

Gestión de Pymes familiares

Utilización de métricas de gestión de recursos humanos para analizar el grado de profesionalización

EMBA 2012

Alumna: María José Maldonado

Tutora: Sandra Vanessa Welsh

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Mayo 2020

AGRADECIMIENTOS

Mi primer agradecimiento es para mi familia, ya que generosamente han cedido parte de nuestro tiempo para que pudiera dedicarme a mi formación y búsqueda de superación personal. Son mis tres hijos, Marco, Máximo y Luca quienes me han brindado su apoyo en periodo de cursadas y me han incentivado a trabajar en la tesis para que cierre con éxito esta etapa.

A mi mamá, gran persona, mujer fuerte y generosa, luchadora y excelente profesional, que nos acompañó gran parte de proceso y hoy, que ya no está físicamente con nosotros, nos acompaña con sus enseñanzas y ejemplo de voluntad.

A la Dirección de Ricardo Ospital, quienes han cedido parte de mi tiempo laboral y me han acompañado con el esfuerzo económico necesario para poder cumplir este objetivo.

Y especialmente, a la Universidad Torcuato Di Tella, por su calidad educativa y humana, que brinda el espacio y las oportunidades para que crezcamos profesionalmente.

RESUMEN

Para la mayor parte de las pymes familiares, profesionalizar es la única manera de mantenerse competitivas en el mercado o inclusive para sobrevivir en el tiempo y en el pase de generaciones. En este proceso de profesionalización es indispensable contar con información de calidad oportuna para la toma de decisiones y es por ello es importante que la utilización de métricas de RRHH.

Para el desarrollo de esta tesis se utilizó la metodología de investigación de tipo cualitativa, descriptiva de diseño no experimental, con estudio de un único caso en profundidad de una PYME familiar, con análisis de documentación interna de la empresa estudiada y entrevistas a dueños y personal jerárquico de pymes familiares.

Esta investigación tiene como grandes aportes describir como la utilización de herramientas de gestión de Recursos humanos acompaña y facilita la profesionalización de las pymes familiares brindando información confiable para toma de decisiones. Asimismo, a medida que la empresa se profesionaliza, necesita de dichas herramientas pues al haber más individuos involucrados en la toma de decisiones es necesario que todos cuenten con información objetiva sobre las personas que trabajan en la empresa.

PALABRAS CLAVE

Pymes familiares

Profesionalización

Métricas de recursos humanos

INDICE DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	2
RESUMEN	3
PALABRAS CLAVE.....	3
INDICE DE CONTENIDOS	4
INDICE DE FIGURAS	5
INTRODUCCIÓN	6
MARCO TEORICO.....	10
CAPÍTULO 1 – EMPRESA FAMILIAR: DEFINICION Y CARACTERISTICAS	10
1.1 Definición de empresa familiar.....	10
1.2 Diferencias entre empresas familiares y empresas no familiares	11
1.3 Modelos de los tres círculos: análisis de las complejidades entre los sistemas de familia, empresa y propiedad.....	12
1.4. Trampas de la empresa familiar.....	15
1.5. Conclusiones del capítulo	17
CAPÍTULO 2 - CAMINO A LA PROFESIONALIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES.....	18
2.1. Análisis de las tres dimensiones de toda empresa familiar.....	18
2.2. Motivaciones para profesionalizar la empresa familiar	24
2.3. Dificultades para el paso a la etapa profesional	25
2.4. Conclusiones del capítulo	28
CAPÍTULO 3 - MÉTRICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
3.1. Definición de indicadores.....	29
3.2. Principales herramientas de medición de recursos humanos	30
3.4. Herramientas de gestión de Recursos Humanos en Pymes familiares	33
3.5. Conclusiones del capítulo	34
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	35
CAPITULO 4 - ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	38

CAPITULO 5 - CASO DE ESTUDIO: MATERIALES SA.....	43
5.1 Aplicación de los resultados de los instrumentos de recolección al caso de estudio	48
CONCLUSIONES.....	58
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXO A	62
ANEXO B	87

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de los tres circulos	13
Figura 2 Etapa funcional.....	19
Figura 3 Evolución a etapa profesional	21
Figura 4 Etapa profesional	23
Figura 5 Entrevistas a dueños o personal jerárquico	36
Figura 6 Análisis de entrevistas a dueños o personal jerárquico de pymes familiares.....	38

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) en Argentina son, en su conjunto, las mayores generadoras de trabajo del país. La Confederación Argentina de la mediana empresa (CAME) dice en su portal: “*Las PYMES representan el motor principal de la creación de empleo genuino en todo el país*” (CAME, 2019). No sólo son de suma importancia en el ecosistema económico del país, sino que también, son fundamentales para el desarrollo de las personas que en estas trabajan.

A su vez, tomando una definición amplia de empresa familiar, según datos de la *International Family Enterprise Research Academy* (IFERA) del 2003, el 65% de las empresas en la Argentina son empresas familiares. (Gallo, 2008)

Estas empresas familiares, además de enfrentar las problemáticas a las que se ve expuesta cualquier empresa, tienen otras que le son propias, muchas de las cuales están relacionadas con los individuos que se desempeñan en ella y la forma en que se relacionan. Por ello tener identificado el juego relacional que existe entre los distintos individuos dentro de una empresa familiar, puede muchas veces servir para resolver conflictos.

Los roles y objetivos que pueden tener dichos individuos, se analizan de acuerdo al Modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982), donde se observa que en toda empresa familiar funciona de manera interrelacionada tres elementos: la familia, la empresa y la propiedad. La relación existente entre estos tres círculos (elementos) forman a su vez, siete subconjuntos. En ellos se pueden encontrar, por ejemplo, desde personas que son parte de la familia, propietarios y que trabajan en la empresa, hasta personas que solamente son familiares o propietarios sin estar involucrados con la misma.

Por otro lado, a medida que una empresa crece y se desarrolla, es vital que transite el camino de profesionalización de sus procesos (Molinari, 2012).

La principal diferencia, entre una empresa “no profesionalizada” y una que ya lo está, se evidencia, entre otras cosas, en la forma en que se toman las decisiones. En el primer grupo todas las decisiones las toma una sola persona (su dueño o accionista mayoritario) basándose en experiencias personales, intuición y “olfato”. En el segundo grupo, las profesionalizadas, las decisiones son tomadas por diferentes personas, con diferentes puntos de vista y conocimiento y principalmente basadas en datos duros, información real y objetiva, de acuerdo a planes preestablecidos.

Para que sea efectiva esta delegación en la toma de decisiones, es imprescindible contar con la información de gestión necesaria de manera oportuna. Para ello se deben generar informes e indicadores tanto de tipo económico y financiero como otros más blandos, que ayuden a medir la gestión de los recursos humanos dentro de la organización.

La pregunta principal que se buscó responder con este trabajo fue:

- 1) ¿Qué métricas de gestión de recursos humanos utilizan las PYMES familiares argentinas para entender el grado de profesionalización con el que cuentan?

Las preguntas secundarias que se respondieron fueron:

- 1) ¿Cuáles son las métricas de gestión de recursos humanos más utilizadas en la actualidad?
- 2) ¿Cómo pueden estas métricas de gestión indicar el grado de profesionalización de una empresa?
- 3) ¿Cuáles son las métricas que se utilizan en mayor medida en las pymes familiares para entender el nivel de profesionalización con el que cuentan?

El objetivo principal de esta investigación fue el de describir y analizar las diferentes métricas de gestión de recursos humanos que midan el grado de profesionalización en empresas pymes familiares.

Los objetivos secundarios fueron:

- 1) Estudiar las herramientas de medición de la gestión de RRHH.
- 2) Investigar el nivel de profesionalización que existe en las empresas pymes familiares.
- 3) Profundizar el estudio de las métricas de gestión de recursos humanos, y su impacto en la profesionalización de las personas que trabajan en empresas pymes familiares.

La metodología utilizada para este trabajo de investigación fue descriptiva, cualitativa y con estudio de caso único, la empresa Materiales SA. Desarrollada a través de entrevistas con personas clave de las Pymes familiares: dueños, directivos y con expertos consultores de empresas pymes familiares y con documentación secundaria brindada por la empresa bajo estudio

En el capítulo 1 del presente trabajo se conceptualizó sobre las empresas pymes familiares, se las definió, se desarrollaron sus principales características, se describieron los 3 elementos que las componen (Familia, Empresa, Propiedad) y las trampas a las que generalmente se ven expuestas.

En el capítulo 2 se describió el proceso de profesionalización de las empresas familiares, sus etapas, las tres dimensiones del proceso, las motivaciones que lo impulsan y ventajas de realizarlo.

En el capítulo 3, se abordó el estudio de las métricas de gestión de recursos humanos utilizados en las empresas. Se estudió que es lo que miden las empresas respecto a sus empleados, a su desarrollo y desempeño.

En el capítulo 4, se analiza el resultado de las entrevistas realizadas a dueños o personal jerárquico de pymes familiares.

En el capítulo 5 se desarrolló el caso de estudio único. Sobre una empresa específica, Materiales SA, se analizó la documentación interna de la misma y contrastó los resultados obtenidos con los de la investigación general y el marco teórico.

Finalmente se expusieron las conclusiones de la tarea realizada y en los anexos, se adjuntaron las entrevistas realizadas y la documentación interna de la empresa analizada.

MARCO TEORICO

CAPÍTULO 1 – EMPRESA FAMILIAR: DEFINICION Y CARACTERISTICAS

1.1 Definición de empresa familiar

Existen diferentes definiciones de empresa familiar dadas por los distintos autores que se han enfocado en su estudio en las últimas décadas. La definición de empresa familiar no viene dada por el tamaño de la empresa, su grado de profesionalización, o la industria a la que pertenece, sino que se considera empresa familiar *“cuando una familia en segunda generación o en una generación más avanzada tiene el poder legal de la empresa, hay miembros de la familia en los órganos donde ese poder se ejerce, y estas personas quieren hacerlo en el presente y continuar ejerciéndolo en el futuro”* (Gallo, 2008, p. 28)

La propiedad del capital no necesariamente le es exclusiva a la familia, pero debe ostentar el poder en la sociedad, participar en la gestión de la misma y tener el deseo de continuidad en el tiempo, o sea que no es una mera inversión de la que se desea obtener un rédito a corto plazo.

Según datos estadísticos de IFERA del 2003, el 65% de las empresas en la Argentina son empresas familiares, de las cuales 7 de cada 10 mueren en la primera generación y solo 1 de las 3 sobrevivientes llega a la tercera generación. (Maure, 2011)

José María Quirós expresa que *“Las estadísticas indican que solo uno de cada seis emprendimientos logra superar los dos años con éxito. Si se toman en cuenta los emprendimientos desde las primeras concreciones informales, la supervivencia es aún menor, solamente uno de cada doce”* (Quirós, 2012)

1.2 Diferencias entre empresas familiares y empresas no familiares

A pesar de compartir mismas formas legales, o someterse a la misma legislación, las empresas familiares se diferencian de las empresas no familiares especialmente en las estructuras de responsabilidades, toma de decisiones y autonomía de los mandos medios.

Gallo y Amat (2003) señalan seis diferencias generales entre las empresas familiares y aquellas que no lo son

“

- ✓ *En las empresas familiares se tiene la intención de que la propiedad continúe en poder de un mismo grupo de personas: los miembros de la familia.*
- ✓ *La cultura de la empresa tiene y conserva a lo largo del tiempo convicciones y valores básicos, que son comunes con la cultura de la familia propietaria.*
- ✓ *Las relaciones entre propietarios y directivos tienen un contenido mucho más amplio que el que correspondería a unas relaciones puramente contractuales cuya finalidad es puramente económica.*
- ✓ *Las empresas familiares son más ágiles para muchos tipos de decisiones, pero son más lentas en la toma de decisiones que influyen de manera intensa en el crecimiento y en el cambio, así como en la implantación de decisiones organizativas importantes.*
- ✓ *La influencia de las preferencias personales en el proceso de dirección estratégica en las empresas familiares es muy elevada y duradera en el tiempo.*

- ✓ *En las empresas familiares, por el deseo y la posibilidad que existe de controlar directamente su propio patrimonio, muchos propietarios entran en las luchas de poder.” (Gallo, 2008, p. 42)*

Claramente que las características, los conocimientos y las actitudes personales de la, o las personas, que ejercen el poder en la empresa familiar influirá de manera directa en esta diferenciación.

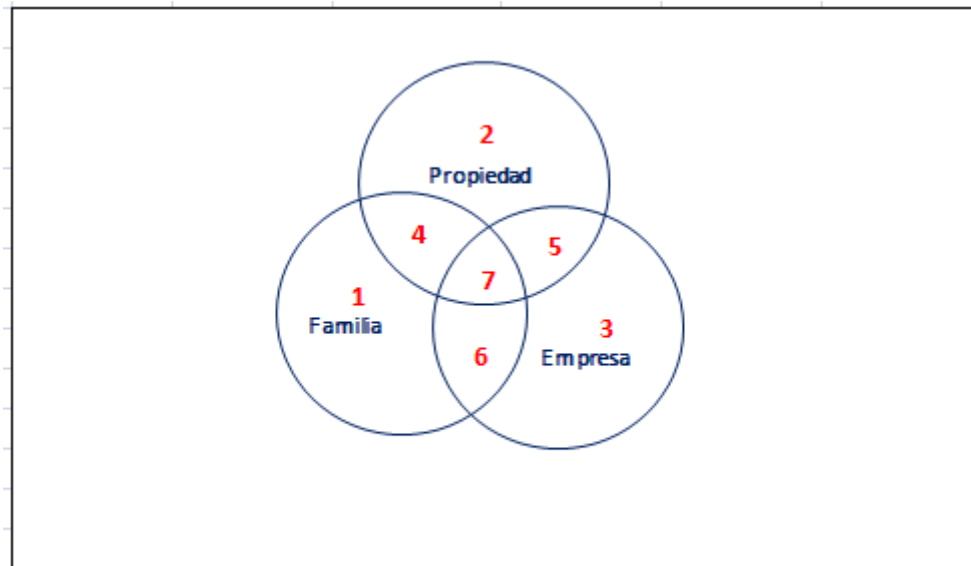
1.3 Modelos de los tres círculos: análisis de las complejidades entre los sistemas de familia, empresa y propiedad

La confusión entre los fines de la familia y los fines de la empresa es una de las características principales de la empresa familiar, y fue altamente estudiado por los profesionales dedicados a la temática.

Uno de los modelos más utilizados para el estudio de la estructura de las empresas familiares es el Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982).

En él se representan con tres círculos superpuestos la familia, la empresa y la propiedad. Los tres círculos y sus intersecciones forman siete subconjuntos que agrupan individuos con similares características. Ver figura Nro.1.

Figura 1 Modelo de los tres círculos



Cuadro: Modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis
(Gallo, 2008, *Ideas básicas para dirigir la empresa familiar*, Ediciones Universidad de Navarra, p.38)

En la figura Nro.1 se muestra la interrelación entre los tres principales elementos que conforman una PYME familiar donde:

- ✓ El grado de superposición de los está limitado claramente por la cantidad de individuos pertenecientes a cada uno.
- ✓ Un primer círculo agrupa a todos los miembros de la familia, el segundo denominado propiedad, a los dueños del capital de la empresa, y el tercero a todos los individuos que se desempeñan en la empresa en cuestión.
- ✓ De acuerdo con la descripción realizada previamente esta intersección de círculos forma 7 subgrupos, cada uno con características distintas y cuyos integrantes poseen diferentes objetivos.
- ✓ Con el número 1, se encuentran los individuos pertenecientes a una familia que no trabajan en la empresa ni son propietarios de esta. Esto puede darse por temas circunstanciales, como ser el de la edad, ya que los niños no participan activamente de la actividad económica, o porque

si bien pertenecen a la familia no han recibido como herencia la empresa, o por decisión de las personas de no participar de la empresa familiar y dedicarse a otra actividad. En general pueden no interesarse por la gestión de la empresa y sus resultados o, si lo hacen, no tienen poder de acción ni toma de decisiones.

- ✓ En el grupo 2, están los accionistas o dueños de la sociedad que no pertenecen a la familia ni se desempeñan dentro de la compañía. Su interés está centrado en la rentabilidad que la empresa puede darle a su capital, delegando y confiando la toma de decisiones a otros individuos.
- ✓ En el grupo 3 se encuentran los empleados de la empresa, de todas las jerarquías, que no pertenecen a la familia ni son dueños de la sociedad. Mayormente trabajan por un sueldo o remuneración, ya sea fija o variable.
- ✓ En la intersección marcada con el 4, se agrupan aquellos individuos pertenecientes a la familia que a su vez son propietarios de la sociedad, pero no se desempeñan en la empresa.
- ✓ En la intersección marcada con el 5, se incluyen a los propietarios de la empresa que a su vez se desempeñan en ella pero que no son parte de la familia.
- ✓ En la intersección marcada con el 6, se encuentran aquellas personas que perteneciendo a la familia son a la vez empleados de la empresa, pero no son propietarios de la empresa. La cantidad de empleados familiares dependerá de la política de la empresa, pero también de su tamaño y del tamaño de la familia.
- ✓ Y el último grupo, intersección de los 3 círculos, identificado con el número 7 son aquellos integrantes de la familia que a la vez son propietarios y que se desempeñan en algún rol dentro de la compañía.

Las relaciones entre los subconjuntos deben estar reguladas a fin de asegurar la coordinación entre ellas, ya que desentendimientos entre los tres círculos traen problemas a los miembros de la empresa con el riesgo de crear problemas dentro de la compañía o en la misma familia. El éxito a largo plazo depende del soporte mutuo y funcionalidad entre los siete subconjuntos.

1.4. Trampas de la empresa familiar

Los desentendimientos que se mencionan en el ítem anterior, que pueden provocarse entre los subgrupos, traen aparejados problemas, que no son necesariamente conscientes y analizados por ninguno de los integrantes de los tres círculos. Cuando los participantes de cualquiera de los subgrupos no ven claramente la existencia de la problemática, o ignoran su existencia o inclusive justifican la misma por las más variadas razones, las definimos como trampas.

Gallo (2008) define cinco grupos de trampas en las que suele incurrir una empresa familiar de las cuales al menos tres tienen relación directa con la confusión de fines que se dan entre los distintos subgrupos mencionados en el Modelo de los tres círculos (Tagiuri y Davis, 1982).

La primera de ellas, definida como la confusión entre capacidad profesional y propiedad, habla de aquellos propietarios o integrantes de la familia que por sus capacidades no debieran estar dentro de la empresa y sin embargo por herencia, costumbre u otras situaciones se incluyen en la estructura empresarial, dentro de las zonas 5, 6 y 7 del gráfico (Gallo, 2008).

Una segunda trampa se define como la confusión de decisiones y órganos de gobierno con decisiones y órganos de dirección. En la etapa fundacional de una empresa familiar, tal como se verá más adelante, todo está centralizado en el fundador (quien se ubicaría en el sector 7 del gráfico) a medida que la empresa crece es necesaria la separación de estos para disminuir el riesgo de

error y para diferenciar a la empresa de la persona. Aquí juegan todos los sectores del gráfico, salvo el identificado con el número 1 (Gallo, 2008, p.22).

La tercera trampa que detalla Gallo en su libro relacionado con el gráfico de la figura Nro. 1 tiene que ver con no seguir las reglas que son propias a una empresa de negocios. Esto involucra especialmente a las zonas 3, 5, 6 y 7 del gráfico. En ella por ejemplo se incluye remunerar a los miembros de la familia de una forma no coherente al resto de la estructura de la empresa o el mercado; no seguir reglas claras sobre la información a brindar a los distintos usuarios diferenciando por ejemplo cantidad y velocidad de la información compartida a los integrantes de la familia de los que no lo son, mismo entre familiares, en lugar de definir el usuario y tiempo de la información en función de la utilidad de esta. Otro ejemplo de este tipo de trampas es tener políticas de remuneración del capital no acordes con la realidad económica de la empresa o el mercado, u obligar a mantenerse como propietarios a integrantes de la familia que no desean serlo, en el primer caso se da generalmente cuando se suelen pagar dividendos mensuales fijos para que sirvan para el sostén económico de algún integrante de la familia y se ignoran períodos de menores resultados o de inversión de la empresa generando a esta última dificultades financieras, y en el segundo caso cuando no se permite a ningún integrante de la familia vender su parte a terceros pero los otros familiares tampoco están en condición o tienen intención de comprar esa parte. (Gallo, 2008, p.23)

Gallo también menciona otras dos trampas, una relacionada con el retraso en la sucesión, ya sea consciente o no, evitando realizar un proceso de formación y capacitación de los sucesores y preparando la empresa para adaptarse a una nueva cabeza, y la segunda es cuando las personas que no deben caer en las trampas mencionadas se creen inmunizadas y que por lo tanto no corren dicho riesgo, por lo que dicha ceguera les hace negar la realidad de su empresa. (Gallo, 2008)

1.5. Conclusiones del capítulo

Las empresas pymes familiares si bien comparten las mismas formas legales y legislación que otras pymes, tienen problemáticas que le son propias y a las que se le debe prestar atención.

Puede ser difícil de entender la relación entre los sistemas de familia, empresa y propiedad y por ello se utilizan herramientas que ayudan al análisis de estas complejidades, como el modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis. El éxito a largo plazo de la empresa pyme familiar, depende del soporte mutuo y funcionalidad entre los siete subconjuntos que se detallan en dicho modelo.

Se han descrito las principales problemáticas que suelen darse en las empresas pymes familiares y en los siguientes capítulos se explica cómo con la profesionalización de la empresa se evitan muchos de ellos. Además, se detallan las herramientas con las que cuenta RRHH para monitorear que las mismas no sucedan, o en el caso de existir, poder plantear un plan de acción para solucionarlas.

CAPÍTULO 2 - CAMINO A LA PROFESIONALIZACIÓN EN EMPRESAS FAMILIARES

Si bien existen empresas familiares que no necesitan profesionalizarse y crecer para ser rentables y perdurar en el tiempo, empresas que atienden un nicho de mercado y por lo tanto lo artesanal y particular es lo que asegura su éxito, la mayor parte de las empresas familiares para poder subsistir más allá de su fundador o ante la competencia, necesitan profesionalizarse.

2.1. Análisis de las tres dimensiones de toda empresa familiar

Paula Molinari en su libro *El salto del dueño: El camino a la profesionalización* dice *“El camino hacia la profesionalización es un gran salto que se desarrolla en las siguientes tres dimensiones: la Estrategia, la Gente y la Información y los Procesos. Las tres dimensiones deben estar alineadas para avanzar hacia las metas de la organización. Este proceso debe desarrollarse de manera coherente, ya que una decisión en una de ellas afecta a las restantes, lo que conlleva a la necesidad de una adecuación o cambio.”* (Molinari, 2012, p. 31).

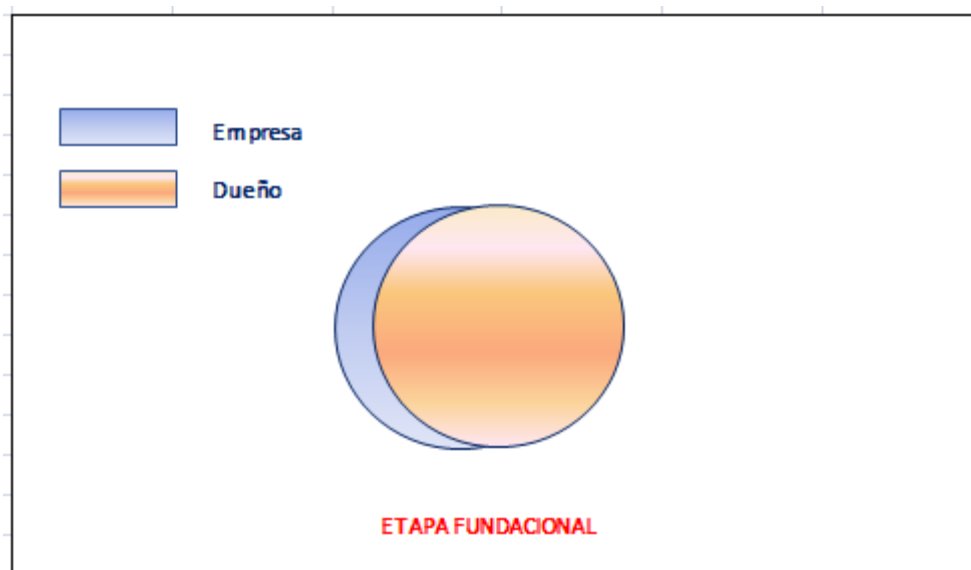
En general en las empresas familiares podemos identificar dos etapas bien marcadas, la primera, la fundacional y una segunda etapa, que no siempre se da, que es la etapa profesional.

Etapas fundacional

Durante la etapa fundacional de la empresa, existe una simbiosis perfecta entre el dueño y el negocio. El negocio es lo que el dueño es. Con sus cualidades y debilidades. Su habilidad a la hora de dirigir las operaciones actuales, y de generar nuevos negocios es la clave, en primera medida, de la sobrevivencia

de la empresa, y luego, del desarrollo y crecimiento de ésta. (Ver la figura Nro. 2).

Figura 2 Etapa funcional



Cuadro: Etapa fundacional

(Molinari P., 2012, *El Salto del dueño*, Editorial Tema, Buenos Aires, Argentina, pg. 34)

En la figura Nro. 2 se muestra como la empresa en la etapa fundacional apenas se diferencia de su fundador.

En esta etapa, **la estrategia** es la del dueño, en general la tiene en su cabeza y no la comparte. El dueño es quien mejor conoce su producto o servicio, quien mejor entiende a sus clientes, actuales o potenciales, quien mejor puede predecir cómo se moverá el mercado. El dueño es quien define los precios, los niveles de producción, el estilo de relación con el cliente, con sus colaboradores y empleados. Todas las decisiones son tomadas por el dueño en forma centralizada.

La empresa, en consecuencia, durante esta etapa de fundación, toma los rasgos de su dueño, su estilo, valores, cultura, creencias y preferencias. Es una etapa de mucho "olfato" e intuición.

Respecto a las **personas**, la empresa durante la etapa fundacional se rige por la informalidad en las relaciones y las funciones. No posee un organigrama definido, ni tampoco descripciones de puesto o funciones. Las personas que componen la organización son en gran medida, gente de confianza: familiares, amigos y recomendados. Se valora la confianza y la lealtad, mucho más que la pericia de saber hacer las tareas.

En esta etapa, las personas juegan un rol fundamental para el dueño, pero no por su potencial de desarrollo profesional, sino como soporte a la gestión que él mismo lleva a cabo. Rige el sentido de familia más que en ningún otro momento. No existen formalidades en cuanto a los sueldos (estructura o escala salarial) ni a los reconocimientos (sistema de recompensas o bonos por objetivos).

Respecto a la **información y los procesos**, en esta etapa prácticamente no existen. Todo es llevado por el dueño de la compañía, en su memoria y con algunas anotaciones. La principal fuente de información es él mismo. No existen métricas ni indicadores de gestión. No hay presupuestos ni proyectados. La información no se comparte a otras personas de la organización ya sea por celos o desconfianza de parte del dueño.

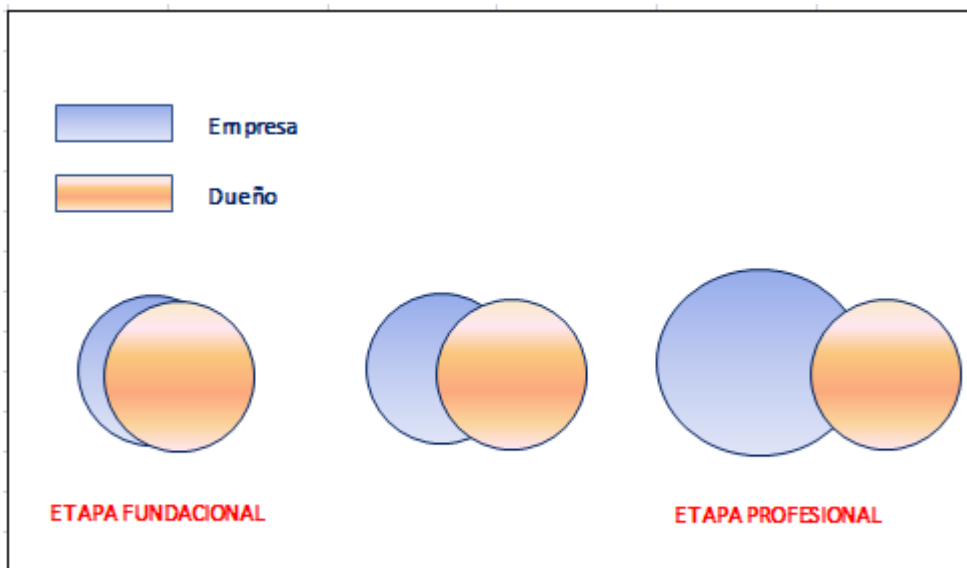
Es una etapa donde no hay sistemas de medición. El negocio prospera de acuerdo con la sensación que tiene el dueño de este. No se puede determinar el rendimiento del negocio con exactitud, más allá de estas “sensaciones” que tiene el dueño. Y al no tener mediciones no se puede controlar de manera objetiva.

Etapa profesional

El paso a la etapa de la profesionalización, es un camino arduo y lleno de idas y vueltas. El dueño que quiere llevar a su empresa a este otro nivel deberá atravesar periodos de frustraciones personales, diferencias de criterio con las personas con las que trabaja, oportunidades perdidas, tiempo invertido en

temas que parecen ser no relevantes, y mucho trabajo y esfuerzo. En la etapa de la profesionalización el dueño se diferencia de su empresa, cada uno empieza a tener una entidad distinta. (Ver Figura Nro.3).

Figura 3 Evolución a etapa profesional



Cuadro: La evolución a la etapa profesional
(Molinari P., 2012, El Salto del dueño, Editorial Tema, Buenos Aires, Argentina, pg. 58)

Como puede verse en la figura precedente, la empresa se va diferenciando de su dueño, tomando una entidad que propia y pudiendo actuar independiente de su fundador.

Siguiendo con las tres dimensiones propuestas en los párrafos anteriores, la **estrategia** es uno de los pilares fundamentales del cambio. En esta etapa se pasa de una estrategia monopolizada por el dueño, a un plan estratégico con objetivos claros y medibles. Estas metas u objetivos tienen responsables determinados (personas y equipos de trabajo) y tiempos y plazos de entrega.

Uno de los primeros pasos a dar para transitar esta etapa, es la de compartir información. El dueño deberá juntarse con su equipo para discutir temas como ventas, rentabilidad, gastos. Se trabaja sobre la visión que se tiene de la empresa, y en base a ésta se logran compromisos en el equipo directivo, para

así generar un marco para la toma de decisiones. Éstas ya no serán tomadas en base a intuición u olfato del dueño, sino a datos, métricas y planes preestablecidos. (Ver figura Nro.4).

En segunda medida, la dimensión de las **personas** presentará un cambio sustancial. Se necesita incorporar a la organización, profesionales para las diferentes áreas.

La estructura de la empresa sufre cambios. Se conforma de esta manera un organigrama con roles y responsabilidades de cada integrante. Todos dentro de la organización conocen cual es el escalonamiento para la resolución de conflictos y/o toma de decisiones. En esta etapa, se incorpora el concepto de escalas salariales, y se diseña un plan de compensaciones y reconocimientos. Se comienza a evaluar el desempeño de las personas, en base a las tareas y funciones que previamente le fueron establecidas. Las personas trabajan por un objetivo claro (personal, del equipo y de la organización). Lo ideal es que cada cual vea su aporte reflejado en el resultado de la compañía.

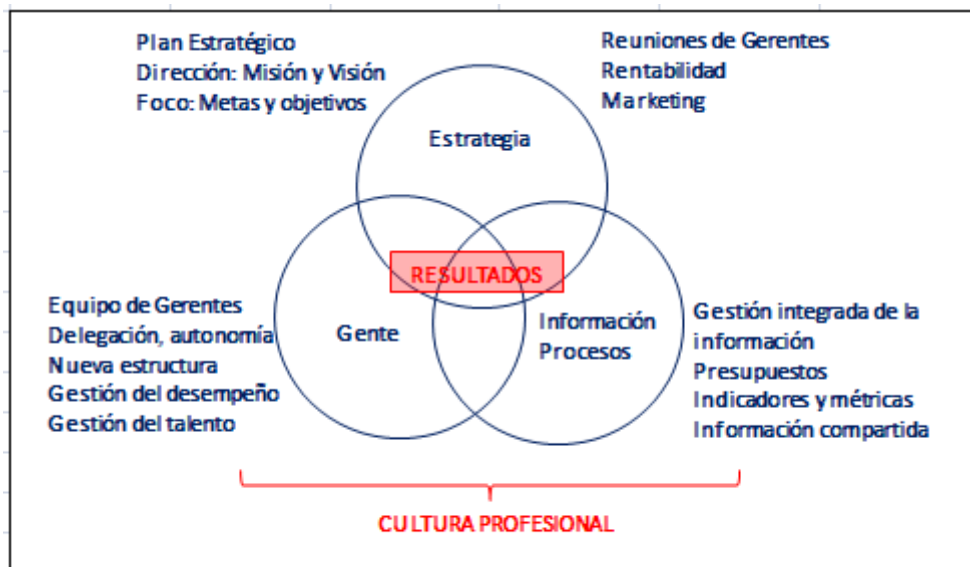
Suele darse en esta etapa cierto conflicto del grupo de personas que habiendo acompañado al dueño en la etapa fundacional se sienten desplazadas por los profesionales ingresados a la empresa o confundidos por el cambio de la metodología de trabajo, caracterizada ahora por procedimientos y descentralización de la toma de decisiones. El rol del dueño ante esta situación debe ser de acompañar a todo el equipo y trabajar en la integración y convencimiento de aquellos que participaron de la primera etapa de que la nueva forma de gestión es necesaria o positiva. (Ver figura Nro.4).

En la dimensión de **la información y los procesos**, se requiere de un cambio en la manera de gestionar. La información tiene que estar al alcance de todo aquel que necesite tomar una decisión. Éstas ya no se toman en base a “corazonadas” o intuición del propietario de la empresa, sino que se toman en base a los datos que se recolectaron y a la lectura inteligente de los mismos. Se va a necesitar hacer un cambio cultural importante La información, métricas, indicadores, seguimiento de temas, presupuestos, objetivos todo esto debe

estar sistematizado de manera tal que cuando se necesite el dato se lo pueda tener en forma inmediata y certera (Ver figura Nro.4).

Los presupuestos empiezan a ser fundamentales en esta etapa, son un norte al cual apuntar. Todo se empieza a medir, los resultados de la gestión se comparan con los objetivos. Se puede tener un presupuesto general de empresa (ventas, gastos, rentabilidad esperada), pero además cada división o área debe plantear sus propios objetivos y presupuestos. El rol del administrador toma mayor relevancia, ya que es quien se encargará de dar las alertas y avisos de cómo viene la gestión de acuerdo con los presupuestos definidos.

Figura 4 Etapa profesional



Cuadro: El cambio de cultura en la etapa profesional
(Molinari P., 2012, *El Salto del dueño*, Editorial Tema, Buenos Aires, Argentina, pg. 67)

Como se muestra en la figura Nro. 4, la cultura profesional que llevará a mejores resultados, depende que se crezca no solo a nivel de estrategia, sino también con la gente y el proceso de información. No se logran resultados eficientes si alguno de los tres pilares de la profesionalización no acompaña al resto.

2.2. Motivaciones para profesionalizar la empresa familiar

Pero muchas otras necesitan profesionalizarse, ya sea para lograr competitividad como para simplemente sobrevivir al cambio generacional. Los empresarios que se plantean el cambio en la gestión de sus empresas, principalmente lo hacen por dos tipos de razones: Motivaciones internas o motivación externa.

Motivaciones internas

La misma llega de la mano de una crisis del propietario de la compañía. Es el mismo dueño el que se propone un cambio. Quizás por no querer invertir tanto tiempo dentro de la empresa, o por no tener la calidad de vida que quiere para esa etapa vital que está transcurriendo, o bien porque detecta que el nivel de complejidad que su negocio está tomando, requiere de otros talentos.

Esta fuente de motivación es la más deseable, ya que surge de una decisión del dueño, y no de una decisión por fuerza mayor. En principio, los tiempos de ejecución de este cambio se pueden manejar mejor.

Motivaciones externas

Las motivaciones externas pueden ser de diferente origen:

- a) Ocurre un **crecimiento rápido** muy grande y es imperioso contar con un equipo profesional diferente. Por ejemplo, se logra un acuerdo con un cliente y éste hace que se tenga que duplicar la producción o abrir un nuevo mercado por el momento desconocido.
- b) El **mercado** obliga a hacer cambios. En ciertas industrias se puede dar que para mantenerse hay que crecer. Si bien crecer conlleva, en general, una inversión de capital a veces es la única manera de que la empresa siga con vida. Puede darse también porque aparecen nuevos competidores que el dueño siente como una amenaza a la supervivencia de su empresa o por

nuevas exigencias o normativas del mercado que requieren cambios importantes en la gestión de la empresa.

c) Los **errores en la gestión**. Se da esta situación cuando el dueño y su equipo no pueden hacerle frente a la complejidad o al volumen de temas. Los errores pueden ser de lo más variados, como, por ejemplo, no se logra atender bien a todos los clientes, se incumplen plazos de entrega o vencimientos de obligaciones, se pagan mayores costos a los proveedores o no se llega a cobrar en el plazo deseado a los clientes. Estos errores pueden ser muy caros para la empresa y llegan a hacerse evidentes para el dueño, y por ello decide avanzar hacia una estructura profesional que le solucione la problemática detectada.

2.3. Dificultades para el paso a la etapa profesional

Ya sea por motivaciones internas o externas, el paso de una empresa de su etapa fundacional hacia la etapa profesional siempre presenta obstáculos. La resistencia al cambio, se da independientemente del contexto, la industria o el tipo de empresa.

Incluso cuando la idea es la correcta, y el objetivo es claro y alcanzable, transitar este camino conlleva idas y vueltas. Miedos, frustraciones, falta de conocimiento, escasez de recursos, falencias en la delegación, comunicación incompleta, cambios de personas y equipo de soporte, resistencia de los empleados con mayor antigüedad, son algunas de las complicaciones que transita una empresa que emprende el camino hacia su profesionalización. Y sin duda la resistencia del dueño a modificar su función y su temor a compartir información para la gestión, es el mayor obstáculo a atravesar.

Peter Leach, en su libro “La empresa familiar” de 1991, lista los principales obstáculos que tiene una empresa a la hora de dar el salto hacia la profesionalización: “

1. *Dificultades para delegar responsabilidad.*
2. *Las posiciones de autoridad están probablemente reservadas para los miembros de la familia.*
3. *Temor a perder el control por parte de la familia.*
4. *Ausencia de una profesión alternativa posible para el propietario.*
5. *Lealtad familiar hacia los empleados.” (Leach, 1991, p.135)*

Como se puede deducir de estas razones se ponen en juego temas de índole personal a la hora de tomar decisiones empresariales. Al dueño puede brindarle mayor satisfacción colocar en las posiciones de mayor exposición a sus familiares, aun sin ser éstos necesariamente los más capacitados ni preparados para llevar adelante esas funciones, pero sabiendo que les brinda una mejor posibilidad de ingresos o status dentro de la empresa, y asimismo puede suceder que se sienta más cómodo trabajando con personas de su entorno familiar con quien les sea más fácil compartir información.

Independientemente de a quien elija el dueño para ocupar las posiciones de responsabilidad, deberá también aprender a compartir la información adecuada y delegar tareas, funciones y decisiones en otros. Suele surgir en esta etapa, el “doble comando”, que resulta muy agotador tanto para el personal que recibe indicaciones diferentes para la misma tarea, como para quien ha ocupado el puesto de mando y no consigue terminar de arraigarse a su posición. Resulta ser una etapa de negociación constante, el dueño otorga poder, pero controla muy de cerca inclusive dando contraordenes al personal para ajustar resultados. Es muy habitual, para los dueños, en esta etapa caer en el error de pretender que la persona elegida para delegarle la función haga todo exactamente igual a como el dueño lo haría, cuestionando métodos o caminos distintos.

El cambio más profundo, y seguramente, el más complejo de todos lo tiene que llevar a cabo el dueño de la empresa. Todas las personas que se desempeñan

en la empresa deberán realizar cambios en su gestión, pero sin duda, es el propietario de la empresa quien tiene que dar el salto más grande.

El dueño debe adquirir un rol diferente en la organización, es la persona que más tiene por aprender, deberá transformarse. Durante este camino de cambio irá delegando en otros las responsabilidades y las decisiones, que seguramente hasta ese momento acostumbraba a centralizar.

El proceso de delegación presenta mucha resistencia en los dueños de empresas familiares. Las complicaciones van desde llegar a conseguir en quien delegar, a saber qué es lo que va a delegar y cuándo hacerlo. El dueño deberá aceptar que otra persona haga las cosas de manera diferente, sin dejar de ejercer el control sobre los resultados de la gestión. El dueño debe desaprender mucho de lo que se conoce, para abrir lugar a una mirada totalmente renovada. Se debe permitir formar una cultura empresarial, quizás diferente a la cultura personal con la que llevó el negocio hasta ese momento.

La intención es no perder el control sobre la empresa, pero no estar involucrado en el día a día de la operación. Cada logro o éxito en el negocio se traducirá como un empuje al cambio, un avance hacia esa nueva dimensión. Cada fracaso o pérdida reforzará la idea de que no es el momento indicado para emprender el cambio.

El dueño debe pasar a actuar como accionista, y ya no responsable de producción, administración, logística o ventas. Tiene que convertirse en una persona mucho menos influyente en la operación del negocio y más influyente en las personas que lo operan. El accionista debe permitirse ocupar un rol diferente, y al mismo tiempo, debe permitirles a otros ocupar el rol que el mismo supo ocupar.

Este cambio de cultura genera incomodidades. Aquellos que vean que el cambio llega a traer más transparencia, mejores procesos de medición, y, en consecuencia, más justicia interna, lo tomarán como propio y apoyarán el cambio. Los que no lo vean de esa forma, serán todo un desafío para resolver.

2.4. Conclusiones del capítulo

En este capítulo, se describen los puntos más relevantes que se deben atravesar en el camino hacia la profesionalización. Este cambio, mucho más difícil de lo que puede parecer, significa re aprender muchas de las cuestiones que se dan por hecho, para dar lugar a un nuevo esquema de pensamiento.

Este camino se basa en el cambio. Un cambio que, sin importar las motivaciones que lo generan, va a trascender al dueño o propietario de la empresa. Un cambio en la cultura y en la forma de pensar la organización.

A continuación, se estudian algunas métricas e indicadores que ponen foco en las personas. Se describen algunas de las técnicas que tienen las empresas para medir el rendimiento y el grado de profesionalización que tienen los empleados y los procesos en la organización. Con la implementación correcta de estas herramientas, las empresas pueden lograr un buen diagnóstico para determinar los planes de acción.

CAPÍTULO 3 - MÉTRICAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Es fundamental que las empresas tengan un sistema de generación y análisis de información que permita monitorear y sacar conclusiones sobre la gestión de recursos humanos, y así tomar medidas que favorezcan la eficiencia y el bienestar de las personas que trabajan en las mismas.

Para ello existen varias herramientas, como organigramas, cuadros de información e indicadores.

3.1. Definición de indicadores

Un indicador, en inglés Key Performance Indicator (KPI), es una métrica que tiene como objetivo medir el desempeño o rendimiento de una actividad, proceso o gestión puntual. Se utilizan para evaluar dicho proceso, en función de estándares preestablecidos u objetivos prefijados.

Los KPI tiene la finalidad de llevar un control y mostrar el progreso de las variables a analizar. Estos indicadores miden objetivos a los que se desea llegar, como ser menor tasas de ausentismo, mayor proporción de profesionales en la compañía, una edad promedio menor entre los empleados, etc. El profesor George T. Doran en su artículo de 1981 “There’s a S.M.A.R.T. Way to Write Management’s Goals and Objectives” (del inglés: Hay una manera INTELIGENTE de escribir los objetivos y metas de los negocios), introduce el concepto que para que un objetivo sea correcto, debe tener las siguientes cinco características: ser específico, medible, asignable, realista y temporal. Específico sobre el área o aspecto que se desea mejorar, medible en cuanto a que sean variables cuantificables y por lo tanto objetivas, asignable, porque hay un responsable del resultado que se mide, realista pues los valores a los que se desea llegar deben ser alcanzables con los recursos disponibles y temporal, porque el objetivo tiene un plazo para ser cumplido. Los KPIs irán midiendo si nos acercamos o no a dicho objetivo con la

periodicidad que se crea conveniente y por el periodo que el mismo dure, para que pueda monitorearse y realizar ajustes oportunos para lograr el objetivo en el plazo deseado.

3.2. Principales herramientas de medición de recursos humanos

En general las herramientas más utilizadas en las empresas para la medición de la gestión de Recursos humanos son:

Organigrama

Es la representación gráfica de la estructura de la empresa, en el mismo se ven reflejadas las divisiones departamentales y sus relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

Estructura salarial

Se miden los salarios de los empleados. Se revisan criterios de equidad interna y de competitividad externa. Se relaciona íntimamente con el punto anterior (Retención de talento), las personas con más preparadas y con mejor desempeño serán las que más opciones tengan en el mercado laboral. Por otro lado, si se vive una sensación de desigualdad interna, también puede provocar salidas de gente.

Descripción de puesto

La descripción de puesto (la silla vacía) constituye una de las principales herramientas de gestión del departamento de recursos humanos. Es vital para tener una noción clara de lo que se espera del puesto y cuáles son las condiciones (características y competencias) deseables del ocupante. Además, la correcta revisión de la definición de puestos nos asegura que no queden funciones sin cubrir ni se realicen funciones repetidas en distintos puestos de trabajo.

Valuación de puestos

Es una herramienta que permite valorizar las diferentes características de los puestos de trabajo, para luego poder ordenarlos por prioridad de acuerdo con un criterio único. Ponderando las principales competencias que los puestos requieren, se buscará armar una estructura de salarios. El principal objetivo será mantener una equidad interna.

Retención de talento

Indica la estabilidad laboral de la masa de empleados. Da como dato cual es el promedio de antigüedad que una persona permanece en la organización. Está íntimamente relacionado a la retribución, al estilo de liderazgo y al clima laboral. Este KPI puede ser medido en la organización como un todo, o bien, hacerlo por área, división o gerencia.

Ausentismo laboral

Mide las ausencias de los empleados, ya sea por causas justificadas o injustificadas. Funciona como una alerta a que suceda una renuncia o que haya algún problema en el equipo. Además, en base a la cantidad de ausencias, se puede calcular el costo directo que las mismas producen.

Tasa de Profesionales

Tiene como objetivo medir cuántos empleados son graduados universitarios sobre la masa total. También se puede medir gente que tenga estudios de postgrado, maestrías o doctorados.

Evaluación de desempeño

Mide el grado que cada empleado logra cumplir con los estándares de calidad que la empresa busca. Se ordenan diferentes competencias deseables, y luego se evalúa la performance de la gente, en base a éstas. Puede dar como resultado un indicador por donde hay más terreno para trabajar.

Formación y capacitación

Vinculado con la Evaluación de desempeño, este KPI permitirá monitorear los planes de formación que se definan. En base a las necesidades detectadas, se podrá armar un plan de capacitación que permita mejorar el rendimiento de los empleados y buscar su motivación.

Encuesta de clima

Diferentes variantes pueden ser consultadas (en forma abierta o anónima) a los empleados. Grado de satisfacción con la empresa, con el puesto actual, con la remuneración percibida, relación con pares o con el jefe directo, sistema de reconocimiento, y hasta incluso temas como diversidad o integración.

Encuesta de salida

Parecido al punto anterior, en ésta se miden las opiniones y percepciones de las personas a la hora de salir de empresa. Se pueden obtener datos adicionales a la encuesta de clima.

Las gestiones más eficientes de recursos humanos son las que logran cruzar los datos de los diferentes KPIs para así llegar a conclusiones más ricas, que permitan tomar mejores decisiones. Por ejemplo: Se puede cruzar la retención de talentos con el grado de profesionalización. De esta manera se puede analizar si existe un patrón marcado de qué tipo de personas son las que permanecen en la compañía. ¿Son acaso las personas más preparadas las

que dejan la empresa? Si es así, se podría inferir que no hay desafíos interesantes o una política para las personas más preparadas.

La principal función de todo indicador de gestión es la de mostrar el resultado o performance de una acción o situación, para así tomar mejores decisiones. Aquí está la importancia de implementarlos y desarrollarlos con el tiempo.

3.4. Herramientas de gestión de Recursos Humanos en Pymes familiares

Como muchas otras herramientas de gestión, las de recursos humanos, no suelen abundar en empresas pymes familiares, durante su etapa fundacional. En esta etapa no abundan los mecanismos de medición, ni las herramientas de gestión basadas en datos concretos. Son las “corazonadas” del propietario las que llevan adelante las decisiones respecto a las personas que allí trabajan.

Los cambios más importantes de la etapa profesional requieren de un cambio de cultura, una nueva forma de pensar y de administrar a las personas. Las herramientas de gestión, aquí, juegan un papel fundamental. Permiten en gran medida, poder tomar decisiones dejando las emociones (o buena parte de ellas) de lado. Durante la primera de las etapas, estas empresas carecen de diferenciación en los puestos. Todos hacen todo o todos tienen asignadas las tareas que en su momento les asignó el dueño. El camino hacia la profesionalización debe ordenar los procesos de trabajo, determinando responsabilidades y objetivos concretos para cada área y cada empleado.

Las herramientas de descripción de puestos, valoración de los puestos o armado de escalas salariales, permitirá a la organización dar cuenta de cuáles son las tareas que se repiten, cuales requieren ser revisadas por diferentes áreas, cuales necesitan ser agregadas... pero sobre todo, ordenará la operatoria de la empresa. Establecerá una jerarquía entre las personas y entre las áreas y funciones. Permitirá, definir políticas para sus recursos humanos.

Con las herramientas bien desarrolladas, las empresas pymes familiares podrán diferenciar, premiar y castigar de acuerdo con el desempeño de cada individuo. Promocionar a quien haya logrado sus objetivos, y aplicar planes de mejora para aquellos que no logran los estándares requeridos (incluso despedir a aquellos que no se adapten a la nueva organización y no tengan expectativas de hacerlo, o aquellos que repetidamente no logren los resultados).

Durante el proceso de cambio, personas de distintas jerarquías se desempeñarán como facilitadoras del cambio, apoyando las nuevas prácticas y resaltando los beneficios que las mismas traen por encima de los costos sufridos, pero también otras personas, que no quieren o entienden el porqué de los cambios, y buscaran obstaculizarlos para volver a la organización anterior donde se sentían más cómodos.

3.5. Conclusiones del capítulo

La gestión debe estar basada en información. Información que permita medir resultados, y así lograr planes de mejora. Se debe trabajar duramente en la planificación y en la medición de los resultados.

Es importante contar con herramientas e indicadores de gestión que permitan medir los resultados. Y así como los resultados económicos y financieros se controlan mediante la comparación con los presupuestos y otros indicadores, también en recursos humanos es importante aplicar herramientas de medición para optimizar el desempeño de las personas que trabajan en la empresa.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

La metodología de investigación es tipo cualitativa, descriptiva de diseño no experimental, con estudio de un único caso en profundidad de una PYME familiar, Materiales SA¹, dedicada a la comercialización de materiales para la construcción, dirigida por la segunda generación, pero con presencia de la primera y tercera generación.

Dicha metodología se considera cualitativa dado que se pudo presenciar en la empresa los procesos desarrollados en su marco natural, observando los hechos en contacto con las personas involucradas. No se basa en datos estadísticos sino en la generalización en base a los datos recogidos y la comprensión de los mismos. Jacobs (1987) enumera estas características como algunas de las principales del método cualitativo. Dicha metodología es defendida por autores como Weiss y Rein (1972), Parlett y Hamilton (1976) y Guba (1978) entre otros.

Asimismo, es descriptiva ya que, como define Best (1988), interpreta minuciosamente lo que es, explicando lo que existe en relación a hechos precedentes que lo influyen. Uno de los tipos de investigación descriptiva es el estudio de caso único, en el que se logra un análisis detallado y completo por tener la posibilidad de identificar los distintos procesos que lo conforman y sus interacciones.

La empresa fue elegida debido a que, si bien transitó el camino a la profesionalización hace algunos años atrás y por un periodo de más de 3 años, han decidido volver a centralizar la toma de decisiones en sus dueños y dejar sin efecto varios de las políticas establecidas durante el periodo de mayor empuje en la profesionalización.

¹ Se preserva el nombre de la empresa por motivos de confidencialidad

Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron:

a) entrevistas estructuradas realizadas a dueños o personal jerárquico de distintas PYMES familiares argentinas (Ver Figura N° 5) compuestas por 13 preguntas que fueron anticipadas por mail a los entrevistados y luego conversadas vía Skype durante la primera quincena de marzo de 2020 (Ver Anexo A).

Figura 5 Entrevistas a dueños o personal jerárquico de pymes familiares

Referencia	Nombre y apellido	Cargo	Motivo
E1	NN	Jefe de administración	Es quien tiene a cargo el departamento de RRHH y armado de información de gestión
E2	NN	Responsable de RRHH	Es quien conoce las herramientas y procesos de la gestión de RRHH
E3	Andrés Naso	Director e hijo del fundador	Familiar de la segunda generación que está transitando la profesionalización de la empresa
E4	NN	Responsable de RRHH	Es quien conoce las herramientas y procesos de la gestión de RRHH
E5	María Laura Tomazsewski	Responsable de administración e hija del fundador	Familiar de la segunda generación que está transitando la profesionalización de la empresa
E6	NN	Director	Es quien conoce las herramientas y procesos de la gestión de RRHH
E7	Diego Chinton	Gerente de Marketing y desarrollo	Se desempeña en una PYME familiar en etapa fundacional

Fuente: Elaboración propia

b) Asimismo, se utilizó documentación interna de la empresa Materiales SA de la gestión de Recursos humanos como ser Organigramas, descripción de puestos, evaluaciones de desempeño, informes de estructura salarial, ausentismo, antigüedad y edad promedio de los empleados, memorándum de reunión mensual de Gerentes, evaluación de capacitaciones, autoevaluaciones, objetivos anuales de gerentes, plan de trabajo de RRHH (Ver Anexo B). Sobre la documentación interna se aclara que una de las limitantes fue conseguir toda la información debido a un tema de confidencialidad de la información.

CAPITULO 4 - ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LOS INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Tal como puede apreciarse en la Figura 5, los entrevistados fueron tanto dueños de pymes familiares, de primera, segunda y tercera generación, como personal jerárquico que se desempeña en las mismas. Algunas de ellas en una etapa de profesionalización avanzada, otras en plena etapa fundacional y sin intención aparente de profesionalizarse.

Figura 6 Análisis de entrevistas a dueños o personal jerárquico de pymes familiares

Tema	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
Industria	Comercialización materiales de construcción	Química	fabricación de equipos metálicos	Comercialización materiales de construcción	fabricación de químicos	Servicios empresariales de RRHH	Agroindustria (semillero)
Año de fundación	1967	1990	1977	1965	1982	1987	1931
Generación a cargo de la empresa	Segunda generación	Segunda generación	Primera generación	Segunda generación	Segunda generación	Primera generación	Tercera generación
Cantidad de empleados	80	80	47	120	30	65	45
Cantidad de familiares en la empresa	5	4	3	3	5	1	3
Cantidad de profesionales en la empresa	10	10	3	14	3	40	10

Cargo de los familiares en la empresa	Directores, Gerente General y dos administrativos	Presidente, responsable de RRHH, Tesorería y apoderado gestor.	Director, Gerente General, Gerente comercial	Presidente, Gerente general y director	Directores y administración	Director	Presidente, Gerente de administración y Gerente de Breeding
Cargo de los profesionales en la empresa	Mandos medios y jefatura	responsables de sector y técnicos del laboratorio	Director, Gerente General, Gerente comercial	Gerentes y responsables de sector	Directores y jefe de producción	en toda la organización	Representantes técnicos-comerciales, Responsable de sector y Gerentes
Consejo directivo u órgano similar	madre y dos hijos con igual voto	No. Las decisiones son del presidente de la empresa	Directorio familiar + un consultor	Directorio de familia	madre y cuatro hijas con igual voto + un consultor	Fundador + directores	Los 3 hermanos con igual voto
Posee área de RRHH	Si	si	no	si	no	si	No
Métricas de gestión utilizadas	informe de ausentismo diario	organigrama, accidentes laborales y ausentismo	ninguna	informes de ausentismo, costo laboral, informe de horas extras, análisis de dotación en cuanto a edad promedio y antigüedad	no	Organigrama, descripciones de puestos generadas, sistema de evaluación de desempeño, entrevistas periódicas y de salida, beneficios de acuerdo al puesto, control de ausencias, vacaciones, accidentes y rotación del personal	ninguna
Cumplimiento de la escala salarial	en general si	en general si	en general si	si	si	si	no
Excepciones a la escala salarial	puestos administrativos y gente de mucha afinidad a la familia	los familiares	se respeta	se respeta	se respeta	se respeta	Todas. Depende de la negociación en cada caso

Relación entre puesto y cualificación requerida	en general si, algunos casos no	si, algunos puestos solo profesionales, todos secundario completo	se respeta	para el nuevo personal, los más antiguos no cubrían los requisitos	se respeta	se respeta	profesionales para puestos de mando y secundario completo el resto
Evaluación de desempeño	informales semestrales	informal	informal, se está implementando mediante un consultor	si, semestrales	si, anuales	si, trimestrales	no
Planes de mejora	en base a la evaluación de desempeño	en reuniones mensuales	en reuniones semanales	mensualmente reunión directores y gerentes	mediante objetivos anuales	por evaluación de jefes o pedido del empleado	no
Requiere mayor acción de RRHH	si, se ha dejado lo soft de lado	Si	no sabría decir	se puede mejorar siempre	no	se puede mejorar	es necesaria pero no vista por los dueños

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de la Figura N° 6 surge que de las empresas entrevistadas, 6 de ellas tienen conformado un Consejo de Familia, o similar, donde los participantes poseen igualdad de voto. En el caso de las que son dirigidas por la primera generación, ya han incluido a la segunda generación para facilitar el pase de mando y la continuidad. Dos de los casos ha decidido incorporar un consultor externo a dicho Consejo para fortalecer la profesionalización en la empresa. Solo la más profesionalizada de las empresas sumó al Consejo Directivo profesionales externos a la familia, el resto de los casos está conformado exclusivamente por integrantes de la familia.

A pesar que se desconoce el tamaño de las familias relacionadas con los negocios, del relevamiento surgió que, en general no se observan muchos familiares trabajando dentro de las empresas entrevistadas. En general los integrantes de la familia no ocupan más del 5% de la nómina, con excepción de E5 donde los integrantes de la familia conforman un 17% de la nómina.

Asimismo se puede observar que las empresas de menos de 50 empleados, no poseen un departamento de RRHH por lo que la función es cubierta o bien por el Área de Administración o por un estudio contable externo, por lo que se infiere que sólo realizan tareas *hard* y se pudo verificar que no utilizan indicadores de gestión para RRHH.

En aquellas que sí existe un área específica de RRHH, sí utilizan métricas para la gestión, siendo que el E6 es quien detalla el uso de mayor cantidad de indicadores, lo cual parece lógico dado el tipo de organización, donde el 62% del personal son profesionales. Por otro lado se ve coincidencia en la utilización del indicador de ausentismo en todas las empresas entrevistadas.

En todos los casos se observa que los mandos medios y superiores son ocupados por profesionales, y que solo en el caso de E3 la tasa de profesionalización es menor al 10%, lo cual responde a que la empresa recién comienza su etapa de profesionalización, y que los fundadores recientemente han involucrado a la segunda generación en la gestión empresarial.

Los puestos de Directores y Presidentes de las empresas en el 100% de los casos se encuentran en manos de un familiar.

En cuanto a la calificación requerida para los puestos de trabajo, las empresas coinciden en que se respetan, y los niveles de exigencia dependen del tipo de organización.

Respecto a las escalas salariales, salvo la E7 que refiere que el nivel de retribución responde a la negociación que haya podido realizar la persona al ingresar al trabajo, y la E2 que declara que los familiares reciben retribuciones diferenciadas al resto del personal, el resto declara respetar las escalas salariales en la nómina.

En cuanto a las evaluaciones de desempeño, si bien solo E7 declara no tenerlas, E1, E2 y E3 las realizan informalmente. La periodicidad de las mismas mayormente coincide con el grado de profesionalización, siendo que E6 las realiza con mayor frecuencia y le sigue E4 que las realiza semestralmente.

CAPITULO 5 - CASO DE ESTUDIO: MATERIALES SA

Materiales SA fue creada en 1964 por su único dueño y fundador, quien enseguida incorporó a su esposa para que lo asistiera en las tareas administrativas. Fue creada con el fin de comercializar materiales para la construcción, comercializando desde áridos (piedra, arena, ladrillos, hierro) hasta revestimientos, griferías y sanitarios.

Durante esta primera etapa, las ventas, compras y tesorería de la empresa, estaban centralizadas en la pareja, solo contrataron algunas personas para cargar y descargar mercadería.

A medida que el pequeño emprendimiento crecía, fueron contratándose personas para diferentes posiciones, pero todas ellas de asistencia, sin asignación de ninguna jefatura ya que el equipo completo era dirigido por su fundador, con la asistencia de su esposa.

La empresa siguió con un marcado ritmo de crecimiento durante los siguientes años llegando a contratar más de 70 personas hacia 1990, momento en el cual los depósitos ya se encontraban organizados con encargados, al igual que el equipo de compras y ventas, y con el fundador participando activamente en todos los sectores, dando las indicaciones necesarias para la gestión diaria.

En 1994 fallece el fundador de Materiales SA, dejando la empresa con una estructura dependiente que apenas funcionaba sin su intervención. Su esposa entonces, toma un rol mucho más protagónico y también así lo hace su hijo mayor, de 26 años. Con mucho trabajo y apoyándose en los empleados históricos con los que mantenían una relación de mucha confianza, Materiales SA logra sobrevivir los primeros años e inclusive recupera una tasa moderada de crecimiento.

Algunos años más tarde se incorpora a la empresa la segunda hija del fundador, y abren una segunda sucursal. Hacia el año 2007, ambos hermanos (hijos del fundador) deciden que para continuar el crecimiento y para tener una empresa más rentable y perdurable en el tiempo, necesitan profesionalizarla. El cambio empieza en ellos mismos ya que su primer paso fue perfeccionarse y para ello deciden realizar un postgrado en administración de pymes familiares. Acto seguido contratan consultores especializados para que les ayuden con la tarea.

Se realiza un gran trabajo de estructuración de la empresa, creándose el Consejo familiar, como máxima autoridad. Nombrando al hijo mayor como Gerente General y creándose el puesto de Gerente Comercial, que incluía las áreas de ventas, diseño y publicidad y marketing. Dicho puesto fue ocupado por un profesional contratado a través de una consultora de RRHH. Asimismo, durante ese periodo, se definieron la misión y visión de la empresa y la familia redactó un plan de sucesión en el que ya se consideraba el ingreso de la tercera generación a la empresa.

Poco tiempo después se creó la Gerencia de Operaciones, para dar soporte al área comercial. Esta gerencia también fue cubierta mediante una búsqueda de externa realizada por una consultora especializada. Dicha posición abarcaba tanto el área de logística (depósitos y flota de camiones) como el área de compras. Los dos gerentes contratados fueron implementando mejoras en sus sectores, apoyándose en planillas Excel con la información que lograban recabar, pero siempre sin poder contar con información completa, oportuna y confiable para la toma de decisiones.

Es así que hacia el año 2010, el Consejo Familiar decide terminar de fortalecer la estructura con una Gerencia de Administración y Finanzas, de la que dependiesen además de los Departamentos de Clientes, Proveedores, Tesorería y Contabilidad, el Área de Recursos Humanos. La búsqueda del Gerente de Administración y Finanzas fue realizada por la misma consultora que contrató a los otros dos gerentes.

Entre los años 2010 y 2013 las tres gerencias trabajaron en el diseño de políticas para la empresa y los procedimientos de las distintas aéreas. Se realizaron además capacitaciones en todas las aéreas, se implementó un presupuesto anual con revisiones mensuales, y herramientas de medición para los principales indicadores de gestión de ventas, operaciones y administración.

La gerencia notaba grandes conflictos entre aquellas personas con más antigüedad en la empresa y los pocos profesionales que habían sido incorporados. Entendía que era necesaria una gestión profesional para ayudar a sobrellevar el cambio. Por ello, en la Gerencia de Administración, se crea el área de RRHH, con una nueva visión, la de acompañar a toda la empresa en el proceso de cambio, identificar las necesidades de mejora de cada sector, tanto en comunicación y capacitación, como de políticas claras que otorguen un marco transparente para desempeñarse dentro de la organización. Es así que luego de la incorporación de un profesional para el departamento de RRHH, se implementan, para todas las posiciones, las descripciones de puestos y evaluaciones de desempeño semestrales. En función de éstas se realizan las búsquedas de personal, se realiza el plan de capacitaciones y se revisa la estructura salarial. Asimismo, se realizan planes anuales de gestión de RRHH donde se planean distintos eventos para promover la interacción entre los sectores y el bienestar de los empleados, acompañándolo con encuestas de clima y encuestas de salida.

El área de RRHH se dedica casi exclusivamente a trabajar en estas funciones. Tareas más duras (*hard*) como liquidación de sueldos y cargas sociales se ejecutan en el estudio contable contratado a tal fin, pues el foco está puesto en acompañar y facilitar el cambio hacia la profesionalización en la empresa.

Se abre en septiembre 2011 una nueva sucursal, la tercera. Materiales SA cuenta ya con una nómina de 111 empleados, de los cuales, 3 son familiares y 14 profesionales. La rentabilidad de la empresa responde a la presupuestada y marcada como objetivo, mensualmente hay reuniones gerenciales donde se analizan los desvíos de dicho presupuesto y otros indicadores operativos de

logística, ventas, administración y recursos humanos. Los objetivos de los distintos sectores se establecen anualmente, con interacción de los involucrados y los mismos tienen revisiones trimestrales. Se establecen bonos y premios en función a dichos objetivos, y se respetan las pautas establecidas para su evaluación y pago. Se realizan capacitaciones *indoor*, y en algunos casos se aprueban capacitaciones en instituciones externas en función a las necesidades detectadas en las evaluaciones de desempeño y a planes de carrera de los recursos considerados más valiosos. Las decisiones operativas son tomadas por los gerentes o mandos medios, el Gerente General discute las decisiones o los resultados exclusivamente con los tres Gerentes y estos a su vez, con sus responsables de área y equipos.

Durante el periodo de profesionalización de la empresa, surgen diferentes conflictos internos los cuales buscan ser resueltos por las gerencias con el apoyo de RRHH, aunque la mayor resistencia al cambio se expresa en la viuda del fundador, quien preside el Consejo de Familia. Lo que constituye un severo inconveniente.

Es así que, en alguno de los conflictos a mediados del año 2013 se desvincula el Gerente de Operaciones, y se resuelve no reemplazarlo, sino dejar la dirección del sector en sus dos jefes, el de compras y el de logística., Dos profesionales que habían sido contratados recientemente. El sector de operaciones deja de ser representado en las reuniones mensuales de gerencia. A finales del mismo año se desvincula el Gerente Comercial, tomándose la misma decisión, las áreas de diseño y publicidad y marketing quedan en cabeza de dos profesionales contratadas durante la profesionalización de la empresa y el área de Ventas vuelve a manos del jefe del sector, empleado anterior a la etapa de profesionalización, un idóneo con mucha antigüedad y que cuenta con plena confianza de la familia. El área comercial también deja de participar en las reuniones mensuales de gerencia, quedando dicha reunión formalizada exclusivamente como reunión entre los dos hermanos y el Gerente de Administración. Las reuniones pierden su fuerza y eficiencia. En un lapso

menor a 6 meses se desvincula el Gerente de Administración y el sector pasa a ser una jefatura dirigida por un profesional ingresado durante el periodo de profesionalización.

Sin gerencias que den fuerza a la gestión de RRHH, el Responsable de RRHH renuncia, y si bien el mismo es reemplazado rápidamente, la orientación del Área de RRHH es modificada. Las herramientas de gestión implementadas van dejándose de usar lentamente ya que a fin de reducir costos, se decide que la liquidación de sueldos debe hacerse dentro de la empresa. Estas liquidaciones requieren mucho tiempo del Responsable de RRHH ya que la nómina se encuentra dividida en tres convenios colectivos de trabajo, algunos de los cuales requieren liquidaciones semestrales. Luego, con el paso del tiempo también se le dan tareas administrativas como conciliación de cuentas contables. Por otro lado, se cancela el presupuesto en capacitaciones al personal y adicionalmente como varios de los nuevos jefes no tienen experiencia en liderar equipos, o no se encuentran capacitados en herramientas de gestión, no acompañan la gestión del Área de RRHH. Se mantienen aquellas herramientas de gestión que permiten obtener datos duros como las tasas de ausentismo, de accidentes laborales y estructura salarial. Las descripciones de puestos quedan desactualizadas en muchos casos y las evaluaciones de desempeño pasan a tener una periodicidad anual, dejando de ser utilizadas para armar planes de capacitación. Se dejan sin uso las encuestas de clima y salidas, pero se mantiene un plan de eventos de RRHH enfocado en la integración del personal.

En el año 2014, se deja sin efecto el plan de sucesión definido por el Consejo de Familia, e ingresan a la empresa la esposa e hijo mayor del Gerente General (hijo del fundador). Se desvinculan el Jefe de Operaciones y el de Logística. Sus sucesores se encuentran entre el personal del equipo.

A inicios del año 2018 se cierra la última sucursal abierta. La crisis del país afecta la industria de la construcción por lo que disminuyen las ventas y se hace necesario ajustar los costos. Se decide entonces reducir los metros

cuadrados de exposición del local principal en aproximadamente un 25%, y en el 2019 se vuelve a reducir otro 10% aproximadamente. Actualmente cuentan con una nómina de 80 empleados, de los cuales 5 son familiares y 10 son profesionales. Los sectores y las funciones se mantienen divididos con una estructura similar a la armada en el periodo de profesionalización.

5.1 Aplicación de los resultados de los instrumentos de recolección al caso de estudio

Tal como se estudió en el marco teórico, Materiales SA puede ser definida como PYME familiar, ya que no solo encuadra en la categoría de PYME por la cantidad de empleados y niveles anuales de ventas, sino que la misma está dirigida por la segunda generación de una familia que además de mantener la presencia de la primera generación, trabaja sobre la organización de la empresa para que pueda ser dirigida en el futuro por la tercera generación. (Gallo, 2008)

La familia no solo es exclusiva propietaria del capital de la empresa, sino que además mantiene el poder en esta sociedad, mediante el Consejo de familia (órgano de máxima autoridad en la empresa, creado a tal fin para consensuar las decisiones estratégicas dentro del ámbito familiar) y mediante la posición de Gerente General, (ocupada por el hermano mayor de la segunda generación). Esta situación se puede apreciar también en las empresas entrevistadas donde el Consejo familiar u órgano similar está en manos de la familia al igual (Ver Figura 6)

La empresa tiene las características propias de la empresa familiar como describieron Gallo y Amat (2003), como por ejemplo marcando el cuidado y respeto a la familia como mandamiento primero dentro de la organización, o respecto a las relaciones de los empleados de mayor antigüedad (de todas las jerarquías) con los miembros de la familia, que va mucho más allá de una relación laboral y económica, ya que se siente un clima casi de veneración a la familia dueña y estos últimos “exigen” demostraciones de fidelidad constantes a

los empleados. En cuanto al acceso a la información de gestión y la toma de decisiones, la primera generación se manifiesta celosa de compartir información o méritos en la gestión con los profesionales ingresados, aun cuando se comprueba que los mismos han sido un gran aporte a la funcionalidad y rentabilidad de la empresa (Gallo, 2008) afortunadamente esta situación es mucho más leve en el caso de la segunda generación.

Si estudiamos el caso de Materiales SA a través del modelo de los tres círculos de Tagiuri y Davis (1982) podemos ver que:

- a) El círculo de los propietarios solo tiene integrantes que a su vez son miembros de la familia y participan en la actividad. Esto sería la zona 7 del gráfico. O sea no hay propietarios que no sean familiares ni que no participen de la cotidianeidad de la empresa, que serían las zonas 2, 4 y 5. (Ver figura Nro. 1).
- b) El círculo familia, durante el periodo de profesionalización tenía integrantes en la zona 1 y 7. Ya que, por decisión del Consejo de familia, no podían incluirse cónyuges a la sociedad y los hijos solo podrían ingresar cuando estando recibidos en carreras afines tuvieran ya cierta experiencia en la materia estudiada. En ese momento tanto hijos como cónyuges se encontraban en la zona 1 y los integrantes de la primera y tercera generación, que como se vio antes son propietarios, estaban en la zona 7. Esto actualmente fue modificado ya que dejaron de lado esta resolución del Consejo y los hijos de uno de los hermanos y su cónyuge se encuentran desempeñando funciones operativas en la empresa ocupando la zona 6 del gráfico. Se mantienen en la zona 1 los integrantes de la familia que aún se encuentran en periodo escolar. (Ver figura Nro. 1)
- c) Por último el círculo de la Empresa posee integrantes en las zonas 3, 6 y 7 ya que el personal contratado se encuentra ubicado en la zona 3 y los familiares, según se explicó en los dos puntos anteriores, en las zonas 6 y 7. (Ver figura Nro. 1)

Siendo que la familia es pequeña, no son muchos proporcionalmente los familiares empleados en la empresa. La familia posee apenas 8 integrantes, de los cuales, 3 son menores de edad y están aún en periodo escolar. Los otros cinco integrantes de la familia son parte de la empresa, ocupando los tres propietarios puestos directivos y de alta participación en la toma de decisiones estratégicas y los otros dos miembros puestos operativos enfocados especialmente en la auditoría de gestión y control de stocks. Pareciera que existe una tendencia, tal como marca Gallo (2008), en ubicar a los miembros de la familia dentro de la organización para mantener el control actualmente y en el futuro, sin necesariamente evaluar las capacidades profesionales necesarias en cada caso. En el análisis de las entrevistas se pudo apreciar que en general las pymes familiares ocupan alrededor del 5% de su nómina con integrantes de la familia, lo cual se verifica también en este caso.

En cuanto al proceso de toma de decisiones, Materiales SA tiene tres periodos bien marcados. El primero, como en toda empresa, de etapa fundacional, las decisiones son centralizadas en los dueños, tanto las estratégicas como las operativas. En la segunda etapa, la de profesionalización, los dueños mantienen las decisiones estratégicas mediante el Consejo de familia y delegan las decisiones operativas en los responsables de los sectores. Luego al modificarse el equipo de personas, dejando profesionales de menor experiencia, la familia vuelve a centralizar la toma de decisiones operativas, cayendo en otras de las trampas que enumera Gallo en su libro de Ideas básicas para dirigir la empresa familiar (Gallo, 2008).

La empresa Materiales SA supo afrontar las distintas dificultades que se han presentado a lo largo de la vida, dado que cuando muere su fundador, debió en principio hacer cambios muy importantes ya que no había planes de sucesión, ni una estructura que supiera trabajar sin la dirección cercana de su propietario.

Los familiares que quedan a cargo de la empresa ante el fallecimiento de su fundador, no solo mantiene la empresa con vida, sino que es el mismo equipo que años más tarde, por desear que esta empresa continúe más allá de ellos, para sus hijos, por desear que la gestión pueda ocurrir sin tanta intervención de ellos personal, por desear también el crecimiento de la misma, es que deciden profesionalizarla. Pudieron sobrevivir en la etapa funcional, y son motivaciones internas, las que los lleva a buscar la profesionalización de su empresa tal como expresa Paula Molinari en su libro, *el Salto del dueño* (Molinari, 2012).

Viven el proceso de profesionalización con mucha decisión y lo planean de manera de tal de poder afrontarlo económicamente además de poder brindarle el tiempo necesario a arraigar el cambio. Por eso las incorporaciones de gerentes se van dando una por vez, con mínimo seis meses entre incorporaciones. Se llega a contratar 14 profesionales, un 13% de la nómina, lo cual coincide con la tasa promedio de profesionalización de otras pymes familiares según se puede ver en el análisis de entrevistas a dueños y personal jerárquico (Ver Figura 6). Se logra trabajar sobre la estrategia, las personas, los procesos y la información, con distintos niveles de éxito, pero sin dejar atrás ninguno de estos pilares (Molinari, 2012). La segunda generación se manifiesta satisfecha con los cambios, pero no sucede lo mismo con la primera generación. Los conflictos entre los profesionales ingresados y la viuda del fundador son constantes, al igual que sus intervenciones con los equipos de trabajo, dando contraordenas a lo establecido por los gerentes, lo que provoca idas y vueltas en la toma de decisiones y afecta la organización en los equipos de trabajo. Refuerza el rechazo de quienes no quieren sumarse al cambio y genera frustraciones en el equipo que busca profesionalizar la empresa. Tal como define Paula Molinari (2012) es la resistencia del dueño uno de los factores más importantes que obstaculizan la profesionalización.

Respecto a la información utilizada para la toma de decisiones, las tres etapas mencionadas con anterioridad también se ven claramente marcadas en este punto:

En la primera etapa, es decir, antes de la profesionalización el Gerente general utilizaba los listados del sistema para poder monitorear la gestión. El sistema utilizado es uno desarrollado a medida, por un profesional independiente a mediados de 1980, el mismo contempla la realización de las operaciones pero no tableros de comandos. O sea que la información debía armarla el Gerente General en base a listados de varias páginas que eran dejados cada mañana en su escritorio. Estos listados solían ser:

- Ventas por cliente del mes (con informes semanales en total de pesos, sin considerar productos vendidos)
- Cuentas por cobrar por cliente (informe mensual con saldos totales)
- Cuentas por pagar (informe mensual con saldos totales)
- Informe mensual de RRHH donde incluía: altas y bajas de personal del mes, total de empleados por sector, total de horas extras pagadas, ranking de ausentismo, detalle de accidentes laborales.
- Informe de los depósitos sobre materiales entregados a clientes en el mes (informe mensual con valores totales por producto en unidades y pesos de costo).

En la segunda etapa de la empresa, es decir, aquella que se corresponde con la profesionalización de la misma, los profesionales incorporados introdujeron varias herramientas de medición a la gestión, por lo que los informes dejaron de ser listados de varias hojas para pasar a ser cuadros que resumían la situación con mucho más detalle que el de la etapa anterior. Esto permitía visualizar con mayor claridad y nitidez el estado de situación de la empresa en diferentes áreas como ser ventas, compras, desarrollo de servicio, etc. Entre los reportes recibidos se encuentran:

- Informes semanales y mensuales de ventas, por sucursal, en pesos y en unidades de producto, diferenciando los productos más vendidos con información comparativa con presupuesto de ventas

- Informes semanales y mensuales de operaciones, respecto a mercadería recibida, niveles de stock, y mercadería entregada, en pesos y en unidades de producto. Con detalle de cantidad de viajes realizados, km realizados por la flota, unidades acopiadas en proveedores, etc.
- Informe económico mensual, comparativo con el presupuesto. Con análisis de desvíos detallado de las principales cuentas de resultados
- Información financiera semanal con objetivos de cobranza y propuestas de pago detalladas.

Asimismo, como la empresa le dio importancia a la gestión de los RRHH, se incorporaron las siguientes herramientas de gestión de RRHH (Ver Anexo B):

- Organigrama: fue una de las primeras herramientas incluidas, el mismo fue comunicado y expuesto en las pizarras de comunicación interna de la empresa. El objetivo del mismo era ayudar a todos a entender en qué lugar dentro de la empresa se desempeñaba y cuáles eran las jerarquías que se estaban creando. Ya no dependían todos del Gerente General, sino que existían nuevos puestos de gerencias y jefaturas a las que se debía respetar.
- Objetivos por gerencia: El Gerente General establecía los objetivos a sus gerentes y estos a su vez convertían los mismos en objetivos para sus equipos, de ese modo, a manera de cascada, toda la organización se alineaba a buscar el mismo objetivo final. Estos objetivos además de estar escritos en plantillas, eran conversados y consensuados y establecían la base para la evaluación de desempeño. A la hora de evaluar cómo había realizado su trabajo un empleado, la discusión se basaba sobre temas específicos y dichos con anterioridad, sin suposiciones. Dentro de los objetivos anuales a lograr se encontraba también la planificación del departamento de recursos humanos.
- Perfiles de puestos: Como hubo que reorganizar el trabajo de varias personas dentro de la organización ya que había tareas repetidas entre distintas personas, o responsabilidades distribuidas entre varias

personas que luego no tenían un responsable específico, o tareas que quedaban sin realizar ya que no eran asumida por ningún empleado, se trabajó en realizar los perfiles de los puestos, donde además de establecer las funciones propias de la posición, se aclaraba que lugar ocupaba esa posición en el organigrama y que requisitos se pedían para ocuparla. Esto sirvió también de base para los planes de capacitación, las evaluaciones de desempeño y cuando se debían realizar búsquedas de personal para ocupar dicha posición.

- Evaluaciones de desempeño y evaluaciones de desempeño cruzadas: las mismas se realizaban toman exclusivamente información de los perfiles de puestos y los objetivos personales. En el caso de las evaluaciones de desempeño al personal de menor jerarquía las mismas se realizaban trimestralmente y en el caso de gerencias eran anuales. La evaluación de desempeño no suplantaba los *feedbacks* dados con mayor periodicidad dentro del equipo, y de hecho servían de base para los mismos también.
- Planes de capacitación y evaluaciones de capacitaciones: Incluir capacitaciones al personal que no fueran exclusivamente las dadas por los proveedores sobre sus productos, fue algo innovador en la empresa. Se realizaron a fin de poder mantener la mayor cantidad de empleados y acompañarlos durante el proceso de cambio, se incluyeron varias capacitaciones sobre trabajo en equipo, aceptación del cambio y otros temas de carácter más *soft*, como así también capacitaciones en utilización de herramientas informáticas. Para armar los planes de capacitación se utilizaron los perfiles de puestos y las evaluaciones de desempeño, y luego, a fin de lograr capacitaciones que mejor se adapten al personal o que logren el mejor resultado en el equipo, se incluyeron las evaluaciones a dichas capacitaciones, como ser las del Programa de negociación efectiva para formación de jefes y encargados de venta, Construcción de equipos de trabajo o Capacitación en utilización de Outlook, entre otros.

- Estructura salarial: los empleados de Materiales SA ingresaban todos a trabajar con el sueldo mínimo de convenio, así quienes tenían mayor antigüedad también recibían los sueldos más altos, independientemente del valor agregado que dieran a la empresa. Así el tesorero de menor antigüedad, cobraba menos que un asistente de pago a proveedores. El organigrama, los perfiles y las evaluaciones de desempeño fueron la base para realizar muchos cambios en la estructura salarial de la empresa, y en menos de un año fue acomodada casi completamente.
- Control de horas extras y ausentismo: si bien con anterioridad se controlaba el ausentismo, como cantidad de ausencias por sector por mes, no se hacía lo mismo con las horas extras. Realizar este control conjunto ayudó a reestructurar algunos sectores, bajando las horas extras realizadas y teniendo como objetivo bajar el índice de ausentismo. Para ello, en base a la información existente, RRHH fue identificando algunas causas de ausentismo y trabajando en programas para disminuirlo. De hecho, los costos de ausentismo y horas extras disminuyeron durante el periodo.
- Control de antigüedad y edad promedio de los empleados por sector: Dado que las edades promedio por sector de la empresa eran altas, se trabajó en un “rejuvenecimiento” del personal. A medida que personas de la organización se desvinculaban, se buscaba reemplazarlo con personal más joven que trajera nuevos aires a la organización. Con el control de antigüedad también se implementó un plan para acompañar en el proceso de jubilación a varios empleados.

La cantidad de herramientas incorporadas para la gestión de RRHH fue mayor a las que en general utilizan las pymes familiares según surge del análisis de entrevistas a dueños y personal jerárquico (Ver Figura 6).

Actualmente, lo que se define como tercera etapa, algunas de las herramientas implementadas en el periodo anterior han dejado de utilizarse por distintas razones.

- Por falta de actualización: como por ejemplo el organigrama y los perfiles de puestos. Los mismos no han sido modificados con los cambios en la nómina de empleados ni por el cambio en la estrategia (por ejemplo los perfiles de los gerentes se utilizan como guía para los jefes de sector pero no fueron modificados, o en el caso del responsable de recursos humanos, que antiguamente no desarrollaba tareas *hard* y por lo tanto no necesitaba tener esos conocimientos como requisito, actualmente realiza liquidación de sueldos y esto no se refleja en el perfil.
- Por cambio de objetivos: actualmente no hay presupuesto para capacitaciones y por lo tanto no existe un plan de capacitaciones ni las evaluaciones de las mismas. Otro ejemplo es el informe de antigüedad y edad promedio de los empleados. En la etapa de profesionalización uno de los objetivos era rejuvenecer la nómina, y por ello se había creado este KPI. Actualmente este objetivo no existe y por lo tanto sería inútil medir una variable sobre la que no interesa trabajarse (Doran, 1981).

Pero muchas de las herramientas implementadas en el segundo periodo se continúan utilizando periódicamente y han quedado instaladas en la cultura de la organización, entre ellas:

- Objetivos por jefaturas (antiguamente eran los de gerencia)
- Evaluaciones de desempeño respecto a los objetivos (actualmente las evaluaciones no se relacionan con los perfiles de puestos)
- Estructura salarial, con información por empleado y por sector
- Informe de ausentismo, exclusivamente un detalle por empleado en días, especificando la causa para las ausencias de más de una semana.

Las herramientas utilizadas actualmente son, según el análisis de las entrevistas realizadas a dueños y personal jerárquico de pymes familiares, las de uso más común en empresas que están recorriendo el camino a la

profesionalización, pero mucho menos que las que utilizan empresas de la misma categoría con un nivel de profesionalización más alto.

Si bien la estructura mantiene profesionales trabajando en los mandos medios, estos son profesionales sin mucha experiencia y por ello la Gerencia General ha centralizado nuevamente la toma de decisiones. Esto genera dependencia de las operaciones diarias del dueño y los hace retroceder en el proceso de profesionalización que vienen recorriendo.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de esta tesis fue el de describir y analizar las diferentes métricas de gestión de recursos humanos que midan el grado de profesionalización en empresas pymes familiares.

Se ha observado que las métricas de gestión de RRHH más usadas en la actualidad en las empresas son varias, como ser Organigrama, estructura salarial, descripción de puesto, valuación de puesto, retención de talento, indicadores de ausentismo, rotación de personal y accidentes laborales, tasa de profesionales, las evaluaciones de desempeño, formación y capacitación, encuestas de clima y encuestas de salida (ver capítulo 3.2 Principales herramientas de medición de Recursos Humanos).

En las pymes familiares se aplican menor cantidad de indicadores que en la generalidad de las empresas coincidiendo todas ellas en la utilización del índice de ausentismo y las escalas salariales. Luego en aquellas empresas donde se nota un nivel más alto de profesionalización encontramos que se utilizan herramientas como Asignación de objetivos y evaluaciones de desempeño al personal. Solo pymes familiares con una alta tasa de profesionales en la organización incluyen otras herramientas de gestión de RRHH como el Organigrama, las descripciones de puestos, encuestas de clima y encuesta de salida. Las pymes familiares con una mayor proporción de profesionales en la empresa, tienen estos procesos formalizados mientras aquellas que están dando sus primeros pasos en la profesionalización los realizan informalmente (Ver capítulo 4 Análisis de los resultados de los instrumentos de recolección de información).

En el caso de estudio, Materiales SA, en su periodo de profesionalización más intensiva utilizó la mayor parte de las herramientas de gestión que utilizan las empresas en general, dando un buen uso de las mismas y logrando así colaborar, desde el Área de Recursos Humanos, al alcance de los objetivos de las distintas Gerencias. Actualmente, varios de esos indicadores han dejado de

ser utilizados, sin embargo se puede observar que mantiene una utilización de estas herramientas superior a la media (Ver capítulo 5.1 Aplicación de los resultados de instrumentos de recolección al caso de estudio)

De lo descrito en el caso de estudio (Ver capítulo 5 Caso de estudio: Materiales SA) Materiales SA había logrado en un lapso relativamente corto profesionalizar las tres gerencias que reportaban al Gerente General (hijo del fundador) de modo tal que la mayor parte de los procesos funcionaban sin intervención de este último. El trabajo del Gerente General había dejado de ser operativo, tomando decisiones diarias sobre las ventas, compras y temas de administración y finanzas diarias y se había convertido en una función más estratégica, la de liderar y coordinar a los responsables de las distintas áreas para lograr un objetivo común.

Las tensiones que se provocaron con la Presidente de la Empresa (viuda del Fundador) hicieron retroceder en varias de las acciones tomadas para la profesionalización de la empresa, lo que conllevó la desvinculación de todos los Gerentes y del Responsable de RRHH en el plazo de un año. A este hecho, la familia optó por cubrir esas posiciones con profesionales de menor experiencia debiendo el Gerente General volver a involucrarse en la gestión diaria. Estos retrocesos suelen suceder según explica Molinari en su libro “El Salto del dueño” (Ver capítulo 2.3 Dificultades para el paso a la etapa profesional). El retroceso de todos modos no es total, ya que actualmente se basa en información mucho más elaborada que le llega de los distintos sectores y que le permite al Gerente General, tomar mejores decisiones.

En cuanto a las herramientas de RRHH utilizadas en Materiales SA, la mayoría ha sido discontinuada y solo se utilizan herramientas de control de datos *hard*, como ser estructura salarial e índice de ausentismo, e informalmente, asignación de objetivos a alcanzar y evaluaciones de desempeño que se mantiene con una periodicidad semestral. Las evaluaciones de desempeño no vienen aparejadas con premios o bonos sino que sirven de guía para evaluar si las tareas se están realizando correctamente. Como se ve en el análisis de las

entrevistas realizadas en el Capítulo 4 estas son las herramientas que utilizan en promedio las pymes familiares con un grado de bajo a medio de profesionalización, donde la toma de decisiones está centralizada en la familia

Se puede concluir entonces que la utilización de herramientas de gestión de Recursos humanos acompaña y facilita la profesionalización de las pymes familiares ya que brinda información confiable para toma de decisiones. Asimismo a medida que la empresa se profesionaliza, necesita de dichas herramientas pues al haber más individuos involucrados en la toma de decisiones es necesario que todos cuenten con información objetiva sobre las personas que trabajan en la empresa.

BIBLIOGRAFIA

Best W (1988) Cómo investigar en educación. Edit Morata. Madrid.

CAME. (2019). Redcame.org.ar. Retrieved 12 23, 2019, from Redcame.org.ar/seccion/banderas

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives.

Gallo, M. A. (2008). Ideas básicas para dirigir la empresa familiar. Navarra – España. Ediciones universidad de Navarra.

Jacobs (1987) citado por Diez Gutiérrez .J. (1999) La estrategia del caracol OIKOS-TAU España

Leach, P. (1991). La empresa familiar. Gránica.

Maure, P. (2011). Introducción a la empresa familiar. Córdoba: Universidad empresarial siglo 21.

Molinari, P. (2012). El salto del dueño. Buenos Aires: Temas.

Quirós, J. M. (2012). Etapas de la Pyme. Ediciones Díaz de Santos.

Tagiuri, R., & Davis, J. (1982). El modelo de los tres círculos.

ANEXO A

Entrevista 1

1. Identificación

Empresa...[Materiales SA](#)

Si desea confidencialidad marcar

Industria...[Venta de materiales para la Construcción](#)

Entrevistado .. 

Si desea confidencialidad marcar

Cargo que desempeña [Jefe de Administración y Finanzas](#)

2. ¿Cómo se originó la empresa? ¿en qué año? ¿Cuáles fueron los motivos de su fundación?

[Es una empresa familiar, fundado en 1967, dedicada a la venta de materiales para la construcción.](#)

3. ¿Cuál es la generación de la familia que dirige a la empresa en la actualidad? ¿Tienen un Consejo Directivo? ¿Cómo está conformado? De no existir dicho Consejo, ¿Quién toma las decisiones estratégicas?

[La empresa la dirige la segunda generación, además ya ingreso a la compañía la tercera generación desempeñándose en diferentes sectores, administración y operaciones en tareas netamente operativas.](#)

Tenemos consejo de familia conformado por la primera generación y la segunda, y son los encargados de tomar las decisiones estratégicas.

4. ¿Cuánta gente trabaja en la organización? ¿Cuántos son familiares directos o políticos del fundador? ¿en qué posición se desempeñan dichos familiares?

Trabajan 80 personas. Cinco personas son familiares, tres se desempeñan en la dirección y 2 en posiciones de analistas jr.

5. ¿Tiene la empresa un plan estratégico definido? ¿desde cuándo está vigente? ¿A quiénes y cómo se comunica dentro de la organización? ¿Cada cuánto es revisado y ajustado el plan estratégico?

Este plan se define anualmente y se va corrigiendo de acuerdo al contexto del país, las revisiones son mensuales.

6. ¿Han contratado profesionales en la empresa? ¿Cuántos? ¿En qué puestos se desempeñan?

Actualmente trabajan 10 profesionales, ocupando cargo de mandos medios y jefatura.

7. ¿Posee un área de gestión de RRHH? En caso negativo, ¿qué área o posición realiza la gestión de RRHH en la empresa?

Sí, hay un área de RRHH, integrada por una persona, es la responsable de RRHH y tiene a su cargo tanto lo hard como lo soft. Y además cuestiones administrativas no inherentes al sector.

8. ¿Cuáles son los indicadores de gestión o métricas de RRHH que se utilizan en la empresa? ¿Quiénes reciben esta información y con qué periodicidad?

Se utilizan informes de ausentismo diarios, recibidos por la dirección y los mandos medios y jefaturas con personal a cargo.

9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la escala salarial? ¿cuáles son las excepciones existentes?

En algunos casos se respeta y en otros no.

Puesto claves administrativos están por debajo de la media, Responsable de RRHH, Responsable de Proveedores, Jefe de Administración.

Otros Puestos están por encima de la escala salarial, Cadete, Comprador, jefe de ventas.

10. ¿Qué relación existe entre el puesto y el nivel de cualificación requerido para el mismo?

Diría que hay puestos con gente que cumple con el perfil adecuado, hay puestos con personal que no califican para el mismo. Y otros sobre calificados.

11. ¿Cuáles son las métricas utilizadas para medir el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la empresa? ¿Con qué periodicidad se realizan? ¿Cómo comunican los objetivos de cada empleado?

Se utilizan evaluaciones de desempeño informales, dos veces al año. Y en algunos casos hay objetivos mensuales, que se comunican a los empleados y luego se realiza el *feedback*. Además hay

semestrales y anuales en algún caso. Todos se comunican en reuniones con las jefaturas.

12. ¿Cómo se presentan los planes de acción para la mejora de los resultados medidos? ¿con que periodicidad y a quienes se presentan?

Los planes mejora de los resultados se revisan con cada evaluado, se les da un *feedback* y se comunica el objetivo a alcanzar y las cuestiones a corregir, esto se realiza de forma mensual en conversaciones con su jefe.

13. ¿Cree que la gestión actual de RRHH colabora para lograr mejores resultados? ¿Qué agregaría a la misma para que genere mayor valor agregado?

Actualmente en la empresa no se pone foco en el recurso como valor, diría

Que hubo un retroceso con años anteriores, se ha cargado de cuestiones administrativas de otras áreas que no generan valor. Se pone mucho foco en el ausentismo, perdiendo la capacidad de flexibilidad en algunos casos.

Falta inversión en capacitaciones, y un cambio radical en la estrategia de recursos humanos desde la dirección.

Falta incorporar beneficios para empleados, ya propuestos en reiteradas oportunidades y no aprobados.

Muchas gracias por su colaboración!!!

Entrevista 2

1. Identificación

Empresa..

Si desea confidencialidad marcar

Industria....Química

Entrevistado..

Si desea confidencialidad marcar

Cargo que desempeña Responsable de RRHH

2. ¿Cómo se originó la empresa? ¿en qué año? ¿Cuáles fueron los motivos de su fundación? La fundo mi papa en 1990, el ya venía trabajando con resinas pero no las fabricaba y vio un mercado posible con poca competencia
3. ¿Cuál es la generación de la familia que dirige a la empresa en la actualidad? La segunda generación ¿Tienen un Consejo Directivo? No ¿Cómo está conformado? De no existir dicho Consejo, ¿Quién toma las decisiones estratégicas? Las decisiones estratégicas las toma mi hermano, que es el actual presidente desde que mi papa no está, y cuenta mucho con el apoyo del Gerente general
4. ¿Cuánta gente trabaja en la organización? 80 ¿Cuántos son familiares directos o políticos del fundador? 4 ¿en qué posición se desempeñan dichos familiares? Presidente, responsable de RRHH, Tesorería y apoderado gestor.

5. ¿Tiene la empresa un plan estratégico definido? si ¿desde cuándo está vigente? Papá tenía una visión clara de lo que quería y le paso todo este conocimiento a Eric ¿A quiénes y cómo se comunica dentro de la organización? En las reuniones con responsables de sector se comunica la estrategia ¿Cada cuánto es revisado y ajustado el plan estratégico? No está pactada una fecha fija, es depende las necesidades
6. ¿Han contratado profesionales en la empresa? Si ¿Cuántos? 10 ¿En qué puestos se desempeñan? Gerencia general, todos los técnicos del laboratorio, responsable de administración, contador, responsable de comercio exterior, el responsable de producción y el responsable de la unidad de negocios de Britec.
7. ¿Posee un área de gestión de RRHH? Sí, estoy yo como responsable y una asistente. En caso negativo, ¿qué área o posición realiza la gestión de RRHH en la empresa?
8. ¿Cuáles son los indicadores de gestión o métricas de RRHH que se utilizan en la empresa? Tenemos el organigrama, llevamos control de accidentes laborales y de ausentismo ¿Quienes reciben esta información y con qué periodicidad? En las reuniones mensuales de responsables la compartimos, cuando se ve los resultados del mes.
9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la escala salarial? ¿cuáles son las excepciones existentes? En general si, excepciones son la tesorería y el apoderado gestor, que fue por una necesidad inmediata cuando falleció papa.

10. ¿Qué relación existe entre el puesto y el nivel de cualificación requerido para el mismo? Los responsables de sector deben ser profesionales, y en los puestos que se necesita mucho conocimiento técnico como laboratorio, comercio exterior y contabilidad, todos son profesionales. Luego a todos los nuevos ingresos pedimos secundario completo salvo el personal de depósito.
11. ¿Cuáles son las métricas utilizadas para medir el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la empresa? Como somos una empresa chica, los responsables de sector están en constante comunicación con los empleados para medir su desempeño, no usamos la formalidad de la evaluación ¿Con que periodicidad se realizan? Diariamente ¿Cómo comunican los objetivos de cada empleado? en el día a día.
12. ¿Cómo se presentan los planes de acción para la mejora de los resultados medidos? ¿con que periodicidad y a quienes se presentan? En las reuniones de responsables mensuales o en reuniones generadas a tal fin durante la gestión.
13. ¿Cree que la gestión actual de RRHH colabora para lograr mejores resultados? Si, incorporando personal idóneo, preocupándonos por todos los temas de seguridad e higiene que permite que la gente trabaje más segura, y en el día a día, facilitando la comunicación dentro de la empresa ¿Qué agregaría a la misma para que genere mayor valor agregado? Con mayor presupuesto podríamos hacer más cosas, o tendríamos que actualizar los perfiles a los cambios que se han dado en la compañía.

Muchas gracias por su colaboración!!!

Entrevista 3

1. Identificación

Empresa...Burmetal Construcciones industriales SA

Si desea confidencialidad marcar

Industria....Desarrollo y fabricación de equipos metálicos para empresas relacionadas a la industria del Petróleo, Vidrio y Calderia

Entrevistado AndresNaso

Si desea confidencialidad marcar

Cargo que desempeña Director

1. ¿Cómo se originó la empresa? ¿en qué año? ¿Cuáles fueron los motivos de su fundación? La empresa se originó en 1977. La fundaron mi padre y sus dos hermanos. Uno de ellos recién recibido de Ingeniero industrial. Frente a la situación de crecimiento del país y a la demanda en la industria vieron factible y rentable fundar una metalúrgica. Luego uno de los hermanos vendió su parte y quedaron solo 2 fundadores.
2. ¿Cuál es la generación de la familia que dirige a la empresa en la actualidad? La primera generación ¿Tienen un Consejo Directivo? No ¿Cómo está conformado? De no existir dicho Consejo, ¿Quién toma las decisiones estratégicas? Tenemos un directorio formado por tres personas, un hijo de cada familia más un asesor externo

3. ¿Cuánta gente trabaja en la organización? 47 ¿Cuántos son familiares directos o políticos del fundador? 3 ¿en qué posición se desempeñan dichos familiares? El gerente general, el gerente comercial y en el directorio.
4. ¿Tiene la empresa un plan estratégico definido? si ¿desde cuándo está vigente? ¿A quiénes y cómo se comunica dentro de la organización? ¿Cada cuánto es revisado y ajustado el plan estratégico? Estamos trabajando desde el 2019 hasta la actualidad con una consultora para organizar y ordenar la pirámide estructural de trabajo. En plena elaboración de un plan estratégico!! Recientemente se formó una “mesa joven” constituida por distintos referentes de las distintas áreas, administrativa, comercial, ingeniería y planta. Dirigida por el Gerente General. Por el momento con muy buenos resultados. Se hacen semanalmente y se bajan a las distintas áreas vía el referente o gerente de esa área
5. ¿Han contratado profesionales en la empresa? no ¿Cuántos? 0 ¿En qué puestos se desempeñan? Son profesionales los miembros de la familia que trabajan en la empresa
6. ¿Posee un área de gestión de RRHH? No. En caso negativo, ¿qué área o posición realiza la gestión de RRHH en la empresa? Una persona de la administración y las búsquedas las hacemos mediante consultora de RRHH.
7. ¿Cuáles son los indicadores de gestión o métricas de RRHH que se utilizan en la empresa? No tenemos ¿Quiénes reciben esta información y con qué periodicidad? En las reuniones mensuales de responsables la compartimos, cuando se ve los resultados del mes.

8. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la escala salarial? ¿cuáles son las excepciones existentes? si, La escala salarial es vía convenio con la UOM (Unión obrera metalúrgica). Más un plus mensual y por horas extras. Esto es dirigido especialmente a los operarios de planta. Al resto de las áreas hay un reconocimiento por trabajo realizado...
9. ¿Qué relación existe entre el puesto y el nivel de cualificación requerido para el mismo? Relación directa. La persona que opere en el cargo debe ser calificada. Aunque priorizamos la buena voluntad y la predisposición...
10. ¿Cuáles son las métricas utilizadas para medir el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la empresa? ¿Con que periodicidad se realizan? ¿Cómo comunican los objetivos de cada empleado? Vía la mesa joven hay un seguimiento de las distintas áreas en los referentes y sus derivaciones. La tarea de medir el nivel de desempeño actualmente está hecha por la consultora está trabajando en la empresa.
11. ¿Cómo se presentan los planes de acción para la mejora de los resultados medidos? ¿con que periodicidad y a quienes se presentan? Vía “la mesa joven”. Semanalmente.
12. ¿Cree que la gestión actual de RRHH colabora para lograr mejores resultados? ¿Qué agregaría a la misma para que genere mayor valor agregado? Al no tener el área de RRHH no lo sé. Lo que sí puedo agregar que con la incorporación de la consultora ha habido grandes cambios en la gente, su desempeño y se empieza a ver otros resultados que anteriormente no se veían.

Muchas gracias por su colaboración!!!

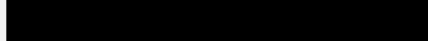
Entrevista 4

1. Identificación

Empresa: Ricardo Ospital S.A

Si desea confidencialidad marcar

Industria: Compra y venta de materiales para la construcción

Entrevistado: 

Si desea confidencialidad marcar

Cargo que desempeña: Responsable de RRHH

2. ¿Cómo se originó la empresa? ¿en qué año? ¿Cuáles fueron los motivos de su fundación?

No recuerdo con exactitud la fecha, pero comenzó siendo un pequeño corralón y con el correr de los años fue creciendo para convertirse en una Pyme con más de 100 empleados.

3. ¿Cuál es la generación de la familia que dirige a la empresa en la actualidad? ¿Tienen un Consejo Directivo? ¿Cómo está conformado? De no existir dicho Consejo, ¿Quién toma las decisiones estratégicas?

La empresa la dirige el "Directorio" compuesto por Norma (primera generación, viuda de Ricardo Ospital) y sus dos hijos Pedro y Marcela (segunda generación).

4. ¿Cuánta gente trabaja en la organización? ¿Cuántos son familiares directos o políticos del fundador? ¿En qué posición se desempeñan dichos familiares?

La empresa tiene cerca de 110 empleados. Son 3 los familiares directos del fundador. Norma (Presidenta) y sus dos hijos, Pedro Ospital (Gerente General) y Marcela Ospital (Directora).

5. ¿Tiene la empresa un plan estratégico definido? ¿desde cuándo está vigente? ¿A quiénes y cómo se comunica dentro de la organización? ¿Cada cuánto es revisado y ajustado el plan estratégico?

Cuando ingrese a la empresa una de las principales estrategias que tenía el Directorio era profesionalizar a su equipo contratando personal idóneo y con experiencia en los puestos críticos de la compañía.

Las comunicaciones se hacían a través de carteleras, comunicados por mail o reuniones con los referentes de las áreas.

6. ¿Han contratado profesionales en la empresa? ¿Cuántos? ¿En qué puestos se desempeñan?

Si, en total 14. 8 profesionales se contrataron para cumplir funciones claves en los tres sectores de la empresa (Administración, Operaciones y sector Comercial).

- Gerente de Administración & Finanzas
- Gerente de Operaciones
- Gerente Comercial
- Responsable de Recursos Humanos
- Responsable de Cuentas a Pagar
- Responsable del sector Contable
- Responsable de Abastecimiento
- Responsable de Logística

7. ¿Posee un área de gestión de RRHH? En caso negativo, ¿qué área o posición realiza la gestión de RRHH en la empresa?

Si, existe un área de recursos humanos que depende de la Gerencia de Administración & Finanzas.

8. ¿Cuáles son los indicadores de gestión o métricas de RRHH que se utilizan en la empresa? ¿Quiénes reciben esta información y con qué periodicidad?

Desde recursos humanos se elaboran informes de ausentismo, costo laboral, informe de horas extras, análisis de dotación en cuanto a edad promedio y antigüedad. En materia de capacitaciones teníamos un plan anual con un presupuesto significativo gracias a los créditos fiscales que otorgaba *Sepyme* por lo cual se hacía una profunda detección de necesidades por sectores y colaboradores y al final de cada actividad se elabora una evaluación y posterior eficiencia de las mismas. La información del ausentismo se comparte diariamente con los principales referentes de cada área y el informe sobre costo laboral mensualmente con la Gte. de Adm. & Fin. que consolida la información para luego compartirla con el Directorio.

9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la escala salarial? ¿Cuáles son las excepciones existentes?

Los empleados dentro de convenio cobran sus sueldos de acuerdo a la escala salarial del puesto que ocupan, tanto los que están bajo el convenio de camioneros como los que se encuentran encuadrados en comercio. En cuanto a la dotación fuera de convenio, se realiza un análisis de equidad interna y competitividad externa para definir los sueldos con un ajuste semestral del mismo.

10. ¿Qué relación existe entre el puesto y el nivel de cualificación requerido para el mismo?

Con los ingresos que hubo durante la etapa de profesionalización se logró equilibrar las exigencias del puesto con las cualificaciones necesarias para cumplir con las responsabilidades principales. El problema que tuvimos es que en el análisis del resto de los puestos teníamos una diferencia significativa con aquellas personas que tenían muchos años de antigüedad en la compañía y no tenían los conocimientos y habilidades necesarias para cubrir esos puestos.

11. ¿Cuáles son las métricas utilizadas para medir el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la empresa? ¿Con que periodicidad se realizan? ¿Cómo comunican los objetivos de cada empleado?

Las evaluaciones de desempeño se llevaban a cabo de forma semestral, donde coincidían con los ajustes salariales. En el formulario que se implementaba se evaluaba las competencias principales de la empresa y luego las específicas de cada posición. Se dejaban registradas las fortalezas del colaborador y las oportunidades de mejora que presentaba. Las entrevistas, tanto de comunicación como de *feedback* se hacían personalmente.

12. ¿Cómo se presentan los planes de acción para la mejora de los resultados medidos? ¿con que periodicidad y a quienes se presentan?

Los gerentes de cada área se reunían mensualmente con el Directorio para ver los resultados de la empresa y definir planes de acciones.

13. ¿Cree que la gestión actual de RRHH colabora para lograr mejores resultados? ¿Qué agregaría a la misma para que genere mayor valor agregado?

Hubo un cambio importante en la gestión ya que antes solo se realizaba una administración básica del sector. Actualmente se llevan a cabo procesos que tiene un impacto positivo en la empresa como:

- Coordinación de los procesos de reclutamiento y selección en todas sus fases.
- Definición de perfiles de la compañía y administración de los procesos de evaluación de desempeño.
- Diseño, organización y gestión de las capacitaciones internas y externas.
- Coordinación, definición y ejecución de las comunicaciones internas de la compañía.
- Liquidaciones de salarios y de la administración de las cargas sociales.
- Relaciones laborales con los sindicatos.
- Coordinación de proyectos y realización de eventos.

Si bien se vienen implementando cambios significativos que lograron mejorar el clima de la empresa, ahorrar costos y llevar una gestión más prolija y organizada, considero como oportunidad de mejora que el sector debería de tener una presencia más fuerte y transversal en todos los sectores de la empresa siendo un socio estratégico de la Dirección la cual si bien ha demostrado cierta apertura para realizar cambios, todavía le cuesta tomar decisiones profundas que los saquen de la zona de confort en la que se encuentran hace años.

Muchas gracias por su colaboración!!!

Entrevista 5

1. Identificación

Empresa...Quimargen SRL.....

Si desea confidencialidad marcar

Industria...Fabricación y venta de productos químicos para el
cuero y construcción....

Entrevistado.....Tomaszewski María Laura.....

Si desea confidencialidad marcar

Cargo que desempeña.....Administrativo.....

2. ¿Cómo se originó la empresa? ¿en qué año? ¿Cuáles fueron los motivos de su fundación? Fue fundada en 1982 por Tomaszewski Rafael Oscar, mi padre. Él fue Doctor en Química y era un apasionado en la investigación y desarrollo .Trabajo mucho tiempo en el sector de ventas. Cuando tuvo la oportunidad se independizo y fundo Quimargen aquí pudo realizar lo que él amaba.

3. ¿Cuál es la generación de la familia que dirige a la empresa en la actualidad? ¿Tienen un Consejo Directivo? ¿Cómo está conformado? De no existir dicho Consejo, ¿Quién toma las decisiones estratégicas? Las hijas (2da. Generación). Componemos el directorio mi madre y las 4 hijas.

Realizamos mensualmente reuniones con un asesor externo donde se establecen las aéreas principales a realizar. Nos presentan los informes y tomamos las decisiones estratégicas.

4. ¿Cuánta gente trabaja en la organización? ¿Cuántos son familiares directos o políticos del fundador? ¿en qué posición se desempeñan dichos familiares? Es una pyme por lo tanto somos muy pocos empleados (30). Solo dos de las hijas realizamos tareas operativas. Todas menos una de mis hermanas somos socias gerente
5. ¿Tiene la empresa un plan estratégico definido? ¿desde cuándo está vigente? ¿A quiénes y cómo se comunica dentro de la organización? ¿Cada cuánto es revisado y ajustado el plan estratégico? La empresa está certificada con las Normas ISO 9000 e ISO 14000, desde 1997 ISO 9000 y desde 2015 ISO 14000. Tenemos objetivos generales (plan estratégico).
6. ¿Han contratado profesionales en la empresa? ¿Cuántos? ¿En qué puestos se desempeñan? No hemos contratado a nadie profesionalmente desde el 2010. El último empleado que se contrato fue Jefe de Producción (Ingeniero Químico). Actualmente hay 3 profesionales.
7. ¿Posee un área de gestión de RRHH? En caso negativo, ¿qué área o posición realiza la gestión de RRHH en la empresa? 7) No contamos con un área de RRHH ya que como te comente anteriormente somos una pyme. Lo que pertenece a RRHH lo realiza el personal administrativo.
8. ¿Cuáles son los indicadores de gestión o métricas de RRHH que se utilizan en la empresa? ¿Quiénes reciben esta información y con qué periodicidad?) Se realiza una vez al año. El jefe de cada área es quien trasmite a su gente cuáles serán los indicadores que les corresponden
9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la escala salarial? ¿cuáles son las excepciones existentes? Todos están bajo el convenio de los químicos y petroquímicos salvo los jefes.

10. ¿Qué relación existe entre el puesto y el nivel de cualificación requerido para el mismo? Nosotros cuando realizamos la búsqueda de una persona nos basamos en un perfil de puesto, depende del área de trabajo es el nivel de calificación.
11. ¿Cuáles son las métricas utilizadas para medir el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la empresa? ¿Con que periodicidad se realizan? ¿Cómo comunican los objetivos de cada empleado? Evaluación de desempeño. Se realizan una vez por año. Los objetivos son tratados en la Revisión por la dirección.
12. ¿Cómo se presentan los planes de acción para la mejora de los resultados medidos? ¿con que periodicidad y a quienes se presentan? A través de reuniones de índices .Cada responsable presenta sus objetivos anuales. Se presentan a principio de año y se revisa periódicamente.
13. ¿Cree que la gestión actual de RRHH colabora para lograr mejores resultados? ¿Qué agregaría a la misma para que genere mayor valor agregado? Si, en la empresa es una constante. No agregaría nada

Muchas gracias por su colaboración!!!

Entrevista 6

1. Identificación

Empresa ..

Si desea confidencialidad marcar

Si

Industria... Servicios empresariales de Recursos Humanos

Entrevistado....

Si desea confidencialidad marcar

Si

Cargo que desempeña Director

2. ¿Cómo se originó la empresa? ¿en qué año? ¿Cuáles fueron los motivos de su fundación? La empresa fue fundada en 1987, por su actual y único dueño. Su inicio se dio porque el fundador (especializado en remuneraciones), al quedarse sin trabajo ofreció sus servicios de forma *freelance* a una empresa. Luego tomó nuevos clientes y así se fue desarrollando.
3. ¿Cuál es la generación de la familia que dirige a la empresa en la actualidad? Sigue siendo el mismo fundador ¿Tienen un Consejo Directivo? No ¿Cómo está conformado? De no existir dicho Consejo, ¿Quién toma las decisiones estratégicas? Las decisiones estratégicas las sigue tomando el mismo fundador. Cuenta con un equipo de “mesa chica” compuesto por 3 directores (con diferentes perfiles) pero las decisiones relevantes las sigue tomando el fundador y dueño.

4. ¿Cuánta gente trabaja en la organización? 65 personas, aproximadamente ¿Cuántos son familiares directos o políticos del fundador? 1 uno ¿en qué posición se desempeñan dichos familiares? Es uno de los directores.
5. ¿Tiene la empresa un plan estratégico definido? No. Se cuenta con planes tácticos de negocio, que se modifican año a año y tiene una revisión trimestral ¿desde cuándo está vigente? ¿A quiénes y cómo se comunica dentro de la organización? El comité de “mesa chica”, compuesto por el dueño y estos 3 directores conocen los planes (presupuesto de ventas, nuevos servicios o mercados, ampliación o reducción de plantilla, etc.). El resto de la organización no cuenta con tanta información. ¿Cada cuánto es revisado y ajustado el plan estratégico? No son planes estratégicos per se. Se tiene revisiones trimestrales de los objetivos de venta, análisis de gastos.
6. ¿Han contratado profesionales en la empresa? Si, en forma directa e indirecta ¿Cuántos? De la plantilla estable, por lo menos el 60% es profesional, graduados universitarios. ¿En qué puestos se desempeñan? En toda la organización. Los puestos claves son todos ocupados por profesionales.
7. ¿Posee un área de gestión de RRHH? Sí, tenemos. En caso negativo, ¿qué área o posición realiza la gestión de RRHH en la empresa?

8. ¿Cuáles son los indicadores de gestión o métricas de RRHH que se utilizan en la empresa? Organigrama, descripciones de puesto generadas, sistema de evaluación de desempeño, entrevistas periódicas y de salida, beneficios de acuerdo al puesto, control de ausencias, vacaciones, accidentes y rotación del personal ¿Quiénes reciben esta información y con qué periodicidad? Depende de cual estemos hablando. El organigrama es conocido por toda la empresa, la evaluación de desempeño se hace a todo nivel, en el 100% de los empleados. Los resultados de las entrevistas son compartidos con el directorio y los gerentes.
9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la escala salarial? ¿cuáles son las excepciones existentes? La escala salarial se respeta, y se hacen ajustes en relación a los ajustes sindicales y a los niveles de IPC del año. No se tienen escalas especiales o excepciones a familiares o personas en forma particular. La escala salarial se armó en base a los puestos y al desempeño que los ocupantes tienen.
10. ¿Qué relación existe entre el puesto y el nivel de cualificación requerido para el mismo? Intentamos que el nivel de los ocupantes de los puestos coincida en un 100% con las condiciones/competencias/cualificaciones que el puesto requiere. Las posiciones más *senior* son ocupadas por personas profesionales con experiencia. En general los ingresos de personal se dan en las bases de la pirámide, y se los va formando de acuerdo al avance de su tiempo dentro de la empresa.

11. ¿Cuáles son las métricas utilizadas para medir el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la empresa? Tenemos un sistema de gestión de desempeño. Formularios, fechas, reuniones periódicas de *feedback*. ¿Con que periodicidad se realizan? Es anual, con revisiones trimestrales o semestrales. ¿Cómo comunican los objetivos de cada empleado? Se definen en conjunto con cada empleado, llegando a un acuerdo. Se revisan semestralmente, y en la evaluación final se revisa el resultado.
12. ¿Cómo se presentan los planes de acción para la mejora de los resultados medidos? ¿con que periodicidad y a quienes se presentan? No se tiene una correlación fina entre el sistema de evaluación de desempeño y concreción de objetivos, con los planes de mejora. No se arman los planes de capacitación basados en esos datos duros, sino más bien en la percepción de los gerentes y directores. También por pedido explícito de algún colaborador.
13. ¿Cree que la gestión actual de RRHH colabora para lograr mejores resultados? Entiendo que sí. No se puede medir con exactitud el efecto de las mismas, pero entiendo que son útiles, tanto para la dirección saber cómo está la gente, como también para la gente que se sepa cómo se los considera y escucha. ¿Qué agregaría a la misma para que genere mayor valor agregado? Debería haber una correlación más real entre la evaluación y los planes de acción: Desde capacitación puntual por una falencia detectada, a un premio especial por un logro, o una sanción/despido ante un desempeño bajo y sostenido en el tiempo. Son situaciones que quizás existen, pero no son respaldadas por esos indicadores e información dura.

Muchas gracias por su colaboración!!!

Entrevista 7

1. Identificación

Empresa **Semillas Basso SACIAIF**

Si desea confidencialidad marcar

Industria **Agroindustria (Semillero)**

Entrevistado **Diego Chinton**

Si desea confidencialidad marcar

Cargo que desempeña **Gerente de Mktg y Desarrollo**

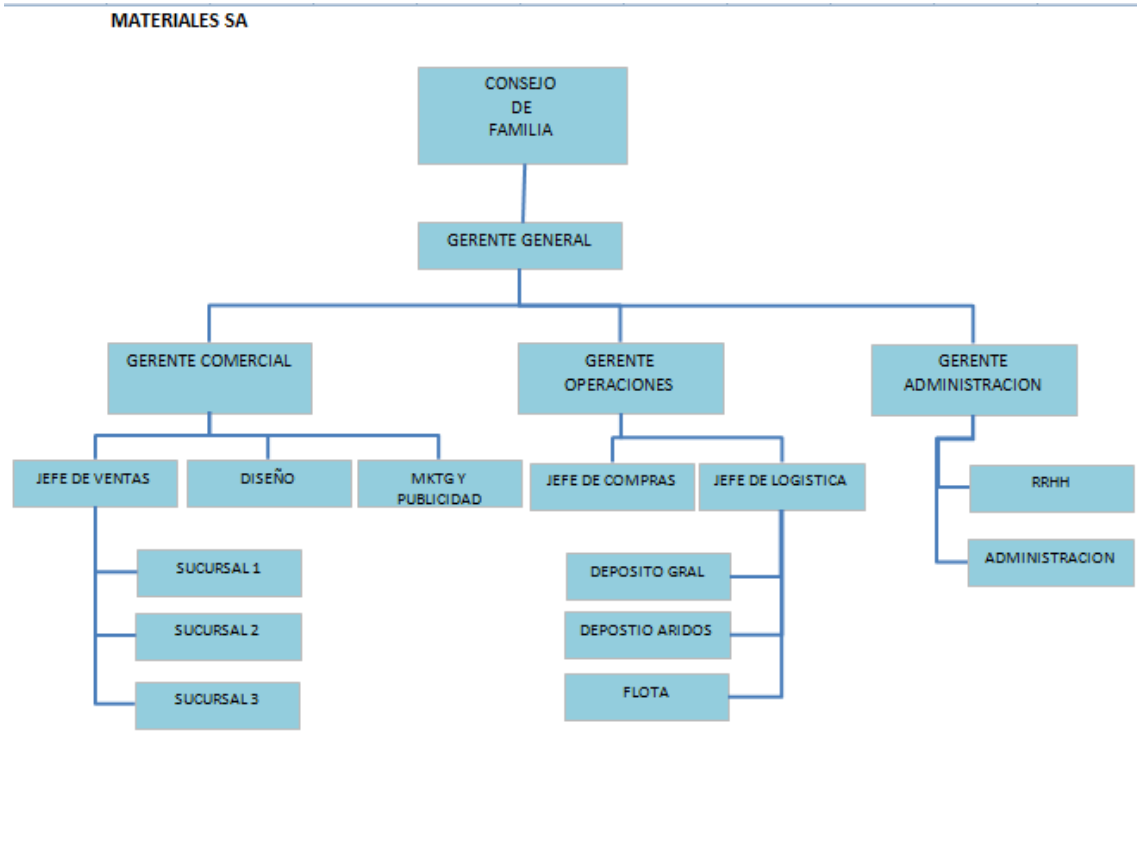
2. ¿Cómo se originó la empresa? ¿en qué año? ¿Cuáles fueron los motivos de su fundación? **La fundó el abuelo y su hermano de los actuales dueños. Eran inmigrantes Italianos con inquietudes a los que les gustaba el comercio. Sus inicios fue en el año 1931.**
3. ¿Cuál es la generación de la familia que dirige a la empresa en la actualidad? **La tercera generación** ¿Tienen un Consejo Directivo? **Si, entre ellos y eventualmente un tercero.** ¿Cómo está conformado? **De no existir dicho Consejo, ¿Quien toma las decisiones estratégicas? Está conformado por los 3 hermanos donde uno oficia de presidente y los otros de vice y secretario pero las decisiones son entre los 3. Tienen cada uno el mismo peso y valor al momento de decidir. Incluso contando en algunos casos con un tercero es de muy difícil escucha dado que existe un fuerte interés de poder.**

4. ¿Cuánta gente trabaja en la organización? Son 45 empleados directos que pueden llegar a 80/100 dependiendo la época del año ¿Cuántos son familiares directos o políticos del fundador? 3 ¿en qué posición se desempeñan dichos familiares? Presidente, Gerente de administración y Gerente de *Breeding*.
5. ¿Tiene la empresa un plan estratégico definido? No ¿desde cuándo está vigente? Existieron intereses para hacerlo pero no fueron efectivos por parte de los dueños. ¿A quiénes y cómo se comunica dentro de la organización? La comunicación es vertical y sin consenso. ¿Cada cuánto es revisado y ajustado el plan estratégico? Al no tener un organigrama no hay plan.
6. ¿Han contratado profesionales en la empresa? Si ¿Cuántos? 10 ¿En qué puestos se desempeñan? Representantes técnicos-comerciales, Responsable de Producción, Responsable de Desarrollo &Mktg, Gerente de administración (contador), Responsable de comercio exterior.
7. ¿Posee un área de gestión de RRHH? No, Uno de los hermanos intenta officiar de responsable de RRHH, pero dentro de otra función más importante que ésta. En caso negativo, ¿qué área o posición realiza la gestión de RRHH en la empresa? El contador externo liquida los sueldos.
8. ¿Cuáles son los indicadores de gestión o métricas de RRHH que se utilizan en la empresa? No hay indicadores, los indicadores es el estado de ánimo de sus dueños. ¿Quiénes reciben esta información y con qué periodicidad? Es de los dueños y no se transmite, salvo casos excepcionales.

9. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento de la escala salarial? ¿cuáles son las excepciones existentes? La escala salarial es arbitraria según el momento de ingreso del empleado y el acuerdo que haya podido negociar al ingreso. Debe haber excepciones pero son a dedo y cerradas bajo llave.
10. ¿Qué relación existe entre el puesto y el nivel de cualificación requerido para el mismo? Los responsables de sector deben ser profesionales, los operarios y personal de depósito que se solicita secundario completo.
11. ¿Cuáles son las métricas utilizadas para medir el nivel de desempeño de las personas que trabajan en la empresa? No hay formalidad para medir el desempeño. De hecho no es algo que entiendo se quiera medir. ¿Con que periodicidad se realizan? La propuesta al ingresar es una vez al año, en mi caso tuve que solicitarla yo mismo que me dieran un *feedback* de mi desempeño. ¿Cómo comunican los objetivos de cada empleado? en mi caso se iba corrigiendo sin un patrón definido.
12. ¿Cómo se presentan los planes de acción para la mejora de los resultados medidos? ¿con que periodicidad y a quienes se presentan? Nuevamente, en mi caso planteaba objetivos anuales y los informaba a uno de los dueños en forma aleatoria. Sé que en otras áreas se realizan en el día a día.
13. ¿Cree que la gestión actual de RRHH colabora para lograr mejores resultados? Es una gran falencia de la empresa. Debería existir una gestión real de RRHH. ¿Qué agregaría a la misma para que genere mayor valor agregado? Estoy convencido que en este tipo de organizaciones los que deben convencerse de la importancia de una gestión de RRHH son los dueños. Un depto. de RRHH hace más profesional y eficiente a las empresas.

ANEXO B

ORGANIGRAMA



OBJETIVOS ANUALES DE LA GERENCIA DE ADMINISTRACION

MATERIALES SA

OBJETIVOS DEL GERENTE DE ADMINISTRACION Y FINANZAS	calificacion	avances
Implementar		
Informes mensuales (patrimonial, resultados, financiero) por UN y mas adelante diferenciando entre fino y grueso		
Control presupuestario		
Centros de costo		
Diferenciar bien entre costos variables y fijos		
Planificar y minimizar el costo impositivo		
IVA / IIBB - Seguimiento posicion mensual		
GANANCIAS - Seguimiento de la posicion cuatrimestral		
Planificar las operaciones financieras optimizando el resultado		
Generar alternativas		
Organizar el area: analizar y proponer la reasignacion de funciones		
Mejorar e implementar los procesos		
Generar en tiempo y forma la informacion requerida por las normas (balances, impuestos, sueldos, libros, otros)		

PERFIL DE PUESTOS

	PERFILES	
--	----------	--

DESCRIPCIÓN DEL PUESTO

Título del puesto: Encargado de Depósito

Preparada por: xxx

Aprobada por:

Área: Logística - Operaciones

1- OBJETIVO GENERAL

Supervisión de Depósito

2- RESPONSABILIDADES

- Supervisa al personal a cargo distribuyendo las tareas de manera balanceada
- Aplica las mejores prácticas de ~~estiba~~ estiba y manipuleo de la mercadería
- Mantiene la seguridad, el orden y la limpieza de su sector. Promueve la utilización de los elementos de protección personal
- Realiza verificaciones de la mercadería recibida para determinar que la calidad y estado de la misma es el adecuado

3- PRINCIPALES INTERACCIONES

- Departamento de Compras
- Departamento de Ventas
- Departamento de Expedición

4- REPORTE

- Jefe de Logística

5- REQUISITOS DE LA POSICIÓN

A- Nivel de educación

- Estudios secundarios completos (preferentemente de escuelas técnicas con título oficial)

	PERFILES	
--	----------	--

B- Requisitos técnicos

- Conocimiento de procesos y procedimientos
- Conocimiento de productos de la construcción
- Buen manejo de paquete Office y sistemas de gestión

C- Experiencia |

2 años de experiencia en puestos similares

D- Aptitudes

COMPETENCIAS	excluyente
Orientación al cliente	X
Trabajo en equipo	X
Iniciativa	X
Optimismo	
Gestión de la Información	
Aprendizaje	
Integridad	
Liderazgo	X

EVALUACIONES DE DESEMPEÑO

Evaluaciones de desempeño

 NOMBRE: ~~XXXXXXXXXX~~

Competencia	Bajo	Medio	Alto
Iniciativa		X	
Trabajo en equipo			X
Optimismo			X
Aprendizaje			X
Gestión de la información		X	
Integridad			X
Orientación al cliente			X



Fortalezas	Puntos a Desarrollar
Enfocado (orientado) en el Cliente Muy organizado y perfeccionista con alta dedicación a sus labores Optimista Alto nivel de Conocimiento Operativo Buen transmisor de información. Muy comprometido con la Empresa	Iniciativa y Proactividad Comercial Asumir la responsabilidad de generación Negocios Mayor Incentivo emocional al equipo y desarrollo técnico. transmitiendo su compromiso Perseverar en el recabado de información.
Observaciones	
Asumió el rol de RUN en el sector Aberturas y Amoblamientos satisfactoriamente. Está desarrollando mayor liderazgo con su equipo. Ha mejorado Está generando mejor clima de trabajo en mostrador, debe continuar con el resto. Se le indicó juntarse con su equipo para compartir información con respuesta escasa. Se le indico realizar pesquisas y otras informaciones del mercado, con respuesta media/alta. En relación al cliente, da solución al conflicto, muy buena atención y genera vínculo.	

BUSQUEDA DE PERSONAL

	BUSQUEDA	
--	----------	--

RESPONSALBE DE DEPÓSITO
Busca
MATERIALES S. A.
Exp: corralón de materiales-Personal a cargo de 30 a
45 años - Estudios Sec. Comp. Res. Zona excl. guyjar
C.V. con antecedentes y rem. pretendida. A:
rrhh@materialessa.com.ar

ENCARGADO DE DEPOSITO

EXPERIENCIA EN CONDUCCION DE PERSONAL.

IDEAL RUBRO SANITARIOS, GRIFERIAS, CERAMICAS, HIERRO, ABERTURAS, ETC.

ESTUDIOS SECUNDARIOS COMPLETOS, PREFERENTEMENTE TECNICOS

EDAD: 25 A 35 AÑOS, SEXO MASCULINO. RESIDENTE EN ZONA SUR.

ENVIAR C.V. Y PRETENSIONES

Pensamos en un Técnico, con al menos dos años de experiencia en el área.

Quien ocupe la posición estará a cargo del depósito reportando al Jefe de Logística.

Buscamos una persona proactiva con marcada capacidad de liderazgo, trabajo en equipo y orientación a la mejora continua y foco en el cliente.

Se requiere contar con conocimientos de control de stock e inventario, manejo de documentación comercial y uso de PC.

PLANIFICACION RECURSOS HUMANOS

MATERIALES SA
Planificación de la agenda de RRHH

Abril - Mayo - Junio	Situación
Actualización de información legal de RRHH (Rubrica de libros, F.931, Sindicatos, Recibos).	Realizada, tenemos toda la documentación actualizada
Nuevo reloj de fichadas para mejor control de ingreso/egresos	Realizada, se instalo un nuevo reloj con tarjetas magneticas y su software permite realizar una mejor calidad en los reportes
Definir nuevas políticas y procedimientos (Jubilación, Cuidado de bienes personales, etc)	Se continua trabajando.
Coordinación, planificación e inicio del Plan Anual de Capacitaciones	Realizada y se continua trabajando
Jornada de integración/recreación deportiva (entrega de reconocimientos por antigüedad)	Realizada con éxito, los colaboradores quedaron muy conformes y la asistencia fue excelente.
Renovación y actualización de carteleras.	Realizada, se continua trabajando en la actualización. Todas las sucursales cuentan con su cartelera de RRHH.
Definición de regalos para los cumpleaños.	Realizada, se compraron a muy bajo costo kits de asado para cada colaborador. Tuvieron muy buena aceptación.
Julio - Agosto - Septiembre	Situación
Finalizar con las entrevistas para definir los perfiles de puesto	Realizada, actualmente se encuentra en la Gerencia para darle
Seguimiento del plan de capacitaciones.	Se realizaron la mayor cantidad de capacitaciones, se trabajo en jornadas incompany que tuvieron excelentes repercuciones y se logro con la consultora elaborar un informe final para trabajar en
Revisión de políticas	Continuamos trabajando
Reduccion de costos	Se logro cambiar la ART (De QBE a PROVINCIA ART) lo cual provoco un ahorro anual de aproximadamente \$140.000
Desayunos laborales entre directores, gerentes y empleados administrativos, operativos y comerciales a los fines de mejorar las comunicaciones dentro de la empresa (relevar la información obtenida para darle tratamiento)	Se decidio pasar los desayunos para noviembre y diciembre con la intención de hacer un cierre del año y trabajar en el 2013 con la información relevada
Octubre - Noviembre - Diciembre	Situación
Jornada de integración entre mandos medios, gerentes y directores	Por una cuestion de costos se dejo sin efecto este año. Se quiso realizar en los campos de Euzkadi pero nos indicaron que no se puede realizar este tipo de evento ahí.
Establecer objetivos medibles entre superiores y colaboradores para evaluar a fin de año	Antes falta definir los perfiles
Capacitaciones al personal y Reduccion de costos	Para la ultima etapa del año se comenzo con dictar capacitaciones in company para personal de ventas, administracion y operaciones sobre diversos temas que
Evaluaciones de desempeño	Pendiente
Fiesta de fin de año (modalidad símil al 2011 con concurso de karaoke y entrega de reconocimientos por antigüedad)	Pendiente

OTRO

ANÁLISIS DE PRÁCTICAS Y CONOCIMIENTOS - AUTOEVALUACIÓN Y EVALUACIÓN DE PARES

NOMBRE DEL EVALUADO	Gerencia General				Gerencia Comercial				Gerencia Operac. y Logist.				
	Bueno	Bastante Bueno	Bastante Malo	Malo	Bueno	Bastante Bueno	Bastante Malo	Malo	Bueno	Bastante Bueno	Bastante Malo	Malo	Importancia de para el cargo 2-5 U.
Factor Dinámico: Capacidad de gestionar personas y recursos				3				3				3	3
Conoci- miento y técnicas profesionales sobre: Clientes				3				3				3	3
Habilidad de comunicación				3				3				3	3
Habilidad de análisis				3				3				3	3
Habilidad de toma de decisiones				3				3				3	3
Habilidad de trabajo en equipo				3				3				3	3
Habilidad de gestión de recursos				3				3				3	3
Habilidad de negociación				3				3				3	3
Habilidad de liderazgo				3				3				3	3
Habilidad de gestión de riesgos				3				3				3	3
Habilidad de gestión de proyectos				3				3				3	3
Habilidad de gestión de relaciones públicas				3				3				3	3
Habilidad de gestión de la imagen corporativa				3				3				3	3

EVALUACION DE CAPACITACIONES

II ENCUENTRO CORPORATIVO

GERENCIA:

FECHA:

Este evaluado se analiza, evaluando cada una de las siguientes ítems, brindando ayuda o poder requerir mejoras de

COORDINACION

1. ESTA CAPACITACION LE FUE AVISADA CON SUFICIENTE TIEMPO DE ANTICIPACION
2. TUVO OPORTUNIDAD DE COORDINAR CON SU SUPERVISOR EL REEMPLAZO DE SUS ACTIVIDADES
3. LA DURACION DE LA REUNION FUE LA ADECUADA
4. EL HORARIO ESTABLECIDO FUE EL ADECUADO

INSUFICIENTE	ACEPTABLE	SATISFACTORIO

INSTALACIONES

1. EL LUGAR DONDE SE DICTO EL ENCUENTRO ES COMFORTABLE
2. EL LUGAR ESTABA CORRECTAMENTE PREPARADO PARA EL ENCUENTRO

ENCUENTRO

1. EL MATERIAL FUE CLARO
2. EN EL DIA APRENDIO ALGO DE VALOR PARA SU TRABAJO?
3. CONSIDERA QUE VA A APLICAR LOS CONOCIMIENTOS QUE ADQUIRIO?
4. CONSIDERA QUE UNA FRECUENCIA SEMESTRAL ES CORRECTA?

CONTENIDO

CALIFIQUE (DE 1 A 4) LOS TEMAS DADOS SEGUN SU INTERES

	NOVEDADES
	COMPETENCIAS

	TRABAJO EN EQUIPO
	OPTIMISMO
	APRENDIZAJE

EVALUACION INDIVIDUAL

1. COMO CREE QUE ES EL TRABAJO EN EQUIPO HOY EN LA EMPRESA?
2. COMO LE GUSTARIA QUE SEA EL TRABAJO EN EQUIPO EN LA EMPRESA?
3. QUE GRADO DE APERTURA AL CAMBIO CREE QUE TIENEN LAS PERSONAS DE ESTA EMPRESA?
4. SE SIENTE MOTIVADO POR ESTE PROCESO DE CAMBIO?

BAJO	MEDIO	ALTO

COMO RESUMIRIA EL MENSAJE RECIBIDO

.....

.....

.....

Muchas gracias,

EVALUACION DE CAPACITACION EN OUTLOOK

Evaluación de Capacitación Curso Outlook						
	MB	B	R	M	NS/NC	Total
Coordinación						
1- ESTA CAPACITACION LE FUE AVISADA CON SUFICIENTE TIEMPO DE ANTICIPACION	10	2	1	0	0	13
2- TUVO OPORTUNIDAD DE COORDINAR CON SU SUPERVISOR EL REEMPLAZO DE SUS ACTIVIDADES	8	5	0	0	0	13
3- LA DURACION DE LA REUNION FUE LA ADECUADA	7	6	0	0	0	13
4- ELHORARIO ESTABLECIDO FUE EL ADECUADO	8	4	0	0	1	13
Total Coordinación	33	17	1	0	1	52
% Coordinación	63%	33%	2%	0%	2%	100%
Instalación						
1- EL LUGAR DONDE SE DICTO EL CURSO ES CONFORTABLE	10	3	0	0	0	13
2- EL LUGAR ESTABA CORRECTAMENTE PREPARADO PARA EL CURSO	11	2	0	0	0	13
Total Instalacion	21	5	0	0	0	26
% Instalación	81%	19%	0%	0%	0%	100%
Curso						
1-EL MATERIAL FUE CLARO	9	4	0	0	0	13
2-EN EL DIA APRENDIO ALGO DE VALOR PARA SU TRABAJO	10	3	0	0	0	13
3- CONSIDERA QUE VA A APLICAR LOS CONOCIMIENTOS QUE ADQUIRIO	12	1	0	0	0	13
Total Curso	31	8	0	0	0	39
% Instalación	79%	21%	0%	0%	0%	100%
Evaluación general del instructor						
1- LA EXPLICACION FUE CLARA	12	1	0	0	0	13
2- LAS CONSULTAS DE LOS PARTICIPANTES FUERON EVACUADAS	11	2	0	0	0	13
3- SE MANTUVO EL INTERES DE LOS PARTICIPANTES	12	1	0	0	0	13
Total Instructor	35	4	0	0	0	39
% Instalación	90%	10%	0%	0%	0%	100%
Totales generales	120	34	1	0	1	156
% General	77%	22%	1%	0%	1%	100%

ESTRUCTURA SALARIAL

MATERIALES SA - COSTO DE SALARIOS

Diciembre 2011

DETALLE POR COLABORADOR

Leg.	312	312	312	GERENCIA	SECTOR	INDICACIÓN	REM	NO REM	Salvo	T. APOR	NETOS	T. CONT	OSDE	BONOS	COSTO TOTAL
351	****	****	****	COMERCIAL	AS. MOSTRAD	***2	5,753	1,977	7,478	1,248	6,232	1,753	-	4,858	19,286
418	****	****	****	COMERCIAL	VTA. OBRAS	***1	5,484	1,534	7,818	1,234	6,724	1,678	-	5,824	12,832
419	****	****	****	COMERCIAL	AS. MOSTRAD	***2	5,656	1,538	7,186	1,187	5,999	1,718	-	6,845	19,518
461	****	****	****	COMERCIAL	AS. MOSTRAD	***2	5,681	1,533	7,193	1,177	6,018	1,783	-	5,887	14,324
434	****	****	****	AF	Trasporte	***1	5,421	1,454	7,454	322	4,432	1,547	-	7,251	14,881
438	****	****	****	OPERACIONES	ARTEHINIEH	***1	5,173	1,464	6,637	1,883	5,548	1,573	-	-	8,216
588	****	****	****	OPERACIONES	ARTEHINIEH	***2	2,487	386	3,333	535	2,853	733	-	-	4,187
533	****	****	****	AF	Gracias	***1	19,283	-	19,283	2,252	11,824	3,748	1,347	11,825	25,728
548	****	****	****	OPERACIONES	DEPOSITO	***2	18,387	1,464	11,851	2,186	3,745	3,833	-	-	14,838
552	****	****	****	AF	Cl. Cl. Pava.	***1	7,543	-	7,543	1,283	6,265	2,142	-	2,251	11,131
TOTAL							66,884	18,133	76,342	19,869	63,874	19,637	4,347	39,553	126,336

DETALLE POR GERENCIA

GERENCIA	REM	NO REM	Salvo	T. APOR	NETOS	T. CONT	OSDE	BONOS	COSTO TOTAL
COMERCIAL	26,552	8,334	24,882	3,738	18,152	5,411	-	-	27,292
AF	19,283	-	19,283	2,252	11,824	3,748	1,347	11,825	25,728
OPERACIONES	18,047	3,834	24,882	2,186	3,745	3,833	-	-	14,838
TOTAL	63,882	12,168	76,342	8,176	63,874	19,637	4,347	39,553	126,336

RANKING POR COLABORADOR

Leg.	312	312	312	GERENCIA	SECTOR	INDICACIÓN	REM	NO REM	Salvo	T. APOR	NETOS	T. CONT	OSDE	BONOS	COSTO TOTAL
533	****	****	****	AF	Gracias	***1	19,283	-	19,283	2,252	11,824	3,748	1,347	11,825	25,728
548	****	****	****	OPERACIONES	DEPOSITO	***2	18,387	1,464	11,851	2,186	3,745	3,833	-	-	14,838
419	****	****	****	COMERCIAL	AS. MOSTRAD	***2	5,656	1,538	7,186	1,187	5,999	1,718	-	6,845	19,518
351	****	****	****	COMERCIAL	AS. MOSTRAD	***2	5,753	1,977	7,478	1,248	6,232	1,753	-	4,858	19,286
418	****	****	****	COMERCIAL	VTA. OBRAS	***1	5,484	1,534	7,818	1,234	6,724	1,678	-	5,824	12,832
461	****	****	****	COMERCIAL	AS. MOSTRAD	***2	5,681	1,533	7,193	1,177	6,018	1,783	-	5,887	14,324
438	****	****	****	OPERACIONES	ARTEHINIEH	***1	5,173	1,464	6,637	1,883	5,548	1,573	-	-	8,216
514	****	****	****	OPERACIONES	DEPOSITO	***1	3,288	1,835	4,376	788	3,076	1,827	-	488	5,882
588	****	****	****	OPERACIONES	DEPOSITO	***2	3,276	676	3,351	676	3,076	1,888	-	488	5,352
518	****	****	****	OPERACIONES	ARTEHINIEH	***2	2,487	386	3,333	535	2,853	733	-	-	4,187
TOTAL							66,338	14,348	72,388	12,233	60,864	18,855	4,347	38,843	115,832

CONTROL DE HORAS EXTRAS Y AUSENTISMO

INFORME DE HORAS EXTRAS Y AUSENTISMO

DETALLE POR COLABORADOR

L.n.	APELLIDO Y NOMBRE	GERENCIA	HORAS EXTRAS			AUSENTISMO						
			SEX	IBEX	TOTAL	FERIAS	C. VARIAS	SISTEMA	ET - EMP	ET - ODE	TOTAL	
13	OPERACIONES	27			27							0
18	OPERACIONES	37,5			37,5							0
107	AMF	42			42							0
217	OPERACIONES	3			3							0
245	AMF	5	11,5		16,5							0
245	COMERCIAL	5			5	4						0
253	OPERACIONES	27			27							0
282	AMF	24			24							0
242	OPERACIONES	28			28							0
243	OPERACIONES	21			21				2			0
244	OPERACIONES	28			28							0
245	OPERACIONES	28	4		32							0
245	OPERACIONES	21,5			21,5							0
245	OPERACIONES	51,5			51,5							0
245	OPERACIONES	52,5	45		100	35	2	3	27	187	234	

DETALLE POR GERENCIA

EMPRESA	HORAS EXTRAS			AUSENTISMO					
	SEX	IBEX	TOTAL	FERIAS	C. VARIAS	SISTEMA	ET - EMP	ET - ODE	TOTAL
ADMINISTRACION	425,1	21,5	584	28	8	2	12	18	55
VENTAS	222,5	82	304,5	7			8	31	38
OPERACIONES	282	11,5	293,5	8	1	1	12	25	33
TOTAL	929,6	45	1024	43	9	3	27	62	126

DETALLE EN \$

EMPRESA	HORAS EXTRAS			AUSENTISMO					
	SEX	IBEX	TOTAL	FERIAS	C. VARIAS	SISTEMA	ET - EMP	ET - ODE	TOTAL
ADMINISTRACION	\$ 415,336	\$ 544	\$ 416,877	\$ 4,781	\$ 8	\$ 218	\$ 2,882	\$ 4,383	\$ 4,893
VENTAS	\$ 418,892	\$ 235	\$ 419,267	\$ 1,528	\$ 128	\$ 8	\$ 8	\$ 18,838	\$ 19,382
OPERACIONES	\$ 418,468	\$ 288	\$ 418,847	\$ 8	\$ 151	\$ 151	\$ 2,212	\$ 18,484	\$ 19,278
TOTAL	\$ 1,252,696	\$ 1,067	\$ 1,253,764	\$ 6,317	\$ 267	\$ 377	\$ 5,302	\$ 41,705	\$ 43,553

INDICADORES

	ADM	VTAS	OPER	TOTAL
DIAS POR AUSENCIA CON COSTO RO / DIAS LABORABLES	2,35X	8,77X	8,35X	1,18X
DIAS POR AUSENCIA SIN COSTO RO / DIAS LABORABLES	1,18X	8,88X	2,81X	5,47X
DIAS POR AUSENCIA / DIAS LABORABLES	3,53X	8,77X	2,54X	6,35X
DIAS POR AUSENCIA CON COSTO RO / EMPLEADO	8,61	8,28	8,83	8,54
DIAS POR AUSENCIA SIN COSTO RO / EMPLEADO	8,54	-	8,52	1,54
DIAS POR AUSENCIA / EMPLEADO	8,32	8,28	8,61	1,65
HORAS EXTRAS SEX / HORAS TOTALES TRABAJADAS POR MES	4,78X	8,88X	18X	8,58X
HORAS EXTRAS IBEX / HORAS TOTALES TRABAJADAS POR MES	8,14X	8,14X	8,5X	8,14X
CANT. DE EMPLEADOS NECESARIOS PARA CUBRIR HORAS EXTRAS TRABAJADAS	2,41	1,61	4,12	8,88
COSTO PROMEDIO DE LA HORA EXTRA AL SEX	33,28	33,53	28,32	33,38
COSTO PROMEDIO DE LA HORA EXTRA AL IBEX	48,75	44,53	28,46	48,47
COSTO PROMEDIO DE LA HORA EXTRA	33,63	33,38	28,46	48,64

INFORME DE EDAD E ANTIGÜEDAD DEL PERSONAL

Edad y Antigüedad del personal 31/12/2011						
Promedio de Edad G. A&F	43 años	Promedio Antigüedad G. A&F	8.7			
Promedio de Edad G. Comercial	44 años	Promedio Antigüedad G. Comercial	6.2			
Promedio de Edad G. Operador	39 años	Promedio Antigüedad G. Operaciones	7.12			
Leg.	Apellido y Nombres	GERENCIA	F. Nac	Edad	F. Ingreso	Antigüedad
351	xxx	Comercial	1/11/1982	29	14/03/2005	6.0
410	xxx	Comercial	01/05/1976	35	03/01/2007	4.0
413	xxx	Comercial	02/02/1986	25	04/01/2007	4.0
460	xxx	Comercial	18/04/1952	59	03/03/2008	3.0
494	xxx	A&F	07/10/1963	48	26/10/2009	2.0
498	xxx	Operaciones	01/05/1980	31	02/11/2009	2.0
500	xxx	Operaciones	05/09/1975	36	02/11/2009	2.0
539	xxx	A&F	08/05/1973	38	21/02/2011	0.0
540	xxx	Operaciones	17/01/1977	34	22/02/2011	0.0
541	xxx	A&F	18/02/1936	75	01/03/2011	0.0
548	xxx	Operaciones	03/07/1992	19	25/04/2011	0.0
549	xxx	Comercial	23/09/1985	26	04/07/2011	0.0
550	xxx	Comercial	27/01/1958	53	04/07/2011	0.0
553	xxx	A&F	15/08/1983	28	10/08/2011	0.0