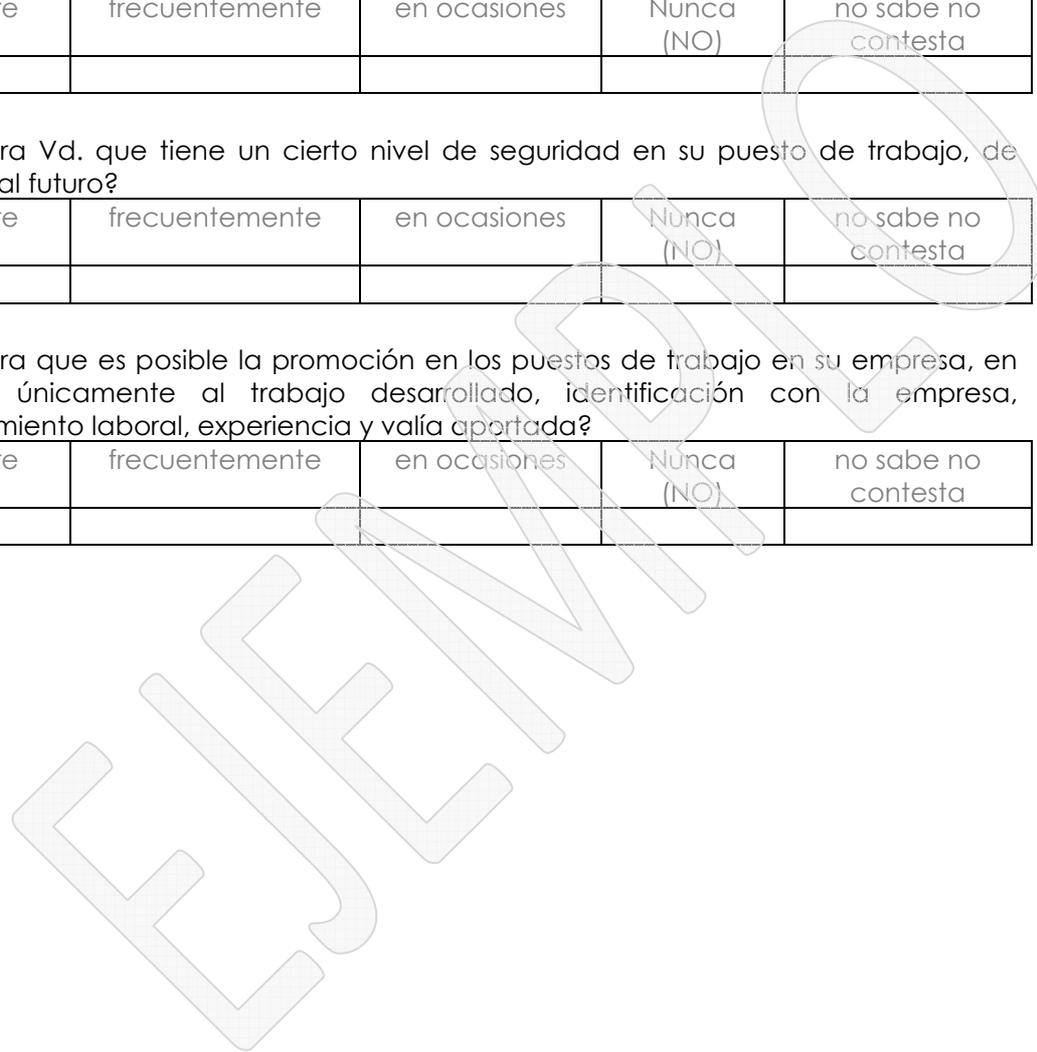
Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Considera Vd. que tiene un cierto nivel de seguridad en su puesto de trabajo, de cara al futuro?

Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta

¿Considera que es posible la promoción en los puestos de trabajo en su empresa, en base únicamente al trabajo desarrollado, identificación con la empresa, rendimiento laboral, experiencia y valía aportada?

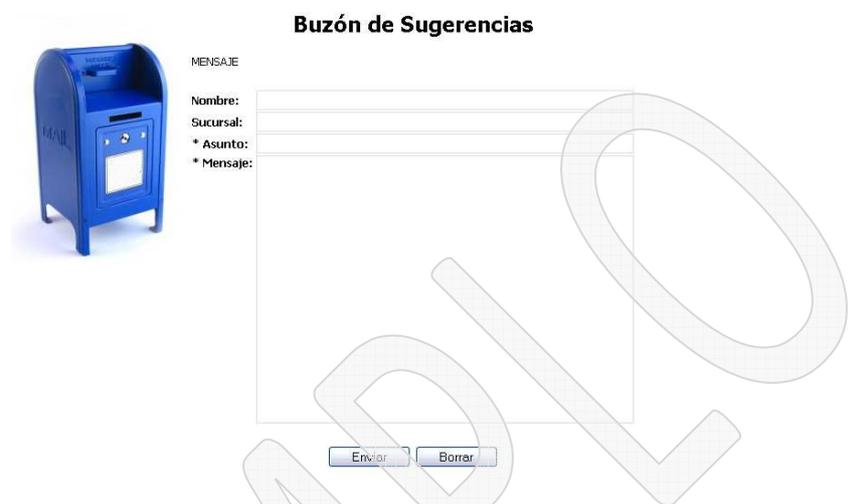
Siempre (SI)	frecuentemente	en ocasiones	Nunca (NO)	no sabe no contesta



# Buzón de Sugerencias

Un plan de sugerencias tiene como objetivo incitar al colaborador a participar con sugerencias para luego evaluarlas y posteriormente si son factibles, implementarlas con el oportuno y justo reconocimiento. Lo que se busca es motivar, premiando a la creatividad de los empleados (algo muy valioso en el ambiente competitivo que vivimos y muchas veces un remedio efectivo ante la crisis económica). Con esto los empleados crean nuevas maneras de realizar los procesos más efectiva eficientemente. Esto

beneficia tanto al colaborador como a la organización con el desarrollo continuo de los mismos junto a un incentivo económico (basado en el ahorro de la compañía por dicha sugerencia) y reconocimiento social.



The image shows a blue mailbox icon on the left and a web form titled "Buzón de Sugerencias" on the right. The form has a header "MENSAJE" and fields for "Nombre:", "Sucursal:", "\* Asunto:", and "\* Mensaje:". Below the form are two buttons: "Enviar" and "Borrar". A large, faint watermark "PROYECTO" is visible across the form area.

Teniendo en cuenta que el 88% de los empleados considera que **nunca o solamente en ocasiones su jefe o jefes escuchan las sugerencias de los empleados y tienen en consideración sus iniciativas personales**, se tendrá que desarrollar un canal de sugerencias mediante el cual se legitimará la participación y el desarrollo creativo de los colaboradores. Luego de aplicada la Evaluación del clima laboral, se pudo detectar un interés generalizado para aportar nuevas y mejores ideas sobre los procesos productivos, como también sobre el servicio brindado. Anteriormente se desarrollaban las sugerencias de manera informal sin adjudicar reconocimiento alguno si ésta fue aplicada con

éxito, o sin informar si éstas no eran factibles, generando una idea que las mismas no eran valoradas por la gerencia.

Para la implementación de éste, se construirá una caja cerrada en la cual se deposita las sugerencias. Estas pueden ser con nombre y apellido o anónimas. La responsabilidad de dar continuidad a esta sugerencia recae sobre uno de los socios fundadores, que analizará la posible implementación. Toda sugerencia aportada por el personal será comunicada de forma fehaciente para incentivar dichos aportes.

ELEMENTAL



# Solicitud de Capacitación

DATOS PERSONALES	
Nombre y apellido:	Entrevistador:
Puesto:	

CURSO SOLICITADO		
Tema	Competencia a desarrollar	Plazo de realización

Expectativas del jefe

Expectativas del Colaborador, espero que esta formación me permita:

Definición de los resultados que se propone alcanzar a partir de la formación realizada:

¿Cómo se desarrollará la capacitación?

¿Quién dictará la capacitación?

EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN
Indique ejemplos de desempeño obtenidos por dicha capacitación



# Entrevista de salida

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Superior inmediato: \_\_\_\_\_

Fecha de contratación: \_\_\_\_\_

Fecha de desvinculación: \_\_\_\_\_

Entrevistador: \_\_\_\_\_

Razones por las cuales se desvincula:

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Otro empleo                       | <input type="checkbox"/> Insatisfacción con la empresa           |
| <input type="checkbox"/> Mejor Paga                        | <input type="checkbox"/> Insatisfacción con el puesto de trabajo |
| <input type="checkbox"/> Mejor Oportunidad laboral         | <input type="checkbox"/> Otras razones (especificar): _____      |
| <input type="checkbox"/> Relocalización                    | _____  |
| <input type="checkbox"/> Estudios                          | _____  |
| <input type="checkbox"/> Problemas personales o familiares | _____  |
| <input type="checkbox"/> Cuidado de hijos                  | _____  |

¿Si se va a otro trabajo, va a hacer el mismo trabajo?

Si..... No.....

Si es NO, por favor describa su próximo trabajo:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## ¿Podría evaluar su puesto de trabajo considerando los siguientes parámetros?

Coloque una X en cada respuesta. Si su respuesta es Mediocre o Malo por favor comente el porque

	Excelente	Bueno	Mediocre	Malo
Cooperación en su departamento				
Cooperación con otros departamento				
Capacitación en el trabajo				
Equipamiento en el puesto de trabajo				
Condiciones de Trabajo				
Salario / compensaciones				
Beneficios del Empleo				
Oportunidades de Crecimiento				
Desarrollo de carrera				
Comunicación				
Relación con su superior				
Como evalúa el tiempo de empleo junto a nosotros				

comentarios:

---



---



---



---



---

## Preguntas

¿Qué fue lo que **más** le gusto de su trabajo o departamento?

---



---



---



---

¿Qué fue lo que **menos** le gusto de su trabajo o departamento?

---



---



---



---

---

---

¿Que es lo que **más** le gusto de nosotros?

---

---

---

---

¿Que es lo que **menos** le gustó de nosotros?

---

---

---

---

¿Tiene alguna sugerencia y/o comentario para mejoras en la  
compañía?

# Reflexiones Finales

## Presupuesto

Actividad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Gastos Administrativos</b>			
<b>Diagnóstico</b>			
Encuesta varias y aplicación	30	\$ 10	\$300
Informe sobre análisis e interpretación		\$1000	\$1000
<b>Herramientas</b>			
Desarrollo y aplicación		\$1800	\$1800
<b>Honorarios</b>			
Diagnóstico	24 HS	\$10	\$ 240,00
Desarrollo de Herramientas	32 HS	\$10	\$320
Aplicación	24 HS	\$10	\$240
Correcciones en la puesta en práctica	12 HS	\$10	\$120
<b>PRESUPUESTO TOTAL</b>			<b>\$ 4020</b>

## Reflexiones finales

Al inicio de este proyecto se detectó como problema que las personas que generaban valor en sus puestos de trabajos eran los que más fácilmente se desvinculaban de la organización. Luego del análisis y detección de ciertos desajustes, entre lo que la empresa quiere ofrecer y lo que realmente ofrece a los empleados, se concluye que la gestión del talento con miras a su retención posibilitará un mejor aprovechamiento del recurso humano.

La gestión del talento en una PyME debe ser una consciente de las características organizacionales y sobre todo, que talentos quiere

gestionar. A su vez con las herramientas propuestas se desea fomentar un valor agregado a los aportes de los empleados en sus tareas y al objetivo organizacional.

En este proyecto se trabaja con los tres elementos que integran al talento, la capacidad, el compromiso y la acción. A su vez se rediseña el proceso de captación para asegurar una adecuación de los nuevos colaboradores a las características de la PyME. Con la captación basada en la necesidad real, y mediante las políticas de retención, se pretende mejorar tanto el desempeño del capital humano como evitar su deserción.

Todas las herramientas fueron diseñadas teniendo en cuenta la posible dificultad de su aplicación al no contarse con los cimientos o instrumentos básicos de un departamento de Recursos Humanos (organigrama, diseño de puesto, proceso incompleto de selección, entre otros).

Este proyecto fue un desafío tanto en su concepción, diseño y aplicación, como por el tema en sí, lo que me llevó a conocer nuevos autores y temarios, lo que amplió mi campo de conocimientos.

Es una gratificación para mí completar este ciclo de mi vida universitaria con esta tesis sobre **el talento**, ya que me sirve como guía para mi compromiso profesional.

# Propuesta para continuar el proyecto

Análisis y descripción de puestos

# Análisis y descripción de Puestos

En lo que concierne a los Recursos Humanos, en las organizaciones por lo general los directivos se encuentran preocupados por las tareas relacionadas con la selección, promoción o retribución dejando de lado una herramienta muy importante: **El análisis y descripción de puesto**. Esta base de datos lo que busca es definir de una manera clara y sencilla las tareas que se realizan en un determinado puesto y los factores que son necesarios para llevarlas a cabo con éxito. Ésta herramienta nos sirve como punto de partida para el diseño e implementación de nuevas políticas de recursos humanos y así mejorar la gestión del desarrollo de nuestro equipo.

El **análisis de puestos** es el procedimiento de obtención de información acerca de los puestos, concentrándose en el contenido, aspectos y condiciones que le rodean.

La **descripción de puestos** es el documento que recoge la información obtenida por medios del análisis, quedando reflejado el contenido del puesto así como las responsabilidades y deberes inherentes al mismo.

El objetivo de esta herramienta es doble, tanto para el empleado, como para el empleador. A través de ésta podemos:

- Definir y delimitar las responsabilidades de los colaboradores.
- Definir el objetivo del puesto y como afecta éste a la misión y objetivos de la empresa.
- Ubicar el puesto en la organización y establecer sus relaciones, siendo este un mapa de ubicación para los colaboradores.
- Definir las funciones y tareas necesarias para desempeñar con éxito la función.
- Analizar las cargas de trabajo con la posibilidad de redistribuir o reasignar contenidos entre diferentes puestos.
- Asignar un valor a las tareas para así generar una escala salarial.

- Observar la relación entre la organización Formal e informal para trabajar sobre ellas.

Teniendo esta herramienta podemos fundar un plano de interrelaciones de trabajo para así comprender mejor la coordinación que se da en la organización tanto para los empleados como para el mismo empleador.

Esta herramienta nos ayuda en la gestión del los recursos humanos en:

- Los procesos de selección
- Planes de carrera y promoción
- Valoración de puestos de trabajo
- Evaluación de desempeño
- Formación o capacitación
- Determinación de las responsabilidades
- Clasificación y estructura de puestos.

### Factores motivacionales en el diseño del puesto<sup>50</sup>

- Percepción del significado: el grado en que el ocupante del puesto percibe su trabajo como importante, valioso y como contribuyendo a algo.
- Percepción a la responsabilidad: es la profanidad con la que el ocupante se siente responsable y relacionado con los resultados del trabajo desempeñado.
- Conocimiento de los resultados: es la comprensión que tiene el ocupante sobre cómo desempeña efectivamente su trabajo.

Este diseño de puestos, no busca diseccionar el trabajo en distintas etapas para así dividirlas en las personas. Lo que se pretende es

---

<sup>50</sup> Administración de Recursos Humanos. Adalberto Chiavenato McGraw-hill Interamericana. 5ta edic

identificar las tareas que realiza una persona en su puesto para así enriquecer el mismo con el diseño y lograr desempeñar el objetivo con éxito. Por ello se tiene en cuenta el trabajo en equipo, la asignación de responsabilidades, autonomía de decisión, etc. Hay que tener en cuenta que debido al contexto cambiante, las características de los puestos varían con el tiempo, por eso siempre hay que tener actualizados a los mismos.

Una herramienta que tenemos que tener presente en todo momento es el enriquecimiento del puesto, que se utiliza para adecuar el puesto al crecimiento profesional, aumentando deliberada y paulatinamente los objetivos, las responsabilidades, y los desafíos de las tareas del puesto.

### **Diferentes conceptos** a tener en cuenta

**Tarea:** son las actividad individualizada e identificable que realizada el colaborador y se diferencian del resto del equipo.

**Función:** conjunto de tareas, realizadas por una persona, que forman un área definida de trabajo. Suelen mantener entre sí una relación de proximidad física o técnica.

**Obligación:** se le denomina así a los diversos compromisos que se adjudican a las personas.

**Puesto:** Se trata de una o más funciones que se organizan constituyendo una nueva unidad de orden superior y adoptan una posición jerárquica en la organización. También puede definirse como "una unidad de organización que conlleva un grupo de deberes y responsabilidades que lo vuelven separado y distinto de los otros".

**Ocupación:** clases de puestos que pueden ser hallados en diferentes organizaciones y que presentan una gran similitud entre sí. Este término está relacionado con la calificación profesional de los individuos, que le capacita para el desempeño de determinados puestos de trabajo.

En una descripción de puestos se deben encontrar los siguientes elementos:

**"Que hacen"** los colaboradores: Tareas, funciones o actividades que hacen en el desempeño del puesto.

**"Como lo hacen"**: Recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan.

**"Para qué lo hacen"**: Objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea, estándares de desempeño, cuantitativo o cualitativo.

A su vez, junto a esto se identifican los distintos requisitos objetivos y calificaciones que debe tener el colaborador para el desempeño óptimo de las tareas.

# Análisis del Puesto

## DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO

¿Como se **llama** este puesto?

---

¿A que departamento o sección **pertenece**?

---

¿Por quién es **supervisado**? (nos interesa el nombre del puesto, no el de la persona)

---

## CONTEXTO DEL PUESTO

¿Las tareas de este puesto suponen algún tipo de riesgo? ¿(Si, No)?, ¿De qué tipo?

---

---

¿Cual es su intensidad y frecuencia de exposición? (constante – frecuente – esporádica / alta – media - baja)

---

¿Requiere realizar **esfuerzo** físico y o mental; con qué frecuencia?

---

---

¿Cuales son las **condiciones horarias**; es fijo o rotativo?

---

¿Como es la **jornada** continua o discontinua?

---

¿La jornada esta sujeta a **prolongación** u horas extras?

---

## RELACIONES SOCIALES POR LOS PROCESOS DE TRABAJO

¿Con quién se debe **relacionar internamente** para cumplir con el objetivo de su puesto? (Listado de puestos con que se relaciona y porque)

---

---

---

¿Con quién se debe **relacionar externamente** para cumplir con los objetivos de su puesto? ¿Por qué? (listado de empresas con que se relaciona)

---

---

---

## OBJETIVOS DEL PUESTO

¿Cuál es el **objetivo, propósito o misión** de este puesto? (**resumen** del puesto)

---

---

¿Cuales son las **tareas y funciones** que deben realizarse en este puesto? (lista de orden de mayor a menor de importancia)

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Por qué se hacen? ¿Conque frecuencia?

---

---

---

---

---

---

---

---

¿Cuales son **las responsabilidades** del puesto? (manejo de dinero, etc.)

---

---

---

¿En este puesto hay **tareas críticas** que deban ser realizadas:

- a) Con una frecuencia preestablecida (diaria, semanal, quincenal, mensual)
- b) Con fecha determinadas

Que, de no ser cumplimentadas serían un claro indicador de mal desempeño? ¿Cuáles?

---

---

---

---

¿Cuantos empleados **supervisa** directamente? (nombre los puestos)

---

---

---

## REQUERIMIENTOS OBJETIVOS

¿Cual es la edad mínima **para desempeñar dicho puesto** y la máxima?

---

¿A este puesto lo puede realizar tanto **una mujer como un hombre**?

---

¿Que lugar de **residencia** es conveniente para trabajar aquí?

---

¿Que **estado civil** se requiere?

¿Se necesita tener **conocimiento de ingles**, en qué nivel? ¿otro idioma?

---

¿Se necesita poseer **conocimientos en informática**? ¿Cuáles?

---

---

¿Qué **otro tipo de conocimientos, habilidades, aptitudes o características** de la personalidad debería tener quien desee ocupar este puesto? (tipo y nivel alcanzado)

---

---

---

¿Este puesto es apto para **promoción**? En que puesto seria posible

---

---

## INSTRUCCIÓN FORMAL

¿Que **nivel de instrucción** se necesita?: *secundario, terciario o universitario* ¿Qué estudios específicos y tiempo?

---

---

---

---

---

---

¿Que **conocimientos particulares** se necesitan para desempeñar dicho puesto?

---

---

---

¿Se necesita **experiencia laboral** previa para desempeñar dicho puesto? ¿Cuánto tiempo?

---

---

---





# Bibliografía:

- UN TRABAJO FELÍZ. Luis María Cravino, Temas Grupo Editorial 2003
- RETENER A LOS MEJORES EMPLEADOS, Hartad Business School Press 2006, Editorial Gestión 2000
- RECURSOS HUMANOS CHAMPIONS, Dave Ulrich, Editorial Management 2006
- LA ESTRATEGIA DEL TALENTO, Aldo Schlemenson, Editorial Paidós 2002
- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA, Daniel Goleman, Editorial Vergara 2004
- GESTION DEL TALENTO: DEL PROFESIONAL CON TALENTO AL TALENTO ORGANIZATIVO, Pilar Jericó, Editorial Pearson Educacion, 2001
- DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS, Martha Alles, Editorial Granica 2007
- ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS, Alberto Chiavenato, Editorial Cúspode, 2000
- WIKIPEDIA, [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)
- Suplemento Empleo del diario LA NACION
- PORTAL DE RECURSOS HUMANOS ([www.portalderecursoshumanos.com](http://www.portalderecursoshumanos.com))

# ANEXO

## Diario LA NACION, Suplemento Empleo.

### **Crecimiento: las pymes buscan la profesionalización**

#### **Incorporan herramientas propias de las grandes empresas para poder adaptarse a los cambios que experimentaron en los últimos años**

Cambiaron instinto por visión, espontaneidad por planificación y administración por gestión. Desde que la devaluación las obligó a profesionalizar sus cuadros, las pymes empezaron a incorporar herramientas propias de las grandes empresas. Encuestas de clima, sistemas de remuneración, definición de valores y capacitación continua son algunos de los servicios que contratan para estar a tono con su nuevo papel.

El crecimiento vertiginoso y desordenado de muchas de ellas, más la necesidad de insertarse en la nueva realidad del país provocó que varias pymes recurrieran a una ayuda externa. Así, las consultoras se convirtieron en las nuevas aliadas de las pequeñas y medianas empresas.

"Hay que saber escuchar", expresa Ana Sanio, directora de Dirección, consultora que acompañó a Amarilla Gas en el proceso que comenzó a partir de 2002, luego de que la empresa experimentara un cambio importante en su estructura. "Es que muchas veces saben que necesitan ayuda, pero no especifican qué. El desafío consiste en identificar cuál de todas las cosas que están necesitando va a tener mayor efecto", completa Sanio.

Entre los logros más importantes de la consultora se destaca haber reemplazado la vieja oficina de personal por un departamento de Recursos Humanos, tras 40 años de historia. El mérito del área fue ganarse el apoyo de los trabajadores sobre la base de una comunicación clara y directa.

"Después de 2002 la empresa empezó a crecer en forma constante, pero desordenada -recuerda Daniela Baracchini, gerente de Recursos Humanos de Amarilla Gas-. Además, hubo en el medio algunas adquisiciones y tuvimos que pensar en una cultura de integración para las 21 sucursales."

El proceso no fue fácil. Hubo que empezar por definir visión, misión y valores. "No es que no los tuvieran -interviene Sanio-. Pero costaba que los pusieran por escrito." El segundo paso consistió en hacer una encuesta de clima. Y más tarde continuaron con la definición de

puestos y la evaluación de desempeño. "Aunque parezca increíble, es la misma gente la que te pide que le des herramientas. Así fue como surgió la evaluación de desempeño, por pedido de los empleados", afirma Baracchini.

### **Comunicación transparente**

Romipack es una empresa familiar que tiene 40 años de historia. Se dedica a diseñar y fabricar bolsas de papel para comercios. Este año empezaron a poner en marcha un plan para lograr mayor transparencia en la comunicación con sus más de cien empleados.

Pero esta vez en lugar de salir a buscar ayuda, la ayuda vino a sus puertas. "Nos acercamos a Romipack para ofrecerles nuestra propuesta. Y ellos aceptaron enseguida. En menos de dos semanas nos pusimos a trabajar -cuenta Marcos Mazzocco, director de Tandem Strategic Group-. Esta es la ventaja de tratar con pymes, que no hay intermediarios, establecés relación directa con el número uno."

La encuesta de clima fue el primer paso. "Queríamos saber qué pensaban los empleados de la compañía, que tuvieran oportunidad de expresarse. Y los resultados fueron muy buenos, mucho mejor de lo que esperábamos", comenta María Verónica Aznar, gerente de Recursos Humanos de Romipack.

Aunque suele ser una herramienta utilizada por las grandes firmas, la encuesta de clima se adaptó a las características de la pyme. "Apelamos a las ventajas que da una empresa pequeña. Utilizamos canales informales para alentar la participación, jugamos con el misterio para difundir los resultados y logramos que casi todos la completaran", afirma Aznar.

Pero lo verdaderamente notable, según Mazzocco, es que el director se haya animado a hacer el sondeo. "En una estructura tan chica, donde el presidente suele cruzarse con los empleados en la empresa, es un riesgo. Lo positivo es que lo haya asumido", destaca.

### **La fuerza de la unión**

Ferremat es un claro ejemplo de que la unión hace la fuerza. Bajo su nombre reúne a veinte empresas ferreteras de distintas regiones del país que se juntaron para competir, en calidad y precio, con las grandes cadenas. El desafío consistió en transformar muchas voluntades en una única cultura corporativa.

"Empezamos por el abecé; es decir, por definir misión, visión y valores y para eso buscamos la ayuda de personas que tuvieran mucha

experiencia en el tema", cuenta Camila Poodts, del área administrativa de Ferremat.

A su lado, José María Ohrnialian, director de la consultora Lex Recursos Humanos y Organización, agrega: "Lo más difícil fue el cambio cultural. Convencer a los directores de las distintas empresas de que había que cambiar aunque eran exitosos en los que hacían". Y no sólo eso: también están trabajando para formar a los futuros gerentes.

Por ahora el departamento de Recursos Humanos de Ferremat está tercerizado en Lex, pero el objetivo es independizarse de a poco. "Yo creo que es positivo y necesario que haya un desprendimiento. No es bueno que una empresa esté asociada por mucho tiempo con una consultora", afirma Ohrnialian.

Entre los principales logros, Poodts destaca haber creado Ferreduca, "una plataforma de capacitación a distancia que permite formar a los casi 400 empleados que tiene la empresa en todo el país". Junto con la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) desarrollan cursos para todos los integrantes de la cadena ferretera.

"No hay herramientas de gestión diseñadas para pequeñas o grandes empresas -reflexiona Ohrnialian-, sino adaptaciones. Incluso, hay algunas que no se pueden usar en las multinacionales, pero sí en las pymes, donde la flexibilidad es mayor."

Ni pequeñas ni medianas. Hoy las pymes demandan de las consultoras servicios de calidad, a medida de sus necesidades, y una atención personalizada. Como para que nadie se atreva a dudar de su real grandeza.

## **Laura Reina**

### **"Los resultados tienen más impacto"**

La flexibilidad, libertad e inmediatez son las ventajas que destacan los consultores a la hora de trabajar con pymes. "El trabajo es mucho más rico que en una gran empresa. En una multinacional estás más limitado, porque ya tienen políticas definidas previamente; en las pymes todo es más dinámico", afirma Sanio.

Mazzocco destaca la velocidad con que se ven los resultados. "En poco tiempo es posible comprobar que lo que instrumentaste dio sus frutos. Los resultados tienen más impacto que en una gran empresa", explica.

Por último, Ohrnialian afirma que existe más libertad. "No hay políticas de la casa matriz, sino que tenés que crear tus propias políticas. Los

resultados se ven realmente porque, como tienen que invertir muy bien sus recursos, contratan sólo lo que necesitan."

Link permanente: <http://www.lanacion.com.ar/664316>

## Herramienta utilizada para la detección de la cultura

Nombre del Entrevistado:.....

Nombre del Entrevistador:.....

Fecha:.....

- 1) ¿Cuándo fue creada la organización?
- 2) ¿Quién fue el fundador?
- 3) ¿Con cuántos empleados cuenta?
- 4) ¿Cuáles son los objetivos que persigue la organización?
- 5) En cuanto a la estructura edilicia, ¿Por qué fue diseñada de esta manera?
- 6) ¿Conoce usted algún mito en la organización?
- 7) ¿Cómo es el trato día a día en la organización?
- 8) ¿Cómo es la comunicación en la organización? ¿Cómo reporta a su superior?
- 9) ¿Qué ceremonias o actividades se realizan en la organización?
- 10) ¿Hay una relación exacta entre la estructura formal y la informal?
- 11) ¿Qué actividades realiza la compañía para incrementar el sentido de pertenencia de los empleados a la misma?
- 12) ¿Existe algún tipo de procedimiento o reglamento interno que rija el comportamiento de los individuos?
- 13) ¿Cómo es la política de promoción interna?

## Herramienta utilizada para la detección de las características de la Organización

Nombre del Entrevistado:.....

Nombre del Entrevistador:.....

Fecha:.....

- 1) ¿Cómo es la historia de la organización?
- 2) ¿Cual es la misión de la organización?
- 3) ¿Cual es la visión de la organización?
- 4) ¿Cuáles son los valores que la organización promulga?
- 5) ¿Cuáles son los principales productos que comercializa?
- 6) ¿Cómo es el organigrama de la organización?
- 7) ¿Cuáles son los principales proyectos a futuro?
- 8) ¿Cuáles son los principales canales de comunicación interna que gestiona la organización? ¿Se maneja con un formato estandarizado? ¿Hay responsable en la comunicación?

## Herramienta utilizada para la detección de las características del departamento de Recursos Humanos

Nombre del Entrevistado:.....

Nombre del Entrevistador:.....

Fecha:.....

- 1) ¿Existe el departamento de Recursos Humanos?
- 2) ¿A cargo de quien, o como esta compuesto?
- 3) ¿Cuáles son los objetivos departamentales?
- 4) ¿Qué actividades realiza?
- 5) ¿Qué instrumentos formales utiliza?
- 6) ¿Existe la promoción interna?
- 7) Debido al criterio apremiante de la antigüedad, este repercute en las promociones internas?
- 8) ¿Se realizan planes de inducción?
- 9) ¿Terciarizan alguna actividad de recursos humanos?
- 10) ¿Existe algún tipo de reglamento interno?
- 11) ¿Utilizan incentivos?
- 12) ¿Se realizan actividades de capacitación?
- 13) ¿Realizan evaluaciones de desempeño?
- 14) ¿Se realizó evaluaciones de clima laboral?
- 15) ¿Cómo se realiza la comunicación interna?