

**CURSO: MBA 2017**

**El área de Recursos Humanos en empresas PYMEs. Caso:  
Argenprom SRL.**

**ALUMNA: Emilia Terruzzi**

**TUTORA: Liliana Moya**

**LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires**

**FECHA: Abril de 2019**

## Agradecimientos

A mi familia por ser los mayores promotores durante este proceso.

A Lalo y Martin que hicieron posible que complete la maestría aun cuando me quito horas de trabajo.

A Jaime por sus aportes, el apoyo y la motivación tan importantes para culminar este proceso.

A mi grupo de trabajo que me acompañó durante los 2 años de cursada, sin ellos no hubiera sido posible completar con éxito cada materia.

A mis amigos que tuvieron paciencia durante estos 2 años en los que no estuve tan presente como hubiera querido.

A Liliana, mi tutora, por la paciencia, la orientación y la guía.

A la Universidad y a todas las personas que participaron en el proceso.

## Resumen

Las PyMEs son organizaciones cuyo empuje se centra en la riqueza de su recurso humano. Cualquier falencia dentro del ambiente laboral es determinante para la salud general de este tipo de organizaciones y, más allá, si estas empresas no funcionan correctamente, esto tiene repercusiones directas en la micro y macroeconomía de un país.

Recientemente el Gobierno confirmó que las PyMEs conforman una de las principales fuentes de empleo que aglutina tanto personal profesional calificado como no calificado del país, cuyo desempeño incide en las fluctuaciones del PIB. Esta situación confirma la importancia de investigar en este campo de estudio, y en específico en las estrategias internas que rigen la relación con sus empleados, independientemente de la complejidad y tipo de organización.

Procesos gerenciales dirigidos a los trabajadores, tomando como caso a la empresa Argenprom SRL., una organización típica del tipo PyME cuya gestión ofrece oportunidades de estudio dado el “área” de Recursos Humanos (RR.HH.) constituida Por ello, la investigación que se presenta a continuación busca indagar sobre los y a la forma descentralizada de llevar la gestión del Recurso Humano (RH) a través de las diferentes dependencias o departamentos que la componen.

Enfocarse en la gestión del RH en PyMEs permitirá evaluar el tipo de área RR.HH., determinar las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades de esta administración, y analizar el tipo de gestión de RH que emplea en relación a factores como motivación y nivel de compromiso, aspectos que tienen mucho que ver con el conocimiento y cumplimiento de la misión, visión y propósitos de la compañía.

Los aportes del trabajo buscan poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la trayectoria académica y más allá, aspiran a consolidarse como una propuesta de puesta en valor al empleado, que sirva a esta y otras PyMEs en situación similar. Desde lo particular, la empresa se beneficiaría de un departamento de RR.HH.

con pertinencia y una gestión en RH altamente eficiente y competitiva en el marco de un entorno económico cada vez más demandante, con necesidad de organizaciones fuertes que resistan los avatares del entorno económico en el cual se desarrollan.

**Palabras clave:** Organización, PyME, RR.HH., Profesionalización, motivación, propuesta de valor al empleado.

## ÍNDICE

Introducción

### PRIMERA PARTE: MARCO CONCEPTUAL

#### Capítulo 1: Las PyMEs

1.1 Organización .....	11
1.2 PyMEs como organización .....	13
1.2.1 Estructura de las PyMEs .....	14
1.2.2 Ventajas y desventajas de las PyMEs .....	15
1.3 Evolución de las PyMEs en Argentina .....	17
1.4 Grado de profesionalización de las PyMEs en Argentina .....	18
1.5 Impacto de las PyMEs en la economía argentina .....	23

#### CAPÍTULO 2: Gestión de RR.HH.

2.1 Administración de los Recursos Humanos .....	26
2.2 Gestión del Recurso Humano .....	26
2.3 Evolución histórica de las áreas de RR.HH. ....	28
2.4 Dirección estratégica del área de RR.HH. ....	30
2.5 Estructura del área: sistema de RR.HH. ....	32
2.5.1 Subsistema de previsión .....	32
2.5.1.1 Análisis y descripción de puestos .....	33
2.5.2 Subsistema de provisión .....	36
2.5.2.1 Inducción .....	37
2.5.2.2 Necesidad e importancia de la inducción .....	39

#### CAPÍTULO 3: La motivación del RH

3.1 La motivación .....	41
3.2 La gestión motivacional del RH .....	43
3.3 Aspecto que influyen en la motivación del RH .....	44
3.4 Valor del RH en la gestión del RR.HH. de PyMEs. ....	46
3.5 Condiciones básicas del área de RR.HH. para emprender una gestión en RH .....	47

#### CAPITULO 4

4.1 Gestión de RH y propuesta de valor .....	51
4.2 La felicidad en el trabajo: Objetivo de la propuesta de valor .....	54
4.3 Puntos esenciales de una propuesta de valor al empleado .....	55
4.4 Ambiente laboral .....	59
4.5 Puesta en valor al empleado: proceso de inducción como objetivo inicial .....	60
4.5.1 Objetivos de la inducción en el marco de la puesta en valor .....	61

### SEGUNDA PARTE

#### CAPÍTULO 5

5.1 Tipo y nivel de investigación .....	63
5.1.1 Profundidad .....	63
5.1.2 Enfoque .....	64
5.1.3 Naturaleza .....	64
5.1.4 Carácter .....	64

5.2 Técnicas .....	64
5.2.1 Lista de chequeo .....	64
5.2.2 La observación .....	65
5.2.3 Inspecciones Oculares .....	66
5.2.4. Análisis FODA .....	66
5.3 Procedimiento metodológico .....	68

### **CAPÍTULO 6: Contexto general de Argenprom SRL.**

6.1 ¿Qué es Argenprom SRL? .....	71
6.2 Breve reseña histórica .....	71
6.3 Misión, visión, valores y ventajas competitivas .....	72
6.4 Estructura organizacional de la empresa .....	74
6.5 Características del área de RR.HH. de Argenprom SRL. ....	75

### **CAPÍTULO 7: Análisis y diagnóstico**

7.1 Análisis FODA .....	76
7.2 Análisis diagnóstico del entorno de RR.HH. ....	78
7.3 Identificación y análisis de riesgos .....	79
7.4 Carencia de un jefatura central única .....	80
7.5 Análisis del employerbrand .....	82
7.6 Consideraciones generales de la evaluación y el diagnóstico .....	86
7.6 Recomendaciones .....	89
7.6.1 Pilares de la Propuesta de Valor al Empleado en Argenprom SRL. ....	89
7.6.3 Promesas que constituirán la Propuesta de Valor .....	92
7.6.3 Pasos básicos para la Propuesta de Valor al Empleado de Argenprom SRL.....	93

### **TERCERA PARTE**

Conclusiones

Bibliografía

## Introducción

Sin importar el tamaño, tipo de organización o la misión y visión que desarrollen, las empresas se distinguen entre sí por el valor de su recurso humano (RH)<sup>1</sup>. Por ello, las áreas o departamentos encargados de gestionar el personal tienen un rol fundamental para la eficiencia, la calidad y la sustentabilidad en el tiempo de la organización.

Organizaciones como las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) con estructuras que, en general, son menos complejas que las empresas más tradicionales o con amplia trayectoria de gestión, suelen trascender el área o departamento de Recursos Humanos (RR.HH.), hacia una estrategia de gestión descentralizada del “departamento” en sí, y optan por estrategias globales pero sectorizadas de acuerdo a “zonas”, o por las actividades ejecutadas con cierta independencia en la toma de decisiones.

Las áreas de RR.HH. y sus estrategias dirigidas al RH, permiten proteger el valor más importante de las organizaciones, las personas. Las estrategias de selección, inducción y motivación contribuyen con preservar este valor en las empresas, más allá de ser grandes multinacionales o PyMEs. Las metodologías son varias, pero siempre busca la fidelización, estabilidad y rendimiento, entre otros aspectos. Además, los sistemas de RR.HH. permiten mantener el cumplimiento de los objetivos de una empresa de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

En lo que tiene que ver con gestión de capital humano, la motivación se hace más imprescindible, dado que pudieran existir fallas que podrían representar serios inconvenientes para la sustentabilidad económica de una compañía. Los riesgos que conlleva no tener estrategias gerenciales acorde en las operaciones diarias generan la necesidad de analizar los entornos de RR.HH. con la finalidad de integrar las

---

<sup>1</sup>En adelante también se nombrará al RH como: capital humano, personal, trabajadores, empleados o fuerza laboral. Esto en función de un estilo redaccional más claro para evitar redundancias o cacofonía.

mejores prácticas y metodologías, y lograr una mayor calidad y capacidad de atención en un entorno cada vez más competitivo.

Con una propuesta de valor enfocada en el capital humano de las PyMEs, es previsible que la implementación de procesos de motivación, capacitación, acompañamiento, definición y estabilidad de funciones, la empresa logre dar un salto cuantitativo dentro de sus proyecciones en el tiempo, estimulando de esta manera su desarrollo y generando mayores puestos de trabajo, enmarcados en satisfacción grupal y personal de clientes y trabajadores. Caso contrario ocurre en entornos laborales en donde las carencias de una relación basada en la valoración de los trabajadores como engranaje principal, termina socavando la imagen institucional de la empresa, generando contradicciones internas, y afectando la misión, visión y los propósitos de la compañía.

Sin unos trabajadores motivados ninguna empresa podría funcionar de forma óptima. De allí que las PyMEs requieren capacidades directivas y una eficiente gestión del recurso humano, porque su falta de motivación y compromiso afecta directamente el desempeño, el cual constituye un eje de vital importancia para obtener ventajas competitivas.

Este hecho puede evidenciarse en la alta visibilidad de este tipo de establecimientos en las principales ciudades del país. En ese sentido, conviene identificar de qué manera están enfocando estas empresas sus estrategias en el área de RR.HH., para garantizar la adecuada relación con su RH, esto es una gerencia que actúe de acuerdo a la valoración de sus trabajadores, y que estos a su vez devuelvan esta retribución a través de una elevada productividad.

Con estos ejes como puntos centrales, surgió la motivación de estudiar las estrategias gerenciales de la empresa Argenprom SRL., una PyME de Buenos Aires cuya actividad se centra en la producción de catálogos de fidelización y merchandising con 20 años de experiencia en el ramo. Su caso es emblemático de una organización cuyo departamento de RR.HH. no está circunscripto a un área o



departamento en específico, con una gestión descentralizada por departamentos para manejar el recurso humano. No obstante, la política general o global en la materia está regida por una administración con dos gerencias, las cuales toman las decisiones más importantes en la materia.

¿Cuán eficiente puede ser un área de RR.HH. descentralizada de esta manera? ¿Cuáles son las estrategias gerenciales en sí de Argenprom SRL? ¿El diseño de una estrategia dirigida al personal es determinante a la hora de asumir la misión y visión de la empresa? ¿Cómo se relaciona su estrategia con relación a la motivación de su capital humano? ¿De qué manera se comporta el entorno interno de la organización? ¿Existe una propuesta clara de valor enfocada en los trabajadores? ¿Qué estrategias aplica en cuanto a estímulos motivacionales?

Estas inquietudes fueron generadas a partir de la siguiente hipótesis: la falta de estrategias gerenciales dirigidas al recurso humano tiene un impacto en la motivación y falta de alineamiento con el propósito de Argenprom SRL. Además, se procurará demostrar que esta situación es independiente del nivel de profesionalización de los trabajadores de la empresa.

Aunque es sabido que el departamento de RR.HH. es un posible objeto de estudio en sí mismo, y las gestiones de este, otra oportunidad de investigación diferente, dada la forma como se maneja en la empresa ambos aspectos, serán abordados en este trabajo, pero haciendo énfasis en la gestión del capital humano, puesto que se busca proponer los cambios necesarios en la estrategia gerencial que permitan definir una propuesta de valor dirigida hacia los trabajadores, con énfasis en la producción de: motivación y compromiso de la gente.

Con ese objetivo general como norte, se elabora una investigación bajo un enfoque cualitativo y un trabajo exploratorio-descriptivo con énfasis en las categorías antes señaladas. De acuerdo a la anterior, la investigación se enfocará en la dimensión: estrategias gerenciales dirigidas al recurso humano (RH) y la

subdimensión departamento o área de Recursos Humanos: (RR.HH.)<sup>2</sup>. Particularmente, se buscará identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas en la estrategia gerencial dirigida al RH por parte del área RR.HH., analizar las necesidades de la organización en esta materia y determinar el grado de motivación y compromiso de los trabajadores con la empresa.

---

<sup>2</sup> Vale la pena enfatizar que aunque esta investigación tiene como objetivo principal las estrategias gerenciales dirigidas al recurso humano (RH), estudió la dimensión RR.HH. sin detrimento del objeto de estudio.

# PRIMERA PARTE

## CAPÍTULO 1

### MARCO CONCEPTUAL

#### 1.1 Organización

Una organización puede ser definida como un sistema. Si hacemos esta comparación, estaríamos aceptando que un sistema está compuesto por subsistemas o áreas que lo estructuran y mantienen en funcionamiento. Cada zona de este gran sistema cumple una función específica que repercute a su vez en el resto de esta organización. Para su correcta operatividad, la entidad en general necesita insumos, como, por ejemplo, energía, personas, comunicación e información y, en definitiva, comandos establecidos a través de estrategias generales y particulares que guíen hacia la consolidación de la misión, visión y propósitos de la institución. Para José Acevedo (2008):

*“La organización empresarial no es solo un sistema socio técnico, es un conjunto de edificios, fuerza laboral, dinero, máquinas, procesos, sino también una organización de personas que aplican tecnologías. Esto significa, entre otras cosas, que las relaciones humanas no son características opcionales de la organización, sino una propiedad intrínseca. (p. 21)”.*

Según las definiciones de Amitai Etzioni (1960) y W. Richard Scott, (1964) una organización se define como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas o reconstituidas para alcanzar objetivos específicos, con límites relativamente identificables, orden normativo, rangos de autoridad, sistema de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados. Esta colectividad existe de

manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionados con un conjunto de objetivos.

Las organizaciones deben estar enfocadas en marcar vías de mejoramiento paulatino que lleve a su crecimiento. Dentro del sector empresarial los cambios y las transformaciones son la regla para conseguir sustentabilidad y sostenibilidad en el tiempo. Esto implica que las organizaciones pueden reformular y reordenar su funcionamiento y estructura a los fines de conseguir los objetivos fijados de acuerdo a la misión y la visión, además en consonancia son sus valores y las demandas sociales. Ya sean grandes corporaciones multinacionales, o pequeñas y medianas empresas, la línea de acción siempre estará enfocada en la innovación, preservando aquellos atributos que más han fidelizado a los clientes. La atención del capital humano para buscar una respuesta acorde a las demandas del público es clave para que la organización se preserve y crezca de forma sostenida. Al respecto, Jorge Monsalve y Liliana Moya (2016) aseguran:

*“Las capacidades o competencias del “saber hacer” se convierten así en uno de los activos más importantes: no solamente está limitada a posiciones técnicas específicos sino a una necesidad de las organizaciones en su conjunto, capaz de generar una ventaja competitiva con respecto a la competencia. (p. 10)”*

Las organizaciones persiguen objetivos, pero no son entes abstractos, cuando se emplea el término organización, este está intrínsecamente vinculado a las personas que la conforman. El trabajo en equipo de estas personas o grupos de personas está estructurado de acuerdo a roles y cumplen actividades específicas. La interacción entre sí, con el entorno interno y externo de la organización, dará como resultado una actuación armónica que, si se cumple a cabalidad, pudiera ser de tipo ideal para lograr los objetivos de la empresa.

## 1.2 PyME como organización

Las PyMEs (sigla que expresa el grupo de pequeñas y medianas empresas), en Argentina<sup>3</sup>, deben poseer distintos rangos definidos en cuanto a: cantidad de personas, ventas anuales y activos netos. Al mismo tiempo existen distintas clasificaciones, los límites no son iguales para todos los tipos de negocios. Existen cinco categorías medidas por la variable ventas anuales en pesos: agropecuarias, industria y minería, comercio, servicios y construcción. Marcelo Di Ciano (2016) apunta sobre estas organizaciones:

*“Cuando se analiza la estructura económica de cualquier país encontramos la coexistencia de empresas de distinta envergadura. Asimismo, cuando analizamos sectores determinados en los distintos países, encontramos el mismo fenómeno, es decir que de ello podemos inferir que la dimensión de una empresa no está relacionada con un determinado sector de actividad, no existe una actividad donde inevitablemente las empresas deben tener una dimensión dada para funcionar, tampoco existen países o economías dados que exijan un determinado nivel de actividad para que se conforme una empresa. (pp. 2-3)”.*

Las PYMEs constituyen un sector estratégico en Argentina. De acuerdo con las cifras emitidas por el Ministerio de Producción de la Nación, hasta noviembre de 2018, existían en el país 853.886 PYMEs. De esta cifra, el sector agroindustrial posee

---

<sup>3</sup> La Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción publicó la nueva clasificación para determinar qué empresas se encuadran dentro de la categoría PyME. A través de la resolución 154/2018, se elevan los límites de facturación anual contemplando las especificidades propias de los distintos sectores y la evolución reciente de los mismos. Para el sector de industria, por ejemplo, ahora se considera una micro empresa la que facture en promedio durante los últimos 3 años hasta \$13,4 millones, una pequeña hasta \$81,4 millones; una mediana tramo 1 hasta \$661,2 millones y una mediana tramo dos hasta \$966,3 millones. Asimismo, se incorpora la variable de personal empleado de manera concurrente con las ventas, con el objetivo de lograr un encuadre más preciso en la categorización PyME (Ministerio de Producción, 2018).

la mayor cantidad de este tipo de organizaciones registradas, con un 68,1% del total. Le sigue el sector industrial con 50,8%, servicio con 41%, construcción con 39,7% comercio con 37,4% y minería con 37,1%.

En ese sentido, aun cuando en términos macroeconómicos tienen un peso menor en el PIB, este tipo de organizaciones son relevantes porque conforman una de las principales fuentes de empleo que aglutina tanto personal profesional calificado como no calificado. Además, permiten diversificar la economía hacia la producción de una gama variada de bienes y servicios. Este hecho puede evidenciarse en la alta visibilidad de este tipo de establecimientos en las principales ciudades del país. En Argentina, este grupo de empresas está orientada por el Ministerio de Producción de la Nación, bajo la Secretaria de Emprendedores y PyMEs<sup>4</sup>.

### 1.2.1 Estructura de las PyMEs

Las formas a través de las cuales se gestionan las empresas están condicionadas por su estructura. Las empresas grandes poseen estructuras ramificadas en divisiones, subdivisiones y jefaturas (o más niveles) que van dictando las formas en las cuales actúan frente al personal, la producción, los clientes o aquellas organismos internos o externos a las cuales deben rendir cuentas.

Los niveles de estructura dictan de esta manera la “forma de ser” de la organización empresarial. Dicha estructuración es formal en el sentido de una formación en organigrama con puestos y funciones definidas, pero también informal si se toma en cuenta aquellas formas de administrar el día a día. Es precisamente esta última forma de organización la que atañe a las PyMEs.

---

<sup>4</sup> Dicha Secretaría: “Trabaja en la transformación de la matriz productiva, potenciando el valor estratégico de las PyMEs y Emprendedores como motores y dinamizadores del desarrollo económico del país. Busca llevar a la Argentina a la cultura empresarial del siglo XXI, a través de la generación de más y mejor empleo, el incremento de la competitividad de las empresas, su capital humano y el crecimiento económico en todos los sectores. Promueve y vela por un marco regulatorio competitivo que facilite la creación de nuevas empresas y el crecimiento de las MyPyMEs; desarrollar ecosistemas de emprendedorismo e innovación en todo el país -en articulación con provincias y municipios-, propiciando su integración regional en clusters y cadenas de valor sectoriales y globales” (Ministerio de Producción, 2019).

Las autoras Nieto & Fernández (2001) plantean que este tipo de empresas suelen tener estructuras organizativas y de capital variables, y esto es particularmente un punto de distinción entre las demás tipologías de organización empresarial en el mercado. También añaden que no suelen estar sujetas a estructuras complejas puesto que la flexibilidad es la constante y su propiedad suele estar concentrada y esto brinda ventajas a la hora de la resolución de posibles conflictos de intereses o complejidades devenidas de la gestión con muchos accionistas.

Estas autoras señalan que esta flexibilidad hace que existan estructuras más y menos complejas y por ello se pueden conformar empresas de tipo familiar, empresas de grupos, de tipo empresarial o incluso a modo de franquicias. Es de esperar que la especificidad estructural vaya acompañada de estrategias que respondan a estas estructuras en materia de márketing, manejo del RH y objetivos a corto y largo plazo.

Por otra parte, autores como, Schlemenson (2014) vinculan la tenencia de las PyMEs a un solo dueño o dos socios. Los casos de más intervinientes son poco comunes. Esta situación demarca que cada persona se vaya desempeñando según las relaciones interpersonales entre el propietario y los demás integrantes, es decir, la relación previa a la conformación denota la impronta de las ocupaciones dentro de la estructura organizativa de la empresa.

Este mismo autor agrega que las relaciones internas estarán marcadas por los rasgos personales de cada integrante. En general, atributos como el carisma, el liderazgo, la capacidad de gestión, el saber delegar, la proyección en el tiempo y otras habilidades con los horarios o las finanzas, se traducirán en los “cargos” o “puestos” dentro de la PyME que, además, pudieran incluso ser rotativos y no excesivamente estructurados. Claro, está, esta situación va madurando con el tiempo y de acuerdo a las exigencias de crecimiento o expansión de la propia empresa o estructura inherente.

Según Schlemenson (2014), la situación estructural de las pequeñas y medianas empresas también dan origen a una “no-estructura” propiamente dicha, o más bien, una organización no tradicional o imposible de adherir a un organigrama convencional, tal y como ocurre en el caso de Argenprom SRL. El autor también puntualiza lo siguiente:

*“En estos estadios más avanzados, en consecuencia, comienza la profesionalización gerencial juntamente con la aparición de niveles ejecutivos intermedios (estratos gerenciales) emergentes. En síntesis, cuando la dotación supera una escala compatible con lo que se ha denominado el “factor de mutuo reconocimiento”, la orientación y la integración del sistema se modifican radicalmente: es entonces cuando aparecen la organización y la estructura en sentido pleno”. (p. 40).*

### **1.2.2 Ventajas y desventajas de las PyMEs**

Muñoz (2000) argumenta que entre las ventajas de estas organizaciones se encuentran: ser grandes generadoras de empleo, tener gran peso en la participación del Producto Interno Bruto (PIB) de un país y coadyuvar con el sostenimiento de mercado interno. Dentro de las ventajas que presentan este tipo de empresas podemos decir que en algunos casos son más flexibles que las empresas convencionales con respecto al sistema de producción.

También permiten entablar una relación mucho más cercana con sus clientes. Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más simple cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto). Con respecto a los puestos de trabajo, son más amplios, y los trabajadores están más abiertos al cambio.



Una de las desventajas más notorias que existen en la gestión de PyMEs es, que no cuentan con un gran capital y recursos para poder crear áreas o unidades de gestión más específicas y eso incrementa la brecha entre las pequeñas y medianas empresas con las grandes organizaciones. Muñoz (2000) también escribe que, entre los problemas asociados a este tipo de organizaciones, se encuentran: muchas veces no poseen mano de obra lo suficientemente calificada, obsolescencia en la capacidad instalada, deficiencias en infraestructura física, mayores desafíos gerenciales, entre otros. Al mismo tiempo, se encuentran con grandes problemas a la hora de tener acceso a un financiamiento y muchas veces quedan limitadas.

El avance tecnológico es uno de los puntos más importantes donde las grandes empresas hacen la diferencia, y no solo en tecnología sino también en desarrollo. Hoy en día la globalización hace posible que una empresa físicamente lejana esté próxima a nosotros y se convierta en un competidor directo. Al mismo tiempo, son las empresas con más sentido de pertenencia lo cual deriva en un fuerte compromiso de los miembros. Tal como lo indica Di Ciano (2016) “La fluida transmisión y propagación de conocimientos hace estable la cultura de la misma” (p. 13).

El propósito de una PyME es lograr superar cualquier adversidad y suplir las necesidades de bienes y servicios específicos, obtener remanentes por estos logros, y satisfacer las necesidades de todos sus colaboradores, el éxito de estos esfuerzos está condicionado en su mayor parte por los esfuerzos del personal. Este punto es resaltado por Carmen Alfaro (2012) cuando escribe:

*“Este punto de vista hace énfasis en la importancia de dar el debido reconocimiento, al área de recursos humanos, y por consecuencia, es de gran importancia que los gerentes de área reconozcan al recurso humano en las operaciones diarias de la organización”. (p. 23).*

Alfaro (2012) también plantea que para los diversos niveles operativos que conforman una empresa u organización, se requieren personal de diversa índole: operativos y de apoyo; administrativo, y directivo para completar toda una gama de

objetivos y actividades. Dotar a la organización de personas competentes es fundamental para el éxito de ésta. Entre los desafíos para las PyMEs también están:

La retención del personal es uno de los principales desafíos actuales. Existe en las organizaciones una creciente preocupación por la retención del capital intelectual, que no tiene precedentes. Los cambios que han tenido lugar en el entorno empresarial de los últimos años han transformado la forma en que las compañías gestionan los recursos humanos: hoy más que nunca, las empresas están enfocadas – o deberían estarlo – en la gestión de sus activos más valiosos: los trabajadores. Monsalve y Moya, (2016).

### 1.3 Evolución de las PyMEs en Argentina

De acuerdo a Di Ciano (2016), el sector de las PyMEs tuvo un crecimiento de acuerdo a ciertas fases o etapas vinculadas con las políticas económicas del país:

- a) Surgimiento: El autor señala que el nacimiento de las primeras PyMEs puede situarse entre la décadas de los 50 y 60 a raíz del surgimiento de la política de sustitución de importaciones:

*“Durante el proceso de Industrialización por Sustitución de Importaciones (ISI), el país se encontraba en pleno desarrollo industrial. El Estado cumplía un rol activo, con expansión de actividades, administraba cuotas de importación, en un contexto de economía semicerrada. Asimismo, el Estado, financiaba actividades a través del Banco de Industria y el Banco Central promoviendo y apoyando nuevos emprendimientos. (p. 3)”.*

- b) Declinación: Este periodo lo sitúa entre la década del 70 y 80 debido a desequilibrios políticos y económicos de la sociedad argentina: “(...) la caída del salario real, el rendimiento del mercado laboral y el cambio de la ocupación,

el deterioro de las condiciones de trabajo y el aumento de la jornada de trabajo” fueron algunas de las causas del declive de estas empresas.

- c) Resurgimiento: Di Ciano (2016) marca el inicio del siglo XXI como el resurgimiento del sector. Entre los factores citados están mayor acceso al financiamiento y el surgimiento de políticas para proteger el sector económico interno<sup>5</sup>:

*“El cambio de los precios relativos a partir de la flotación cambiaria permitió el retorno de la rentabilidad al sector industrial y una mejora de la competitividad de los sectores transables internacionalmente, ya sean exportables o sustitutivos de importaciones. El desempeño del sector industrial fue determinante en la recuperación del nivel agregado de actividad e incluso evidenció las tasas de crecimiento más elevadas de la última década”.*

#### 1.4 Grado de profesionalización de las PyMEs en Argentina

Las PyMEs son organizaciones con características disímiles. Están las que funcionan con un grado de penetración y crecimiento, que terminan convirtiéndose en pequeñas franquicias. Estas poseen niveles de adecuación profesional ligados a su nivel de crecimiento y especificidad en el mercado. Pero, más allá de estos casos, también es cierto que estas empresas son entes que muchas veces crecen bajo la consigna del “aprender haciendo”, o con un nivel de profesionalización mínimo, ya sea porque alguno de sus integrantes maneja el conocimiento de la producción, o bien porque se impuso un saber compartido de nivel común.

---

<sup>5</sup> Vale acotar que las etapas indicadas por el autor no toman en cuenta la situación económica argentina posterior al 2016, donde la crisis cambiaria y otros factores han condicionado un impacto negativo del sector.

Lo cierto es que la rutina genera procesos por medio de los cuales los integrantes de estas organizaciones trabajan, comunican, intervienen, modifican, almacenan y hacen seguimiento en toda la cadena productiva. Estas rutinas de trabajo están asociadas con el nivel de profesionalización y especialización, así como a la adaptación al mercado.

Los integrantes de una PyME muchas veces son multitarea: están en caja, elaboran un producto, repartes, atienden llamados, llevan facturación, compras, y más. Esto hace que muchas veces no estén preparados para asumir los retos que impone la competencia. Esto ocurre por varias razones: una de ellas es el grado de evolución permanente del entorno empresarial en el que se desenvuelven, en contraste con la falta de adecuación de los programas de estudio para la formación (si los hubiese) orientados específicamente a la materia. Incluso puede ocurrir que profesionales no vinculados a la materia que atañe a la PyME estén ocupando tareas para las cuales no están formados. Marta Resco de Bernardas (2000) reconoce en sus investigaciones que, o las PyMEs crecen con bajo nivel de profesionalización, o están conformadas por profesionales no vinculados a sus áreas de intereses, o se dan casos en los que los profesionales son contratados a modo de staff o personal outsourcing. Sobre este punto especifica esta autora:

*“El crecimiento en las PyMEs podría dar origen a la profesionalización y al management, que no es fácil de aceptar por parte de sus dueños, ya que no todo empresario PyME a pesar de reconocer los límites a partir de los cuales la intuición y la experiencia no le son suficientes, es capaz de reconocer la necesidad de profesionales en distintas áreas.*

*(...) y es cuando las organizaciones comienzan a crecer es que deben adquirir habilidades de gestión más sofisticadas que permitan sustituir el énfasis en el control por la coordinación; para esto hay que generar mayor disciplina en el trabajo y planear el manejo de la*

*empresa. Es aquí donde se debe empezar a pedir ayuda a los consultores de distintas profesiones según sea la rama de la empresa...”*

*“...En este crecimiento natural plantea, La Profesionalización que no es sencilla de aceptar por parte de los dueños de la empresa. Por ejemplo: La gerencia profesional desarrolla una función fundamental en tanto define, una visión, una dirección y una organización competente y comprometida. (pp. 1 – 18)”.*

Esta autora especifica los principales obstáculos que se derivan de una falta de profesionalización dentro de las PyMEs:

- La personalidad del gerente - propietario.
- El desconocimiento de la ciencia administrativa.
- La falta de experiencia en constituir y manipular una estructura orgánica.
- La escasez de asesoramiento especializado.
- El no aprovechamiento del avance tecnológico de la computación.
- La falta de tiempo o recursos para encarar este problema.

Los obstáculos señalados son más bien retos devenidos del impulso y el crecimiento de la pequeña empresa. Estas entidades suelen ser espontáneas, crecen muy rápido y si se quiere de forma desordenada, lo cual, más allá de ser un “atributo negativo” tiene que ver con la génesis de las PyMEs es sí, casi se pudiera afirmar que son atributos asociados de forma natural a estas empresas. Pese a ello, muchas son conscientes de que la competitividad, los retos de la digitalización, la necesidad de perdurar en el tiempo y los costos asociados a situaciones en materia de legislación laboral, son algunas de las causas por las cuales la profesionalización no es rechazada ni lejana.

En una investigación ofrecida hace un par de años, el diario La Nación, ofreció un panorama de cómo las PyMEs estaban encaminadas hacia una profesionalización

lenta pero sostenida; esto como consecuencia de las cada vez más exigentes condiciones del mercado y públicos con altos niveles de fragmentación y exigencias disímiles:

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

El crecimiento vertiginoso y desordenado de muchas de ellas, más la necesidad de insertarse en la nueva realidad del país provocó que varias pymes recurrieran a una ayuda externa. Así, las consultoras se convirtieron en las nuevas aliadas de las pequeñas y medianas empresas. (La Nación, 2004).

La profesionalización no es una categoría que pueda definir a las PyMEs. Muchas de ellas nacen y se van desarrollando con personas que aprenden a medida que desarrollan su actividad productiva o que son profesionales no vinculados a la materia económica de la empresa. La gerencia suele aplicar gestiones vinculadas a los productos, los costos, la logística o las estrategias de llegada a los clientes, pero la conexión entre la profesionalización, la formación y los RR.HH. no es vista como una noción de impacto en el futuro de la empresa, al menos no de forma precisa y continua. Estas circunstancias han sido precisadas por María Velia y Giancarlo Tanucci (2006):

Las PyMEs tienen limitaciones en la gestión de sus recursos humanos, todo el personal está involucrado en las tareas rutinarias y no resta tiempo para la realización de actividades extras ni para que el gerente se forme, innove o desarrolle sus competencias. Así es como la cultura gerencial a menudo escasea o es inexistente en estas organizaciones (Garengo et al., 2005):

*“A partir de estos resultados obtenidos mediante la exploración del territorio, sería importante conocer en el futuro la implicancia de los procesos de desarrollo del manager en la demanda de formación y de profesionalización expresada por el sistema de las PyMEs, y las estrategias de intervención que mayormente se adecuen a favorecer el desarrollo de perfiles gerenciales en grado de afrontar el desafío de la globalización y la innovación. (pp. 20, 21)”.*

La dinámica impone el reto de una diversificación de funciones que muchas veces se adquieren en la práctica, pero no en grados de profesionalización propiamente dichos, lo que conlleva a problemas a la hora de interactuar entre los integrantes de las PyMEs y sus espacios. El e-commerce, por ejemplo, es sólo una parte de la extensa cantidad de realidades a las cuales se deben adecuar estas empresas, que muchas veces se trabajan sin tener claridad de los presupuestos teóricos-metodológicos.

De este modo, se debe dar entonces una formación y revisión permanente en cada uno de los grados de la profesionalización, más allá que como un asunto de méritos, como una necesidad imperante para estas organizaciones; una especie de imperativo que a su vez le permitirá garantizar su sustentabilidad en el tiempo.

## 1.5 Impacto de las PyMEs en la economía argentina

La generación de empleo y valor agregado son atributos asociados a las PyMEs, pero en términos macroeconómicos, estas estructuras empresariales tienen un impacto significativo en la economía del país. Según Nicolás Roset (2019) la inflación de casi 50%, las tasas de interés en 60% y el dólar con aumento de prácticamente el 100% han tenido repercusiones en estas organizaciones<sup>6</sup>. No obstante, las PyMEs representan en su conjunto 70% del empleo privado formal y un 52% del PIB.

Tomando en cuenta la situación de las PyMEs y, más aún, las repercusiones que tienen para el bienestar económico de la Nación. Desde el 2015 se decretaron algunas medidas que buscan motorizar la dinámica de estas empresas. Miguel La Vista (2018) explica estas decisiones gubernamentales:

- Impuesto al cheque: Se pretende que las PyMEs no sientan el impacto de este impuesto en sus finanzas, lo que a su vez contribuirá con sus reinversiones y generación de empleo. “el decreto 409/18 habilitó la posibilidad de que el resto de los contribuyentes compute el 33% como pago a cuenta, e incrementó a 60% el derecho a crédito fiscal de empresas medianas industriales categorizadas en el tramo I”. (p. 3).
- IVA: Hubo una extensión por decreto para el pago del IVA. Se pasó de un lapso de 20 a 80 días. La Vista (2018) asegura que: “Esta modificación ha mejorado la posición financiera de las compañías, con un efecto perceptible en los dos primeros meses de implementación. Este beneficio se ha limitado únicamente a las pymes que califican como micro y pequeñas empresas”. (p. 4).

---

<sup>6</sup> “Según los datos de la Cámara Argentina de la Mediana Empresa (CAME), las ventas minoristas cerraron 2018 con una caída de 6,9% interanual y solo en diciembre la baja con respecto al último mes de 2017 fue de 9,9%. Si se toma el informe sobre producción industrial de FIEL, se observa que la actividad fabril en el rubro de alimentos y bebidas cayó 1,9% en noviembre pasado con respecto al mismo mes del año anterior (último dato); la rama de insumos textiles disminuyó su actividad 3,3%, y la metalmecánica registró una baja de 10,9%”. (Roset, 2019, p. 3).



- Inversiones productivas: Es una inversión estimulada a través de incentivos y subsidios estatales. El subsidio del Estado representará el 10% del monto total invertido en activos. “Los activos por los que puede solicitarse el beneficio son bienes de uso que sean destinados a la generación de actividades productivas”. (p. 5).
- Tasa de impuesto a las ganancias: La Vista (2018) que “Esta variable se ha reducido, en el caso de las empresas, de 35% a 30%, baja aplicable a los años fiscales que se inicien en 2018 y 2019. Y otra reducción para llevarla a 25% queda para el año 2020 y los siguientes. (pp. 6-7).
- Tapón fiscal: Dirigido a sujetos que no hayan adherido al régimen de blanqueo. “El fisco autolimita de manera severa las posibilidades de ajustes fiscales sobre los períodos anteriores a 2015, de modo que el contribuyente tenga relativa certeza en relación a los ejercicios pasados”. (p. 8).

Este conjunto de normas dirigidas al sector PyMEs evidencia la importancia que a nivel político, social y económico se le da a este tipo de empresas. La valoración de estas busca generar el fortalecimiento de cadenas productivas y la reactivación de los engranajes económicos que activen los indicadores económicos. Di Ciano (2016) comparte la visión de Roset (2019) y La Vista (2018) al comentar:

*“Las Pymes en este contexto encuentran su razón de ser, ya que constituyen las organizaciones más capaces de adaptarse a los cambios tecnológicos y de generar empleo, con lo que representan un importante factor de política de distribución de ingresos a las clases media y baja, con lo cual fomentan el desarrollo económico de toda una Nación”.*

*“Las PyMEs son, de este modo, un factor clave de estabilidad económica por fácil adaptación a las circunstancias cambiantes del mercado y a los ciclos económicos, dada su especial sensibilización a los procesos de recuperación de la inversión; desde un punto de vista dinámico, la entrada y salida constante de estas empresas del mercado es lo que contribuye a mantener un entorno de competencia, con niveles de precios y rentabilidad que tienden a los de un mercado competitivo. (p. 5)”.*

## CAPÍTULO 2

### RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)

#### 2.1 Administración de los Recursos Humanos

La administración de Recursos Humanos (RR.HH., en adelante) es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las “personas” o “recursos humanos”, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensa y evaluación de desempeño (Chiavenato, 2010). Además, Monsalve y Liliana Moya (2016) explican estas funciones:

- a) Reclutamiento: se interesa en candidatos para suplir vacantes en un nuevo proyecto o por despido.
- b) Selección: aprueba el ingreso de personal que puede dar inicio a un contrato, luego de nuevas pruebas, exámenes médicos y entrevista general.
- c) Contratación: es el procedimiento de firma de derechos u obligaciones que el empleado o la empresa otorgan para formar parte temporal o de planta.
- d) Inducción: organiza cursos para los empleados nuevos que necesitan orientación y ayuda para desarrollar su trabajo.
- e) Capacitación: es el conocimiento que debe tener cada empleado para desarrollar la actividad asignada. (p. 23).

#### 2.2 Gestión del Recurso Humano

Una empresa se define, más allá que por su capital material, por el potencial de su capital humano. La dinámica de las organizaciones se centra en la riqueza de su capital humano. Cualquier falencia dentro del ambiente laboral es determinante para la salud general de una empresa. La generación de estrategias por parte de la

compañía para mantener un clima laboral armonioso dentro de la funcionalidad de cada uno de sus empleados, sin importar su posición dentro de la empresa, contribuirá con el crecimiento de esta. Esto, a su vez, le permitirá cosechar nueva cartera de clientes. Monsalve y Liliana Moya (2016) aclaran:

*“El área de recursos humanos no escapa a las características propias, del desarrollo de otras áreas dentro de la empresa. Sólo que se suele ser más tardía su conformación. No sólo por las características inherentes al área: “todos se ven en condiciones de opinar sobre las personas”, sino que, la misma área de recursos humanos, también ha sufrido muchos cambios en los últimos 30 años (...) En lo que hace a las empresas familiares, el área de recursos humanos se ha percibido como un área dedicada a la nómina, y aspectos formales de contratación. Ya que el “aspecto humano”, suele ser un tema que no requiere de gestión. No hay medición del desempeño, los resultados se obtienen por simple “motivación para realizarlo”. (p. 22).*

### **2.3 Evolución histórica de las áreas de RR.HH.**

La gestión de los RR.HH. ha cambiado y se ha transformado a través del tiempo para lograr maximizar logros y réditos. Para ello, el enfoque sobre el capital humano ha estado impreso desde los primeros “departamentos de bienestar”. A partir de allí, Beatriz Blázquez (2014), explica las etapas por las cuales han transitado estos departamentos:

- Siglo XIX: Surgen los departamentos de bienestar. La autora explica que estas áreas buscaban aminorar el descontento de las masas proletarias ante el dinamismo laboral que produjo la Revolución Industrial. “Como respuesta a esa insatisfacción surgieron los sindicatos con el fin de mejorar las condiciones de

trabajo”. (p. 17). Los departamentos buscaron atender las insatisfacciones de los trabajadores en materia de beneficios sociales.

- Finales del siglo XIX: Los estudios teóricos acerca de la gestión de las personas en empresa cobran mayor auge. Frederick Taylor<sup>7</sup> fue uno de los pensadores más representativos de este periodo y su influencia marcará varias definiciones sobre la gestión de RR.HH. Las concepciones del Taylorismo sobre “un trabajador aplica siempre el mínimo esfuerzo” marcaron la época:

Los Departamentos de Bienestar, comenzaron a trabajar en esta concepción del trabajo; en los mismos, se hacían nóminas, se negociaba con sindicatos, se seleccionaba a trabajadores obedientes y sumisos y se desvinculaban a los que se salían del patrón establecido.  
(p. 18).

- Siglo XX: Se demostró que la técnica no era la única variante que influía en la productividad. “las necesidades psicológicas aparecen complementando a las fisiológicas, los grupos informales repercuten en gran medida en la productividad, y cada trabajador es diferente y le motivan factores que no son los meramente económicos”. (p. 18).
- Siglo XX (mediados). Surge la teoría de los dos factores (1959) “la cual se basaba en conseguir la satisfacción del trabajador motivándolo y controlando los factores de higiene” (p. 18). Esta teoría es de particular relevancia, pues comienza a darse un interés general por los ámbitos motivacionales:

---

<sup>7</sup> Los dos autores más representativos de la escuela clásica son Frederick Taylor y Henry Fayol. La administración científica fundada por Taylor y sus seguidores constituye el primer intento de formular una teoría de la administración, la preocupación por crear una ciencia de la administración y el énfasis en las tareas. (María López, Leonel Arias, Silvia Rave, 2006, p. 147)

*“Maslow, también estudió la motivación y propuso su conocida Teoría de la Pirámide de las necesidades, según la cual las personas tenemos unas necesidades que él estructuró en forma de pirámide, ocupando la parte más baja las prioritarias y en la parte superior las de menos prioridad. Asistimos a un periodo en el que la motivación pasa a considerarse un factor fundamental para aumentar la productividad y la persona no se concibe como un mero recurso dentro de la organización; se analiza su conducta basada en motivaciones, sentimientos, preocupaciones, etc. (p. 18)”.*

- Década de los 70: Surge la teoría del capital humano y el énfasis en la competitividad del mercado: son las personas las que poseen los conocimientos, habilidades y actitudes que posibilitan la mejora continua y la competitividad de la empresa.
- Años 80: Se da como tal la definición y concreción de una dirección de RR.HH. propiamente dicha: comienza a tomarse conciencia de la necesidad de un manejo diferente e integral de la función de Recursos Humanos.
- Para inicios del siglo XXI: Ha primado el énfasis en la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento. La gran preocupación del siglo XXI es la falta de talentos, por lo que parece lógico que la función de Recursos Humanos se redireccione en ese sentido.

## **2.4 Dirección estratégica del área de RR.HH.**

La dirección estratégica de recursos humanos se puede entender como la última etapa de un proceso de transformación experimentado por la gestión de personas en las últimas décadas, caracterizado por su progresivo acercamiento a la estrategia de la empresa. Este proceso es consecuencia, principalmente, de los

cambios que se han ido produciendo en el campo de la estrategia y que han ido demandando la incorporación progresiva del elemento humano en el proceso estratégico, Sabater Ramón y Raquel Sánchez (2002).

Los años ochenta fueron significativamente importantes en el desarrollo del enfoque estratégico de la función de personal, tradicionalmente relegada a un segundo plano. Es en esta década cuando la literatura empieza a reconocer que las personas y la forma en que se las dirige son variables estratégicas, es decir, influyen en los resultados de la empresa. Ello se pone de manifiesto con la aparición a principios de la década de la “Dirección de Recursos Humanos”, sustituyendo a la tradicional “Administración de Personal”, Santiago Rosaliz, (2013)

Esto se entiende como una nueva fase de la evolución de la gestión de personal, la más reciente, que implica un enfoque proactivo en su relación con la estrategia empresarial. La diferencia en la gestión de personal entre los años ochenta y los noventa es que la relación entre la estrategia y los recursos humanos es cada vez más proactiva. De forma breve, esto implica que mientras la dirección de recursos humanos considera las cuestiones de personal de manera relevante para la implantación exitosa de las estrategias de la empresa, la dirección estratégica de recursos humanos, también se ocupa de los procesos de elección de estas, reconociéndose cada vez más su papel en la formación de ventajas competitivas. Chris Hendry & Andrew Pettigrew, (1990).

Estos cambios sustanciales experimentados por la gestión de personal han tenido su origen, sin duda, en las condiciones cambiantes del entorno. Por un lado, porque éstas han provocado modificaciones en el pensamiento administrativo y, por tanto, en la forma de entender y dirigir al elemento humano en la empresa. También se debe tomar en cuenta que los cambios del entorno han dado lugar a las apariciones de nuevas formas de entender el proceso estratégico, de gran relevancia para la gestión de personal y que han permitido que la función de personal ganara en consideración dentro de la empresa, hasta considerarse hoy estratégica.

En una dirección estratégica de los RR.HH., los responsables del área se entienden como parte integrante de la alta dirección, con lo que la función de la gerencia no sólo participa en la toma de decisiones directamente relacionadas con su área, sino que también en todas aquéllas con repercusiones para la empresa en su conjunto.

Con ello, se amplían las posibles soluciones a los complejos problemas de la organización y se consigue un impacto de la función sobre el conjunto de la organización, Sabater y Sánchez, (2002). De este modo, es imprescindible vincular las prácticas de recursos humanos con la estrategia empresarial creando valor para la organización, desarrollando el potencial estratégico de las personas que integran la organización.

Es fundamental que RR.HH. sea el socio estratégico de la organización, por lo que sus prioridades se encuentran ahora enfocadas principalmente en: la competitividad del personal contratado, la importancia de medir los RR.HH. en resultados financieros, crear valor y no sólo reducir costos, fomentar y crear el compromiso de los integrantes de la empresa. En rasgos generales, el objetivo central de gestión del área es el manejo estratégico de los recursos humanos, lo que implica agregar valor a la empresa.

## **2.5 Estructura del área: sistema de RR.HH.**

Los subsistemas de RR.HH. en las organizaciones cuentan con una estructura definida de acuerdo a funciones y objetivos, cuya meta es alcanzar las principales actividades que componen la gestión de las personas. La administración de RR.HH. puede verse como un sistema en el cual intervienen cinco subsistemas interdependientes: provisión, previsión, mantenimiento, desarrollo y seguimiento y control de los recursos humanos.

Según María Astini, María Merguerian y Mara Rapallini (2016): “El fin de los mismos es integrar y coordinar los recursos de la organización, tanto humanos como



materiales, organizándolos y optimizándolos con el objetivo de cumplir metas definidas de manera eficaz y eficiente” (p. 35). Se enfocará la explicación sobre el subsistema de previsión que atañe a los objetivos de esta investigación.

### 2.5.1 Subsistema de previsión

La planificación es un proceso que busca el establecimiento de los objetivos de las funciones del personal y la búsqueda de las estrategias idóneas para el logro de los objetivos que conllevan al éxito de la empresa. Es necesario que dentro de la empresa existan políticas y reglas que sirvan de guía a los trabajadores, que fijen límites y enfoques bajo los cuales se ha de conducir a las personas (Alfaro, 2012, p. 37):

*“La planificación de recursos humanos puede hacerse de una manera relativamente formal o informal. Puede tener un enfoque estratégico (a largo plazo, de 3 a 5 años) o bien, táctico (a corto plazo, 1 año). Puede tener mayor énfasis en ciertos niveles de la organización, dando menor énfasis a otros. Sin embargo, en cualquiera de estos casos, el proceso de planeación de recursos humanos tiende a seguir un modelo congruente que comprende: objetivos organizacionales, pronósticos, evaluación, planes y programas. (p. 37)”.*

Dicha planificación responde a cambios de estructura internos y a las cambiantes influencias de la sociedad, incluyendo innovaciones tecnológicas, condiciones de mercado de trabajo, legislación laboral. Es por esto por lo que se define como un proceso continuo, amplio e importante. Por medio de este proceso se puede prever lo que va a suceder a futuro, es decir, la dirección superior puede anticiparse a los acontecimientos y así programar su producción, presupuestar sus gastos y estimar el número y tipo correcto de personas que va a necesitar para cumplir sus objetivos, Simón Dolan, Randall Schuler, Susan Jackson y Ramón Valle (2007).

### 2.5.1.1 Análisis y descripción de puestos

El análisis y descripción de puestos de trabajo es el proceso que permite determinar las conductas, tareas y funciones que están comprendidas en el contenido del puesto para el cual se ejercen las funciones, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño efectivo en el puesto. Xiomara Albornoz (2006) sintetiza al respecto que: el análisis de puestos estudia y determina los requisitos, responsabilidades y condiciones que exige para desempeñarlo adecuadamente. Se realiza mediante la recolección, evaluación y organización sobre un puesto de trabajo determinado.

Por otro lado, la descripción de puestos se ocupa por el contenido del cargo, es decir, qué hace el ocupante, cómo lo hace, cuándo lo hace y porqué lo hace. Todo esto debe estar plasmado de forma escrita, sobre todo en lo que atañe a las tareas o atribuciones que conforman el puesto y, de esta manera, se le otorga un carácter distintivo respecto de los demás, Gary Dessler y Ricardo Valera, (2011). De acuerdo con Dolan et al. (2007), cuando se presentan los siguientes síntomas es necesario que se considere evaluar la implementación de un proceso de análisis y descripción de puestos:

- Los empleados se quejan de que no saben qué tareas específicas requieren cumplir.
- La competencia y la autoridad de los supervisores se superponen.
- La contratación y selección son ineficaces.
- La mano de obra no está adecuadamente capacitada.
- La productividad general de la organización no resulta aceptable para la administración.
- La corriente de trabajo no es uniforme, padece de retrasos y es incompleta.
- Los principales usos del análisis de puestos son los siguientes:
- Definición de los cuadros de necesidades por departamento y número de empleados.
- Planeación de la organización en cuanto a: especialidades, categorías.

- Reclutamiento, distribución y orientación.
- Niveles de tareas y clasificación.
- Fijación de responsabilidades, deberes y autoridad.
- Estimación de remuneración.
- Traslados y promociones.

Estos autores también aseguran que la información que se debe obtener por medio de cuestionarios para llevar a la práctica un adecuado análisis de puestos es la siguiente:

- Identificación y naturaleza del puesto.
- Descripción del trabajo.
- Requerimientos de capacidad.
- Otros requerimientos como: supervisión ejercida o recibida, grado de discrecionalidad para tomar decisiones, responsabilidad del puesto, condiciones de trabajo, riesgos del trabajo, capacitación necesaria y relaciones

Se debe tener en cuenta la metodología a utilizar, técnicas o análisis que se apliquen de acuerdo a las características del puesto. Dicha metodología debe apegarse a variables como: tamaño del organismo, capacidad de análisis, tiempo, entre otras. Las técnicas más empleadas son cuestionarios o las entrevistas.

Para realizar la descripción de puestos se debe tener en claro el contenido del puesto de trabajo, es decir las actividades específicas que exige, junto con los requisitos necesarios para poder cubrirlo ya sean factores como la educación, experiencia, títulos, entre otros, y el contexto en donde se desarrollará, exigencias físicas, grado de responsabilidad, de supervisión que ejerce o requiera y las consecuencias de los errores que se cometan al desempeñarlo.

Los métodos que pueden utilizarse para recoger información son: observación, entrevista individual con el ocupante del puesto o entrevista en grupo, cuestionario estructurado o de preguntas abiertas, diario de trabajo o bitácora, incidentes críticos,

grabaciones de actividades del puesto, y registros disponibles relativos al puesto, Idalberto Chiavenato (2001).

El beneficio de llevar a cabo este proceso en la organización está determinado de tal manera que, para los directivos de la empresa, constituye la posibilidad de saber en detalle las obligaciones y características de cada puesto. En el caso de los supervisores, les permite distinguir con precisión y orden los elementos que integran cada puesto para explicarlo y exigir más apropiadamente las obligaciones que supone.

Desde el lado de los trabajadores, les permite realizar mejor y con mayor facilidad sus labores, si conocen con detalle cada una de las operaciones que las forman y los requisitos necesarios para hacerlas bien. Y para quienes llevan adelante la gestión de los colaboradores en el área de recursos humanos, es básico el conocimiento preciso de las numerosas actividades que debe coordinar, si quiere cumplir con su función estimulante de la eficiencia y la cooperación de los trabajadores.

### **2.5.2 Subsistema de provisión**

El proceso de provisión está relacionado con el suministro de personas a la organización. Se trata de abastecer a la empresa con el capital humano necesario para su correcto funcionamiento. El reclutamiento y selección de personal y provisión a las tareas organizacionales son sus objetivos.

*“Se encuentra compuesto por la planeación de recursos humanos, investigación de mercado de mano de obra, reclutamiento y selección. Prepara a la organización para establecer cómo se hace atractiva la empresa para captar los potenciales empleados que desea contratar.*

*Incluye los subsistemas de reclutamiento y selección. (Monsalve y Moya, 2016, pp. 28-29).*

La selección de personal es el proceso de elegir individuos que tienen cualidades importantes para cubrir vacantes existentes o proyectadas. La selección cumple su finalidad cuando coloca en los cargos de la empresa a los ocupantes adecuados a sus necesidades y que pueden, a medida que adquieren mayores conocimientos y habilidades, ser promovidos a cargos más elevados que exigen mayores conocimientos y habilidades. Para comenzar con la selección de colaboradores se debe informar qué se requiere para iniciar la búsqueda de personal. La integración de personal busca mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional.

La meta de la selección es aumentar los “aciertos” al máximo, así como evitar los “errores”. Los aciertos representan los pronósticos correctos. El costo de un tipo de error son los gastos, directos e indirectos por contratar a un empleado que resulta incompetente. Un costo de otro tipo de error sería el de oportunidad, es decir cuando no se le brindó una oportunidad a alguien que podría haber tenido éxito.

El proceso de selección permite identificar rápido y fácil las personas que puede ocupar otra posición dentro de la empresa, dando oportunidad a que el personal cuente con la posibilidad de promoción o rotación facilitando el crecimiento y desarrollo del personal. El proceso de selección, en la mayoría de las organizaciones, es un proceso continuo ya que la rotación es inevitable y deja vacantes que deben ser cubiertas con solicitantes internos o externos a la organización.

### 2.5.2.1 Inducción

La administración del capital humano comprende mucho más que el simple proceso de contratar personal. Una vez contratada la persona siguiendo los canales adecuados, RR.HH. por medio de una filosofía proactiva, contribuye en diversas maneras a que el contratado se convierta en un empleado productivo y satisfecho. Marta Alles (2006), se refiere a la inducción general como inducción a la organización, definiéndola como:

*“el conocimiento que la persona que ingresa debe adquirir respecto de la historia de la organización, su estructura, mercadeo y esquema comercial; políticas de la empresa con respecto al persona, higiene y seguridad, medio ambiente; programas de salud laboral, calidad, cultura, misión, visión, valores. (p. 354)”.*

Por su parte, William Werther y Keith Davis (2008) consideran la inducción como el proceso por medio del cual, un colaborador empieza a comprender y aceptar los valores, normas y convicciones que se presentan en una organización. A medida que una persona es formada e influenciada por el grupo de una organización, los valores, las tradiciones de la empresa se adaptan en forma paulatina. Finalmente, el nuevo ingreso se integra de manera más completa a la organización y, es en este momento cuando es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El potencial del nuevo empleado necesita el estímulo y complemento de la orientación y la capacitación.

Los objetivos corporativos de un programa de inducción pueden ser muy variados, y en todos los casos dependen de las circunstancias específicas de la organización. Al igual que en muchas otras áreas de la administración del capital humano la flexibilidad en el sistema siempre es deseable. (Werther y Davis, 2008). El objetivo de la inducción es proporcionar la información necesaria, para que la persona pueda adaptarse a su nuevo trabajo y lograr identificarse con la organización. Entre

los principales objetivos marcado por los autores para este proceso se encuentran los siguientes:

- Facilitar la adaptación de los nuevos empleados al ambiente de trabajo.
- Dar al personal toda la información necesaria sobre la organización.
- Desarrollar en las personas actitudes positivas hacia su trabajo y compañeros.
- Demostrar a los nuevos colaboradores el interés de la empresa por su integración en el núcleo de trabajo.
- Despertar sentimientos de compromiso y orgullo por pertenecer a la organización.
- Planificación de la Inducción
- Fijar los objetivos de la inducción, de su programa y de su alcance.
- Determinar la calidad y la cantidad de recursos con que cuenta para llevar a cabo los objetivos.
- Analizar estudios, sobre aprendizaje y comportamiento humano que puedan orientar acerca de los posibles obstáculos para la inducción.
- Analizar los programas de inducción que existan, y estudiar su contenido, de tal forma que se puedan identificar los puntos que sean de mayor utilidad.
- Elaborar varios programas y evaluarlos, a fin de determinar el que mejor se adapte a las necesidades de la organización. (Werther y Davis, 2008, p. 230)

### **2.5.2.2 Necesidad e importancia de la inducción**

Desde su primer día de trabajo, cada nuevo empleado representa una considerable inversión efectuada por la empresa. El nuevo ingreso, por su parte, debe estar consciente de que la condición esencial para lograr integrarse a la compañía es convertirse en una persona productiva, que aporte elementos tangibles a la corporación. Que se logren estos objetivos depende en gran medida del proceso de inducción que ponga en marcha el área de recursos humanos (Leandro Elorriaga y Ariel Barreto, 2015).

El ingreso de un nuevo colaborador a la organización, un ascenso o el traslado representa una situación muchas veces compleja, ya que la misma traerá nuevos desafíos a resolver, así como también deberá relacionarse con un nuevo grupo de personas a las que estaba acostumbrado. Considerándose aún más difícil para la persona que recién ingresa, quien desconoce todo acerca del ambiente que lo rodea, lo cual será un problema serio si se lo deja solo, sin brindarle información sobre la empresa (Werther y Davis, 2008).

Es importante mencionar que el nuevo colaborador manifestará un sentimiento de inseguridad y tensión en los primeros días. Y reconociendo que el hombre es social por naturaleza, es por esto la necesidad que la organización deba inducir al trabajador. Cuando se brinda toda la información necesaria, sobre su medio ambiente al personal de nuevo ingreso, permitirá una integración en el menor tiempo posible al puesto, al grupo de trabajo y a la organización. El programa debe ser dinámico, ya que así lo es la organización, en especial mantener actualizados a todos sus miembros (Gladys García, 2014, p. 13).

Puede decirse que un programa de inducción logra su objetivo en la medida en que consigue acelerar y facilitar la socialización de los nuevos empleados. En el ámbito de la inducción y ubicación del nuevo integrante del equipo de trabajo, la socialización es el proceso mediante el cual el empleado empieza a comprender y aceptar los valores, normas y objetivos de la organización.

A medida que una persona se expone a la inducción, a la capacitación que ofrece la empresa y a la influencia general del grupo, los valores, las preferencias y las tradiciones de la empresa se incorporan de forma paulatina a las actuaciones espontáneas del individuo, hasta que el recién llegado se adapta por completo a su nuevo entorno. En ese momento es más probable lograr niveles aceptables de satisfacción, productividad y estabilidad en el puesto. El proceso de inducción constituye un método eficaz para acelerar el proceso de socialización, y lograr que los nuevos empleados contribuyan de manera positiva a la organización (Werther y Davis, 2008).



Los autores mencionan que la importancia de la integración es buscar que el empleado asimile la cultura organizacional y todos los aspectos referentes al lugar, puesto de trabajo, para que el individuo pueda comportarse como un miembro comprometido de la organización. Para ser eficaz la inducción debe tener los siguientes propósitos:

- Reducir los costos iniciales.
- Reducir el nivel de ansiedad del nuevo empleado.
- Reducir la rotación.
- Ahorrar tiempo de supervisores y compañeros de trabajo.
- Integrar los valores de la empresa con los del nuevo trabajador facilitando el compromiso de este con la empresa, sus valores y objetivos.

## CAPÍTULO 3

### La motivación del RH

#### 3.1 La motivación

Cada puesto de trabajo requiere cuotas específicas de responsabilidad, esfuerzo, dedicación, tiempo y la disciplina que muchas veces deben ser cumplidas bajo altas condiciones de estrés laboral, o con la sensación de no recibir los estímulos acordes con la actividad desempeñada. Además de dar respuesta a reivindicaciones y cumplimiento de ley, la fuerza laboral de una empresa sea esta PyME o una gran compañía, requiere de altas dosis de motivación.

Los autores María Sanz, Francisco Menéndez, María Rivero y Monserrat Conde (2013) refieren que la motivación es un proceso fundamental que ocupa un lugar esencial en la vida cotidiana de los individuos. Se trata de una categoría que posee un antagonismo implícito: la desmotivación. Si la motivación da sentido y empuja las ganas o deseos de “hacer algo”, la desmotivación va en contra de la voluntad de hacer las cosas y realizarlas de la mejor manera.

La palabra motivación proviene etimológicamente del latín “moveré”, que significa moverse. Es decir, proviene de movimiento, de moverse. Desde el punto de vista psicológico la motivación es un proceso dinámico e interno, que hace referencia al deseo de querer cubrir una necesidad, y que en definitiva viene a indicarnos que la motivación nos mueve a realizar unas conductas y a no hacer otras, Sanz, Menéndez, Rivero y Conde (2013).

En psicología social, la motivación ha surgido como concepto con el propósito de conocer las causas que desencadenan el comportamiento de los organismos, o de las personas. El modelo de la psicología no solo encaja en lo que sería el Estímulo que motiva una Respuesta (E=R), sino que entiende que en este proceso hay mediaciones o factores que se involucran. De acuerdo con Robbins (1990) citado por Gallardo Eva, María Espluga y Xavier Triadó (s.f.) la motivación incluye todas aquellos

“procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (p. 3).

El factor desmotivacional ocurre de manera frecuente, valga decir, no solo en la esfera íntima o personal sino en muchos aspectos de la vida, especialmente en los espacios de trabajo. De manera especial ocurre en aquellos ámbitos laborales que ameritan entablar relaciones personales, de convivencia y trabajo en equipo, con lo cual se involucran las emociones, deseos, necesidades y expectativas de las personas. La explicación de Monsalve y Moya (2016) permite comprender más estos postulados:

*“Estos aspectos son importantes para la propuesta de valor del empleado PVE relacionándola con su nivel de compromiso emocional, lo que en el mundo empresarial se denomina engagement. La Compañía Bersinby Deloitte (2016) lo define como “El nivel de compromiso o implicación que determina el esfuerzo voluntario por parte del colaborador para cumplir con los objetivos de la organización”. El engagement se relaciona con el estado emocional de los trabajadores y lo utilizan como energía física, mental y emocional en términos de actitud. Actitud y energía que se refleja generando beneficios personales de arraigo hacia su trabajo y la organización, impactando al trabajador y los intereses corporativos. (p. 31)”.*

La desmotivación personal se manifiesta en la esfera personal como un sentimiento de apatía y desgano. De la misma manera puede presentarse en lo laboral, con una sensación que lleva a pensar que no tiene caso realizar las tareas pues no llevarán al cumplimiento de una meta que produzca satisfacción individual o colectiva. En aquellos entornos laborales, cuyo clima de trabajo está caracterizado por la improvisación, la falta de definición de roles o tareas, los malos tratos o

cualquier otro aspecto que afecte la marca de la empresa y su relación con el RH, los niveles de motivación son perceptiblemente bajos, y esa percepción termina llegando a los clientes de la empresa, afectando gravemente su credibilidad y permanencia en el tiempo.

### **3.1 La gestión motivacional del RH**

Este aspecto se relaciona con la capacitación, selección y promoción del personal, la cultura organizacional y lo relativo a salud y seguridad del trabajo. Antonio Aragón, Alicia Rubio, Ana Serna y Juan Chablé (2010), la gestión de los recursos humanos son los mecanismos que permiten atraer candidatos calificados, retener y motivar a los empleados calificados y excelentes, así como establecer fórmulas para motivar a sus trabajadores hacia el éxito y la consecución de metas.

Según Frank Pérez (s/f), el recurso humano se relaciona con la capacidad productiva del personal de una organización determinada. Se mide en términos de desempeño y refleja los conocimientos, actitudes, habilidades, destrezas para la realización de un trabajo efectivo y de calidad.

Asimismo, la gestión del recurso humano está dividido de acuerdo a dos competencias, las genéricas y específicas (Pérez, s.f., p. 11). Las genéricas involucran los conocimientos, las habilidades, las actitudes, es decir, todos los rasgos o atributos que debe tener un trabajador excepcional en un puesto determinado. Las segundas son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva. Estas últimas también se denominan competencias directivas.

La gestión en Recursos Humanos conlleva la capacitación, selección y promoción del personal, la cultura organizacional y lo relativo a salud y seguridad del trabajo. Tomando como referencia a Aragón et al. (2010), la gestión de los recursos humanos son los mecanismos que permiten atraer candidatos calificados, retener y

motivar a los empleados calificados y excelentes, así como establecer fórmulas para motivar a sus trabajadores hacia el éxito y la consecución de metas.

Esto indica que todo gerente o director de personal debe tener siempre en cuenta que la motivación del personal es una arista de importancia para lograr la consecución de metas, así como la armonización de las tareas a los fines de que se cumplan de forma idónea y acorde a lo que se desea o a los objetivos, misión y visión propuestos.

Chiavenato (2002) señala que la gestión de Recursos Humanos implica considerar tres aspectos básicos. En primer orden, se debe considerar que se están gestionando seres humanos, es decir, seres “dotados de personalidad y poseen habilidades, conocimientos, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales”. (p. 5). En segundo lugar, son personas Activadoras inteligentes de los recursos organizacionales. Esto quiere decir que las personas son fuente de impulso propio que dinamizan la organización, no agentes pasivos, inertes o estáticos. (p. 5). En tercer orden, son socios de la organización. Con esto último también se refiere al esfuerzo, la responsabilidad, el compromiso y los riesgos que las personas asumen en sus lugares de trabajo, en espera de un retorno que, en este caso, se compensa por la vía del salario o remuneración.

Este autor también establece dos diferenciaciones básicas en la gestión del recurso humano: la gestión de las personas como recursos y la gestión de las personas como socios. Socio implica concebir al trabajador como parte determinante e importante de la organización.

### **3.3 Aspecto que influyen en la motivación del RH**

Las teorías e investigaciones más actualizadas sobre gestión de personal coinciden en que la manera de poder gestionar el capital humano en función de resultados esperados y de logros se hace con visión compartida y alejándose de los esquemas tradicionales de verticalidad o excesiva burocracia. Del mismo modo, otro

aspecto significativo tiene que ver con establecer nuevos esquemas de comunicación y organización que permita al personal alcanzar nuevos niveles de motivación y que al mismo tiempo ese espíritu motivacional sea sostenible en el tiempo.

De acuerdo a la literatura abordada, son diversos los aspectos que inciden en la motivación del personal. Entre los aspectos que resultan coincidentes en las investigaciones y teorías abordadas, se pueden mencionar:

- La utilidad de la tarea realizada y el estímulo que se le dé a la misma.
- Condiciones laborables estables.
- Remuneración acorde al trabajo realizado.
- Ambiente de trabajo armónico. Convivencia y compañerismo.
- Fomentar la disciplina y autodisciplina.

Por parte de quienes gestionan el capital humano, resulta significativo entender el contexto en que se desempeñan los trabajadores. Esto implica aspectos como:

- Entender sus necesidades.
- Percibir sus emociones.
- Reconocer el esfuerzo que hacen a diario con su trabajo.
- Propiciar condiciones individuales y grupales en el ambiente que eleven la motivación (la comunicación).

Por último, debe tenerse en cuenta que la desmotivación es parte del sistema de defensa del ser humano. Cuando el ambiente no está satisfaciendo las necesidades, o cuando hay perturbaciones en el entorno o en los ámbitos en que se desarrolla la persona, se pierde el interés por lo que se hace. Por el contrario, la motivación conduce y energiza la conducta para facilitar la adaptación al entorno, por más difícil que resulte.

### 3.2 Valor del RH en la gestión del RR.HH. de PyMEs

En general, las áreas de RR.HH. de las empresas PyMEs, poseen una dinámica práctica y manejable, lo que facilita el cumplimiento de las tareas diarias y las metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Los sistemas que componen este departamento están basados en controles sencillos centrados en los resultados obtenidos en la dinámica operativa.

Cabe destacar que la actuación de muchos empleados queda bajo su propio control, lo que genera situaciones que escapan de la supervisión directa, aunque siempre auditables. Esto podría conducir a la generación de situaciones no deseadas.

La gerencia cumple patrones preestablecidos como: contratar, contabilizar beneficios netos alcanzados, determinar posibles requerimientos internos y externos de los empleados, entre otros. La aplicación de estas dinámicas se hace a través de un método sencillo si se trata de trabajo rutinario y los comportamientos son fácilmente observables. A partir de allí surge la necesidad de generar un diseño de reconocimientos y recompensas basadas en las necesidades del capital humano de la empresa.

El entorno actual del área se convierte en uno de los elementos fundamentales sobre el cual se deben aplicar correctivos. Las tareas están centradas básicamente en aspectos más administrativos, por lo que busca potenciarse la visión del área hacia la revalorización individual y colectiva de su personal. Esto es pertinente, puesto que no pudiera existir una desconexión entre entra las estrategias de planificación y desarrollo de las actividades diarias, y las políticas para cultivar la motivación del personal.

La necesidad de las empresas debería ser conceder más importancia a la valorización de los empleados para, de esta manera, elevar el ritmo de competitividad de la PyME en el mercado a corto plazo. La principal ventaja de esta puesta en valor, es que le brindará en el mediano y largo plazo a la organización, la posibilidad de que

los directivos implementen mecanismos de satisfacción y motivación personal que incrementen el sentido de pertenencia y la consolidación de la empresa en el tiempo.

Esto creará una estrategia común entre la empresa y sus empleados que permita conectar con las necesidades de los clientes. Debe acortarse que tal sugerencia resulta compleja debido a la dificultad para determinar los indicadores macroeconómicos externos y la alta competitividad.

El entrenamiento debe ser utilizado como método del proceso de inducción y como parte de un programa de adiestramiento continuo del nuevo colaborador en su puesto de trabajo y en la organización en general. La integración de estos dos procedimientos de gestión de talento humano permitirá ir delineando las estrategias para el desarrollo de talento a corto, mediano y largo plazo.

### **3.5 Condiciones básicas del área de RR.HH. para emprender una gestión en RH**

Las áreas de RR.HH., como su nombre lo indica, gestionan las estrategias de RH. Cuando se propone una puesta en valor al empleado, se espera que los líderes de la organización en el departamento correspondiente se encarguen de liderar los esfuerzos para poder avanzar hacia la consolidación de una gestión con altos niveles de motivación y compromiso con los propósitos de la empresa.

Dave Ulrich (2005), coincide en que el sentido del área de RR.HH. es el valor, y define esto como la existencia o razón de ser de esta gerencia. El valor lo define desde el punto de vista del receptor, más que del emisor, es decir, el valor está en las estrategias que dirija al RH, pero para ello deben existir ciertas condiciones en la gerencia, que el autor sintetiza en 5 elementos clave:

- a) **Realidades externas al negocio:** los profesionales de RRHH deben ser capaces de debatir esas realidades externas con convicción -realidades como la tecnología, factores económicos, legales y demográficos del entorno global de negocio-, y vincular esas realidades con el trabajo diario. (p. 3).



**b) Colectivos con intereses en la organización:** Se trata de tener una relación estrecha con todos los colectivos o individuos a través de los cuales las PyMEs están relacionadas de formas indirectas o directas. La valoración de este conjunto de sujetos tiene que ver con las formas a través de las cuales puedan llegar a influir en los objetivos de la empresa de cualquier manera.

La teoría de los stakeholders, como se le conoce a estas personas, grupos o entidades no es reciente. Actualmente se asocia con las estrategias de puesta en valor para la empresa y el contexto social, circulado a un engagement definido. Según Ulrich (2005) “los RRHH tendrán éxito siempre y cuando los ‘stakeholders’ reciban un valor de ellos” (p. 3). De esta manera se aprende a cómo crear valor de acuerdo al contexto externo de la empresa:

*“Los resultados de RRHH atañen también a aquéllos que están fuera de la empresa, y toman la forma de intangibles para los inversores o el logro de una relación más rentable con los clientes (en adelante, ‘customer share’). Los entregables se producen a partir de las actividades internas de la empresa, como las capacidades de la organización o las aptitudes individuales. (p. 3)”.*

**c) Prácticas de RRHH:** Al hablar de RR.HH. se hace referencia, como ya se ha indicado, a una acción que dejó de ser netamente administrativo-burocrática para convertirse en un gestión de interacción que trasciende el entorno interno y se hace extensible hasta la periferia de la empresa y más allá. Se trata de una gestión de valores, incentivos, recompensas, atención de contingencias y cultivo del capital humano fundamental para mover una empresa. Se trata de un conjunto de estrategias de puesta en valor desde múltiples enfoques, pero sobre todo, con el empleado como pilar. Ulrich (2005) usa la metáfora de un restaurant para explicar cómo las prácticas de RR.HH. encarnan creencias y valores y hacen visibles a los stakeholders:

*“el menú de RRHH puede estar concentrado en flujos de personas, rendimiento, información y trabajo, con diferentes opciones de menú en cada categoría. Estas prácticas de RRHH aportan valor a los ‘stakeholders’ internos y externos cuando se encuentran alineadas apropiadamente con los objetivos o necesidades de la organización. También aseguran que la organización sobreviva a cualquier líder individual. Se convierten en pilares culturales de su organización. (p. 3)”.*

- d) Función de RR.HH:** La función de RRHH dentro de una empresa debe ser considerada como un negocio. Y como negocio dentro de la propia compañía, requiere de una estrategia y una estructura que aporten valor.
- e) La profesionalidad de RR.HH.:** Se trata de la capacidad que tenga cada profesional en su puesto para generar valor agregado a la empresa. De allí se derivaran las competencias para realizar sus labores:

Cada profesional de RRHH debe aprender a desempeñar un papel concreto dentro de la organización y dominar sus capacidades para aportar valor. Los roles representan lo que hacen las personas, y las competencias determinan cómo lo hacen. Las funciones de RRHH son tan eficaces como las personas que las desempeñan, así que tener un papel definido y competencias diferentes, asegurará la aportación del valor necesario. Los profesionales de RRHH deben estar invirtiendo continuamente en formación y en reciclaje, para ir mejorando. Ulrich, (2005).

## CAPITULO IV

### PROPUESTA DE VALOR AL EMPLEADO

#### 4.1 Gestión de RH y propuesta de valor

Las actividades laborales tienen gratificaciones de muchos tipos, pero si no se desarrollan en ambientes laborales agradables, pueden convertirse en entornos generadores de estrés. Gran parte del tiempo de la vida de los trabajadores transcurre en el espacio laboral, por ende, este ambiente debe ser proclive a ser un entorno con las condiciones necesarias para pasar una estancia lo más agradable que se pueda, pues la incidencia directa del ambiente laboral, entendido como espacio físico y psicosocial, será fundamental para el rendimiento adecuado del capital humano.

El área de RR.HH. y la gestión emprendida hacia el RH, debe poner en valor y destacar la importancia de cada trabajador, y esto no tiene que ver en nada con su puesto de trabajo, su grado de profesionalización, tiempo en la empresa o cualquier otra distinción. Se trata de no solo estar enfocados en contar con el mejor personal para las funciones requeridas por la empresa, sino que, además, se debe velar por un correcto proceso de formación, adaptación al negocio, integración al equipo de trabajo, y atención a las necesidades básicas y responsabilidades en materia legal, que la empresa, por grande o pequeña, debe fomentar. María Hernando (2007), sugieren que la gestión de valor dirigida a los empleados ofrece resultados positivos demostrables en cuanto a: adquieren gran fortaleza ya que comparten una historia, una identidad, valores y un lenguaje de familia que ayuda a la cohesión de sus miembros. La comunicación es más fluida y se aprovecha la comunicación no verbal, los miembros logran entenderse, en muchas ocasiones, “sin hablarse”, solo con gestos y miradas. Se logra un compromiso personal que puede llegar hasta el sacrificio en pos del “bien de la familia”.

El responsable del RR.HH. es, por ende, un líder que gestiona un capital humano motivado a través de la estrategia de gestión de valor o puesta en valor del

empleado, que no es otra cosa que corresponder a un compromiso de pertenecer y alinear los objetivos de su gerencia, hacia cada trabajadores que compone la empresa.

Se trata entonces de superar la administración burocrática del capital humano para pasar a demostrar cuán valiosa es cada persona para el cargo que está desempeñando, orientando esfuerzos en generar siempre un valor agregado útil para el crecimiento de la empresa, pero en relación directa con un ganar-ganar hacia el trabajador que sienta un elevado compromiso y una motivación inagotable.

Viéndolo desde este punto de vista, los horizontes de la gestión de RR.HH. están orientados hacia una puesta en valor, puesto que el capital humano pesa más a la hora de valorar el capital financiero, que es, finalmente, un subproducto del primero. La puesta en valor es, más que una estrategia gerencial, una nueva forma de ser de esta gerencia que tiene que ver directamente con el cultivo y mantenimiento de las personas, en apuesta constante a sus competencias para el crecimiento de la organización.

La puesta en valor es, en definitiva, una estrategia emprendida por el líder o líderes del área o departamento de RR.HH., quienes motivan al RH a trabajar o seguir trabajando en la organización con el firme convencimiento de que trabajar allí es una experiencia única. Hernández (2012) sostiene al respecto que se trata de una promesa o en términos de employer branding una propuesta de valor al empleado:

Podemos definirla como el conjunto de atributos que el mercado laboral y los empleados perciben como como el valor que les aporta trabajar en una compañía determinada. Esta descripción se ha de realizar teniendo en cuenta diversos aspectos:

- Quiénes somos como compañía, a dónde queremos llegar, qué nos importa

- Cómo son nuestros empleados clave, cuáles son sus prioridades y motivaciones
- Qué podemos ofrecerles realmente
- Qué nos hace diferentes y nos es propicio como compañía

La idea central de la autora en relación a la puesta en valor es que los empleados felices demuestran mayor proactividad, son más resolutivos y obtienen un mayor rendimiento.

#### **4.2 La felicidad en el trabajo: Objetivo de la propuesta de valor**

Invertir en los empleados y su satisfacción es invertir en el futuro de la organización y su sustentabilidad. La inversión que se haga sobre los empleados no es “gasto”, es una inversión que duplica o triplica sus frutos. La propuesta de valor al empleado debe tener como meta generar la mayor suma de felicidad posible para que el RH responda con un alto sentido de motivación y compromiso, algo que se traduce directamente en más eficiencia, productividad y calidad de su trabajo.

Aguado (2012), refiere sobre el tema al desarrollar que la inversión genera un mayor nivel de falibilidad. Esto hace que los empleado sean más resolutivos proactivos y con capacidad de adaptarse a los cambios repentinos o a las situaciones de contingencia que surjan en la empresa. Además, se ofrecen datos estadísticos que certifican este argumento:

*“Hacer felices a los empleados resulta beneficioso para las compañías al redundar directamente sobre en su productividad. Según una encuesta realizada por Adecco en 2011, un 92,5% de la muestra considera que la felicidad influye en el rendimiento de un empleado (...)  
La encuesta revela los siguientes factores como los más importantes*

*para ser feliz en el trabajo: en primer lugar, el ambiente laboral (8,4 puntos de media), el salario y la realización personal (ambos con 8,2). También con puntuación superior a los 8 puntos aparecen el horario y el desarrollo de las actividades personales. (p. 47)”.*

Las investigaciones que tratan de asociar la felicidad con el rendimiento laboral no son nuevas y, por el contrario, se pueden rastrear a lo largo de más de una década. Una de las revisiones más completas de trabajos de esta índole, es la realizada por Georg Dutschke (2013) quien, a través de un estudio monográfico, certifica que el rendimiento laboral está estrechamente vinculado a la felicidad de los empleados, si bien, marca otras variables que influyen más allá de la propuesta de valor diseñada por la empresa.

El autor define que es sentido común considerar que empleados felices son más productivos. Por lo tanto, es razonable admitir que organizaciones con empleados felices son capaces de obtener mejores resultados y son más sustentables (p. 23). Más adelante escribe:

Fisher (2010). Realiza una revisión de la literatura sobre relación entre productividad y felicidad de los colaboradores. Entre otros, se refiere a: Juez et al. (2001). Verifica correlación positiva (0.3) entre empleados felices y más rendimiento. El valor de correlación es alta (0,52) en funciones más complejas; Harrison et al. (2006). Verifica correlación alta (0.59) entre empleados felices y rendimiento; Kois (2001). Realiza estudio en 28 restaurantes. Verifica correlaciones positivas entre felicidad de los empleados y resultados (0.27), ventas (0,35) y satisfacción de clientes (0.61). Betterson et al. (2004). Realizan estudio

en 42 empresa. Se verifica correlación (0.44) entre empleados felices y más productivos. (p. 25).

### 4.3 Puntos esenciales de una propuesta de valor al empleado

El punto de partida de una propuesta de valor dirigida al RH es, antes que nada, hacerse consciente de que el capital humano es el centro vital de la organización. Si no se tiene la certeza de que la compañía se debe a sus empleados, estos no podrán motivarse y muchos menos internalizar que ellos también se deben a la compañía. Con ese punto de partida como el más importante, se debe diseñar una propuesta de valor que sea global, y diferenciada para cada empleado según sus funciones.

La empresa debe lograr que cada trabajador, sin importar su puesto en la compañía, se sienta sumamente orgulloso de pertenecer a ella. Esta situación le dará a la empresa una garantía de compromiso con la marca empresarial y un incremento sostenido de su rentabilidad. Tomando esto como base, se proponen una serie de condiciones o puntos clave para emprender una propuesta de valor al empleado, de acuerdo a Aguado (2012):

- a) Atraer y retener: Se trata de “sacar el trabajo adelante” y superar la lógica de “si no es él, otro lo hará”. Contrariamente a lo que se cree, la experiencia previa en un cargo, el nivel de profesionalización o la experiencia laboral, son valores que no siempre abundan en el mercado laboral. Ningún negocio se puede permitir emprender sus propósitos sin atraer y retener el mejor talento. Se trata de transmitir dentro y fuera de la propia organización, que se busca contar con las mejores personas para desarrollar las actividades diarias, y que se hará todo lo posible por hacerlo. La autora señala:

*“Encontrar y retener empleados comprometidos, implica toda una estrategia que no se logra simplemente imitando las mejores prácticas implantadas por otras empresas. Hace falta “estar ahí” y transmitir al*

*mercado que nuestra empresa continúa apostando por contar con los mejores, para quienes es un buen lugar para trabajar. (p. 44)”.*

La capacidad para atraer y retener también se asocia a las proyecciones de la organización en el contexto nacional e internacional. Además de las posibilidades en el ambiente laboral y las posibilidades de carrera dentro de la compañía, los empleados o aspirantes valoran la posición de la empresa dentro del mercado interno y sus proyecciones en el tiempo.

- b) Candidatos y empleados como clientes:** No basta con ofrecer un buen clima laboral. Una propuesta de valor debe estar basada en la realidad y proyectar la misma. Sucede que ofrecer un “buen clima de trabajo” parece ser un slogan más que una realidad “real”. Por ello toda puesta en valor debe ofrecer lo que cumple, puesto que la demagogia supondría una mentira y la ruptura de la confianza.

Los empleados deben ser conocidos como si se tratasen de los clientes de la empresa. Cuando se tiene un cliente surge la necesidad de conocer sus necesidades y satisfacerlas, por ello existe una preocupación por conocer a los clientes y cumplir sus requerimientos. De la misma manera se debe accionar con relación a los candidatos y los empleados. Aguado (2012) lo plantea de la siguiente manera:

*“Si trasladamos la experiencia de marketing tradicional hacia los empleados o candidatos cobraremos conciencia de la escasez de experiencias sólidas hasta la fecha. ¿Una organización puede predecir si un potencial empleado se adaptará adecuadamente a su cultura y estilo de trabajo? ¿Cómo se comportará en el futuro? Si encaja, ¿cómo llegar a él lograr que se identifique y se vincule con la empresa? ¿Qué es lo más importante y lo que más valoraría que a la vez se ajuste a sus prioridades? A través de las respuestas a preguntas como las anteriores*



*y muchas más podremos configurar una buena estrategia de captación y retención. (p. 45)”.*

- c) La forma de la propuesta de valor al empleado: Se trata de un ejercicio de abstracción a través de un proceso de creatividad de redacción. Parece una parte sobreentendida o simple de a propuesta, pero lo cierto es que si su diseño redaccional no es diferente a lo que ya existe en el mercado, las razones para permanecer en ella o atraer nuevos talentos no serán lo suficientemente convincentes. Se trataría de convertir en mensajes convincentes los atributos de la propuesta de valor, para generar un sentido de pertenencia en todos los empleados y en todos los niveles.
  
- d) Comunicación interna y externa: Se trata de reafirmar las convicciones de la propuesta a través de todos los canales de comunicación posibles, tanto a lo interno como a lo externo. Se deben incluir los mensajes más relevantes que ofrezca los atributos diferenciales de la marca con relación a otras organizaciones.

#### **4.4 Ambiente laboral**

La cultura organizacional y el proceso de la comunicación son otros factores que repercuten directamente en el desempeño de los trabajadores. La convivencia laboral con personal disímiles en cuando a sus posturas ideológicas, cultura del trabajo, creencias, costumbres y, en definitiva, todo aquello que conforma la personalidad, puede favorecer o no el trabajo. De acuerdo con ello, se configura un ambiente laboral proclive a desarrollar las funciones en cada puesto, o por el contrario dificultar su elaboración.

Estos y otros ámbitos de acción interactúan con los tiempos, los niveles de respuesta acordes a las necesidades de la empresa. El espacio de trabajo es clave

también para cumplir los objetivos. La carencia de herramientas, la falta de incentivos, entre otros, son factores que marcan influencia negativa para realizar un ambiente laboral con altos niveles de motivación, más allá de la rutina que conlleva un trabajo.

Es un hecho comprobado que las condiciones materiales e inmateriales del ambiente de trabajo, se constituyen en un binomio singular que deja sus marcas en el rendimiento laboral. Se han mencionado algunas de estas condiciones y cómo interactúan para facilitar o no la concreción de objetivos individuales o grupales de la empresa. Los trabajadores en su ejercicio diario sienten presiones de diverso tipo, pero si son continuas irresolutas y no se solventan para dar paso a mejores situaciones de actuación en el ambiente laboral, esos inconvenientes quedaran plasmados de manera indirecta o directa en el nivel de cumplimiento de los objetivos de la empresa.

El lugar de trabajo, no solo entendido como espacio físico, es de suma importancia para la salud mental de los trabajadores en cualquier disciplina, incluyendo el área de RR.HH. A esto, se debe añadir la satisfacción de las necesidades individuales o calidad de vida laboral, que impactan sobre la salud mental de los individuos y la calidad de su trabajo.

En aquellos lugares con un tejido social cohesionado y donde los problemas son diligenciados de acuerdo con los principios éticos y las convenciones sociales, el rendimiento profesional es alto. La estabilidad social, el reconocimiento de la diversidad, la seguridad, las buenas relaciones laborales y la cohesión social se presentan como factores protectores de la salud. La baja disponibilidad de apoyo emocional y la escasa participación social tienen un impacto negativo en la salud y el bienestar.

#### **4.5 Puesta en valor al empleado: proceso de inducción como objetivo inicial**

Los programas formales de inducción suelen ser responsabilidad del departamento de recursos humanos, junto con el supervisor directo del empleado. Este enfoque dual, o de objetivos múltiples, se utiliza con frecuencia porque los temas cubiertos se insertan en dos categorías: los de interés general para todos los empleados, y los de interés específico, dirigidos en especial a los trabajadores de determinados puestos o departamentos. (Chiavenato, 2002).

Werther y Davis, 2008, por su parte, escriben que en el pasado, este proceso se llevaba a cabo mediante sesiones en que el recién llegado recibía instrucción directa de parte de su nuevo supervisor o gerente. En el siglo XXI, la inducción de nuevo personal, así como la capacitación del capital humano en general, se basan en gran medida en la utilización de técnicas basadas en el e-learning y la filosofía de la empresa como centro de creación de conocimientos.

El sistema de inducción tiene múltiples recursos y herramientas que deben ser definidos con antelación, es decir las etapas, la duración de estas, así como las actividades y recursos que se utilizarán para su ejecución. Algunas de las herramientas más frecuentes:

- Entrevistas: Se realizan previa la contratación. Dentro de sus procesos se dan a conocer las diferentes actividades que se desempeñaran, además de ciertos aspectos generales de la empresa.
- Charlas: Estas pueden ser dictadas por la gerencia o por supervisores, sirven para dar aspectos generales cuando las mismas se hacen en grupo.
- Compañeros guías y/o mentores: Es conveniente designar un compañero que contribuya a orientar el trabajo específico del empleado.
- Videos y folletos: Los cuales contienen información de la empresa.

- Manual de inducción: Consta de información necesaria y fundamental que debe ser conocida por el personal nuevo, la misma ayuda a mejorar la adaptación de los colaboradores.

#### 4.5.1 Objetivos de la inducción en el marco de la puesta en valor

Para lograr los objetivos de la inducción se deberán utilizar métodos que desarrollamos a continuación.

- a) El entrenamiento: Una vez ingresado un nuevo colaborador, éste requerirá desarrollar conocimientos y competencias específicas sobre el cargo que va a desempeñar. Al preparar esta información es necesario saber cuáles serán sus responsabilidades, quien será su jefe directo y su respectiva ubicación en el organigrama de la compañía, exponiendo así, de una forma muy clara lo que la organización espera. Al proceso de desarrollo de aprendizajes y competencias específicas se lo denomina entrenamiento.

El entrenamiento significa la preparación de la persona para el cargo, en tanto que el propósito de la educación es preparar a la persona para enfrentar el ambiente dentro o fuera de su trabajo. Para el propósito de la inducción de personal, relacionamos los conceptos antes mencionados, y llegamos a la conclusión que el entrenamiento es un paso fundamental en el proceso, mediante el cual se educa y prepara al nuevo colaborador para que consecuentemente tenga un desempeño óptimo en su puesto de trabajo.

- b) La formación: La función principal de la formación está determinada en la transmisión de conocimientos teóricos y prácticos en su conjunto y que los responsables de una organización en particular tengan la

capacidad de transferir a los colaboradores, sea que estén ingresando o que ya sean parte de ella.

La formación trae resultados positivos y genera buenas prácticas en la comunicación al interior de la organización, además permitirá ir moldeando las competencias con las que desea al personal que la compone, de esta forma se estará encaminando al conjunto de colaboradores hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Es necesario señalar que este proceso de transmisión de información debe ser dinámico y debe usar métodos alineados a una correcta aplicación de la didáctica andragógica, puesto que las organizaciones cuentan con una población adulta. Los métodos utilizados en formación deben ser activos, sobre todo si se trata de organización donde se transmite el conocimiento, por lo tanto, deben estar basados en la práctica, resolución de problemas, comparación de casos, entre otros.

Al utilizar la formación en un proceso de inducción se genera una respuesta inmediata del nuevo colaborador mediante la experimentación directa y precisa de situaciones que se desarrollan en el ámbito general, de manera diaria o periódica en la organización. Los colaboradores deben tener claro conocimiento de cómo resolver cualquier problema o inconveniente que se les presente dentro de la organización, saber exactamente a quien dirigirse y cómo hacerlos, es decir conocer el proceso a seguir.

## SEGUNDA PARTE

### CAPÍTULO 5

### MARCO METODOLÓGICO

#### 5.1 Tipo y nivel de investigación

##### 5.1.1 Profundidad

La investigación se constituyó como básica con rasgos de aplicada-fundamental, por cuanto buscó, dio cuenta, detalló y ofreció una propuesta de puesta en valor dirigida al empleado, por parte de área de RR.HH. de la empresa Argenprom SRL., centrada en la relación entre la motivación y el compromiso de su capital humano, con la misión y visión de la organización. La aplicación metodológica facilitó explicar de modo sistemático las características de la gestión de RR.HH., su situación actual y de esta manera proponer los cambios pertinentes para elevar los niveles de calidad.

La profundidad exploratoria y descriptiva de la investigación permitió estudiar las relaciones de influencia entre los elementos de RR.HH., a observar, para conocer la estructura y los factores que intervienen en los fenómenos internos de la organización empresarial. El carácter descriptivo viene dado a partir del hecho de que se intenta “definir o detallar el comportamiento de un fenómeno o hecho”, en este caso la motivación del capital humano de la empresa. Del Río y Velásquez (2005).

Se buscó enfocar la mira precisamente en el contexto particular de Argenprom SRL., lo que permitió “determinan tendencias, identifican áreas, ambientes, contextos y situaciones de estudio”, y por otra parte, uno de los alcances de este trabajo es dilucidar futuras líneas de investigación. Asimismo, el carácter descriptivo viene dado a partir del hecho de que se intenta “definir o detallar el comportamiento de un fenómeno o hecho”, en este caso la relación entre la motivación y el compromiso de los trabajadores de dicha PyME.

### **5.1.2 Enfoque**

El trabajo se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, debido a la valoración general que se presenta, y la explicación de todo lo relacionado a cada componente del área de RR.HH., fundamentada en revisión bibliográfica y análisis de fuentes secundarias que abordan el tema, a través de referencias de escritos (monografías, tesis, tesinas, etc.) y consultas en artículos de repositorios científicos.

### **5.1.3 Naturaleza**

En cuanto a la naturaleza es empírica pues trabaja con hechos de experiencia directa y no manipulados. Esto le da a la tesis la característica de un trabajo sobre terreno pues se realizará estudiando el grupo o fenómeno estudiado en su ambiente natural.

### **5.1.4 Carácter**

El carácter de esta investigación es cualitativo, y se propuso fundamentalmente encontrar relaciones condicionantes entre ítems:

- Antigüedad en la organización.
- Formas de relación directivos-personal.
- Canales de comunicación utilizados.
- Normas de conductas internas.
- Sentido de pertenencia.
- Manual de información.

## **5.2 Técnicas**

### **5.2.1 Lista de chequeo**

Durante la etapa de documentación se obtuvieron las características principales del área de RR.HH. básica vinculada a una PyMe, y como estas características tenían incidencia directa en la motivación y el compromiso. A partir de

esto, se diseñó una lista de chequeo con dichas características para realizar una evaluación rápida del área, que serviría de base para la aplicación de la observación y las inspecciones oculares.

### **5.2.2 La observación**

Se efectuó a través del proceso de monitoreo de las actividades que se desarrollaron en RR.HH. tales como: procedimientos utilizados, registros y comunicación entre los miembros, relaciones con el personal, entre otros. Estas acciones que fueron ejecutadas por el personal de la empresa incluyen al mismo tiempo controles y revisiones permanentes, a través de los sistemas de nómina, y de la supervisión realizada por el encargado del área.

La observación es base de cualquier investigación que busque evaluar y proponer; además es una técnica que permite lograr en el conocimiento de cualquier proceso. El análisis de los procedimientos permitió tener una visión real de las actividades que realizaba RR.HH. y cómo eran ejecutadas.

El método del análisis de los datos observados permitió identificar cada una de las partes que caracterizan la realidad de la PyME con sus empleados, estableciendo las relaciones causa-efecto en cada uno de los subsistemas. También generó datos sobre la interrelación que existente entre estos elementos, buscando siempre la consecución de los objetivos planteados.

La exploración y descripción fue posible a través de la observación directamente en RR.HH., un espacio que fue sometido a escrutinio y su correlación entre directivos, empleados y metas alcanzadas. Esto permitió aproximarse más la realidad de la empresa, como lo sostienen Hernández y col. (2006) quienes además plantean que la observación debe hacerse en etapas, en aspectos, en lugares y en personas para arrojar resultados y conclusiones más representativas.



### **5.2.3 Inspecciones Oculares**

Se llevaron a cabo para analizar el estatuto, las actas de directorio de los tres últimos ejercicios, último balance, resúmenes, papeles de trabajo elaborados, memorándums, movimientos de nómina, ingresos y egresos de personal, reubicaciones, amonestaciones, reclasificaciones, remuneración, beneficios, estímulos aplicados, entre otros. Las inspecciones buscaron determinar, en el terreno de la documentación empresarial, aquellos datos que puede albergar la información que podría permitir el conocimiento de algo, a priori, no percibido.

Las inspecciones, ofrecieron indicios sobre las normas y procedimientos que estaban siendo acatados por la empresa de acuerdo a las bases teóricas que rigen el estudio. Este técnicas ofreció una orientación precisa sobre las actividades del departamento de RR.HH. de Argenprom y las formas en las cuales esta compañía orientaba sus procedimientos y los subsistemas aquí analizados. Además, esta herramienta facilitó el diseño metodológico de los demás instrumentos, puesto que sirvió de guía inicial para establecer aquellos puntos sobre los cuales se presentaba mayor oportunidad de indagar.

### **5.2.4. Análisis FODA**

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas se constituyó como una herramienta clave a la hora de realizar el diagnóstico situacional. Esto fue una de las tareas primarias para poder ofrecer una visión general sobre el estado general de RR.HH. Se hizo como una de las primeras acciones dado que fue el punto de partida para definir la estrategia del negocio.

Además, permitió dilucidar la responsabilidad y el compromiso real de la plana directiva, un aspecto clave que favoreció la evaluación de los aspectos motivacionales en la empresa. Para poder determinar las nociones motivacionales entre los directivos y los empleados, se hizo necesario comprender el verdadero liderazgo de los

directivos y su apoyo, de lo contrario, cualquier sugerencia de cambio o implementación resultaría infructuosa.

Para aplicar el Análisis FODA, se seleccionaron aleatoriamente miembros del equipo de trabajo que formaban parte de la estructura de la PyME. Esto permitió ampliar la base de análisis documental. Además, favoreció la definición del diagnóstico y el monitoreo de forma permanente de todo el entorno del área objeto de estudio.

Las proyecciones en el tiempo se hicieron, en efecto, considerando la extrapolación de sucesos pasados, presentes y esperados. Se trata a ciencia cierta, de un planteamiento a largo plazo que, en situaciones estables del ambiente, permite anteceder los cambios empresariales, sin importar cuán acelerados sea y cuál sea la capacidad de respuesta de la empresa.

El estudio FODA fue planteada como pertinente para aplicar en Argenprom, puesto que se valoró como método más idóneo dadas las situaciones de capacidad proactiva del management encontrado, es decir, se tenía presunción de los eventos a encontrar.

### **5.3 Procedimiento metodológico**

Como ya se ha mencionado, la metodología que se aplicó fue cualitativa. Esto tomando en cuenta el enfoque de comprensión y análisis de las variables a analizar, describiéndolos dentro de su contexto y con la participación de los sujetos que forman parte del entorno general de la empresa.

Para conocer la operatividad de RR.HH. se observaron las actividades que desarrolla en cada aspecto de sus funciones, los procedimientos utilizados y comunicación entre estos. Se realizaron inspecciones oculares a los tres últimos ejercicios, último balance, resúmenes, papeles de trabajo elaborados, memorándums, movimientos de nómina, ingresos y egresos de personal,

reubicaciones, amonestaciones, reclasificaciones, remuneración, beneficios, estímulos aplicados, entre otros, estableciendo un análisis durante tres semanas.

Es decir, la información fue obtenida con colaboración de la parte encargada de la empresa durante una semana aproximadamente. Por un periodo de 15 días adicionales fue analizado todo el corpus de datos, lo que permitió evaluar todos los procedimientos utilizados, describiendo quién realizaba cada actividad, su secuencia y los controles que eran aplicados, además de las respuestas (reacciones) directas o indirectas de los empleados.

La interrelación entre los factores internos-externos y los sujetos participantes hizo que fuera posible dividir la aplicación del método en cuatro fases o etapas:

- a) Recolección de los datos: Donde se estructuró la investigación e igualmente los alcances y limitaciones de esta a partir de la formulación de una hipótesis a saber: La falta de estrategias gerenciales del área de Recursos Humanos de Argenprom SRL., generan un alto grado de falta de motivación y compromiso. La falta de estrategia gerencial se debe, entre otras cosas, a la falta de una propuesta de valor que impacte positivamente en los trabajadores.
- b) Reconocimiento del entorno: A través de la esta fase se ejecutó el primer componente de la metodología, estableciendo el estado en el que se encontraba el departamento de RR.HH. La idea de esta fase fue conseguir la evaluación completa del entorno global de la PyME, pues se consideró fundamental no trabajar con el área como un ámbito cerrado, aislado o parcelado de los demás sistemas de la organización. La tarea comenzó con la observación y las inspecciones oculares.

Para ello se realizaron visitas a Argenprom SRL., con la autorización de sus autoridades. Acá se analizaron las actividades de la empresa, su actividad diaria, las acciones principales y secundarias realizadas por todo el personal, la estructura organizativa, la composición del cuerpo directivo, su visión y misión, los sistemas de

RR.HH. y toda aquella documentación que explicaba el deber ser de la compañía, sus propósitos y aspiraciones.

La evaluación fue general en primer término, no obstante, dado que los objetivos de la investigación remiten al área de RR.HH., el énfasis fue puesto dentro de estos departamentos, y las personas que ejecutan los respectivos procedimientos administrativos en los mismos. Para lograr estos propósitos, se desarrollaron conversaciones con los directivos y los empleados, registrando los datos, escuchando y transcribiendo la información; posteriormente fueron leídos y organizados dichos datos, para finalmente analizar los contenidos e interpretar los resultados.

- c) Diseño metodológico: En este periodo se realizó una matriz FODA, la cual permitió conocer las debilidades que existían en los sistemas de la organización objeto de estudio. Además, se precisaron las fortalezas, las oportunidades y las amenazas con el fin de controlar los riesgos existentes y prevenir futuros inconvenientes y poder darle sentido a la puesta en valor. En paralelo, se aplicó la observación y la inspección ocular.
  
- d) Fase conclusiva: Se presentaron las consideraciones finales y las recomendaciones. En esta etapa se llegó dando respuesta a las preguntas de la investigación: ¿cuáles son las estrategias gerenciales del área de RR.HH. de Argenprom SRL.? Para responder esta pregunta central, se plantearon otros interrogantes: ¿Cómo se desenvuelven con relación al capital humano? ¿De qué manera se comporta el entorno interno de la organización? ¿Cuál será la propuesta de valor enfocada en los trabajadores más pertinente? ¿Qué estrategias aplica en cuanto a estímulos motivacionales?

Para finiquitar las conclusiones, se entabló una reunión final con los directivos y los empleados de las áreas con la finalidad de socializar las consideraciones finales y contribuir con la mejora de la eficiencia y eficacia de las operaciones de Argenprom SRL.

## CAPÍTULO 6

### Contexto general de Argenprom SRL.

#### 6.1 ¿Qué es Argenprom SRL?

Argenprom es una PyME ubicada en San Isidro, provincia de Buenos Aires dedicada al desarrollo de catálogos de fidelización y merchandising con 20 años de experiencia en el rubro. De acuerdo a la información tomada de su sitio de internet, la empresa afirma que se distingue de las demás por ofrecer “soluciones integrales”, de aquí se desprende su slogan: “No vendemos productos, sino la experiencia de un servicio totalmente personalizado e integral”. La empresa posee una cartera de clientes nacionales e internacionales del sector: bancario, financiero, alimentos, energético, comercio, cosméticos, entretenimiento, entre otros.

#### 6.2 Breve reseña histórica

Los socios fundadores fueron Martín Sánchez Pinedo y Gonzalo Sánchez Pinedo en 1996. La empresa surgió a partir de una visión de ambos que refería una oportunidad en cuanto al rubro de merchandising, el cual todavía estaba en proceso de consolidación, pero al mismo tiempo con una amplia demanda. Según el sitio de la empresa en internet se: “notó que en el rubro del Merchandising existía una necesidad insatisfecha: poca variedad de productos, dificultades de importación y sobre todo, falta de creatividad” (Argenprom, 2019).

En principio la compañía surgió como “una empresa importadora que en sus comienzos se dedicaría a ofrecer productos de merchandising novedosos y regalos empresariales originales”. Posteriormente fue creciendo hasta incrementar su cartera de clientes y se ubicó entre las principales del país.

Para el 2004, Gonzalo Sánchez Pinedo expandió la empresa hacia los programas de fidelización. La empresa cuenta con 54 empleados actualmente,

licencias de productos exclusivos, y entre sus propósitos se incluyen seguir incrementando la cartera de clientes nacionales y extranjeros.

### 6.3 Misión, visión, valores y ventajas competitivas

<b>MISIÓN</b>	
Brindar a nuestros clientes un servicio totalmente integral en el desarrollo de productos personalizados, entendiendo sus necesidades y satisfaciendo por completo sus expectativas.	
<b>VISIÓN</b>	
Perdurar en el mercado como una organización líder, rentable y de alto prestigio, reconocida por su compromiso, excelencia e innovación constante.	
<b>VALORES</b>	
Unas pocas palabras bastan para conocernos: calidad, creatividad, compromiso, organización, respeto, seguridad, confianza, innovación, vanguardia y sobre todo pasión por lo que hacemos.	
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	
<b>EXPERIENCIA EN EL RUBRO</b>	En el último año, entregamos más de 2.500.000 premios a más de 30 empresas que nos eligen año a año, para llevar a cabo sus distintas estrategias.
<b>SERVICIO INTEGRAL</b>	Ofrecemos la experiencia de un servicio totalmente integral, que va desde la gestación de la idea de un producto, hasta la entrega en la casa del usuario.
<b>SOMOS VANGUARDISTAS</b>	Debido a que desde hace ya muchos años que viajamos a Oriente 2 veces por año, logramos mantenernos en el mercado local, a la vanguardia de las últimas tendencias en productos.
<b>SIN INTERMEDIARIOS</b>	Al ser una Empresa importadora y debido a los grandes volúmenes que manejamos, contamos con los precios más bajos y competitivos del mercado nacional.
<b>OFICINAS PROPIAS EN HONG KONG</b>	Contamos con una oficina propia en Hong Kong, que se ocupa de fortalecer los vínculos con las fábricas y nos brinda un abanico de posibilidades en materia de producto.
<b>DEPARTAMENTO DE DISEÑO Y FOTOGRAFÍA</b>	Contamos con un departamento de Diseño Gráfico y de Fotografía propio, con el cual desarrollamos los contenidos digitales y fotografías de todos los

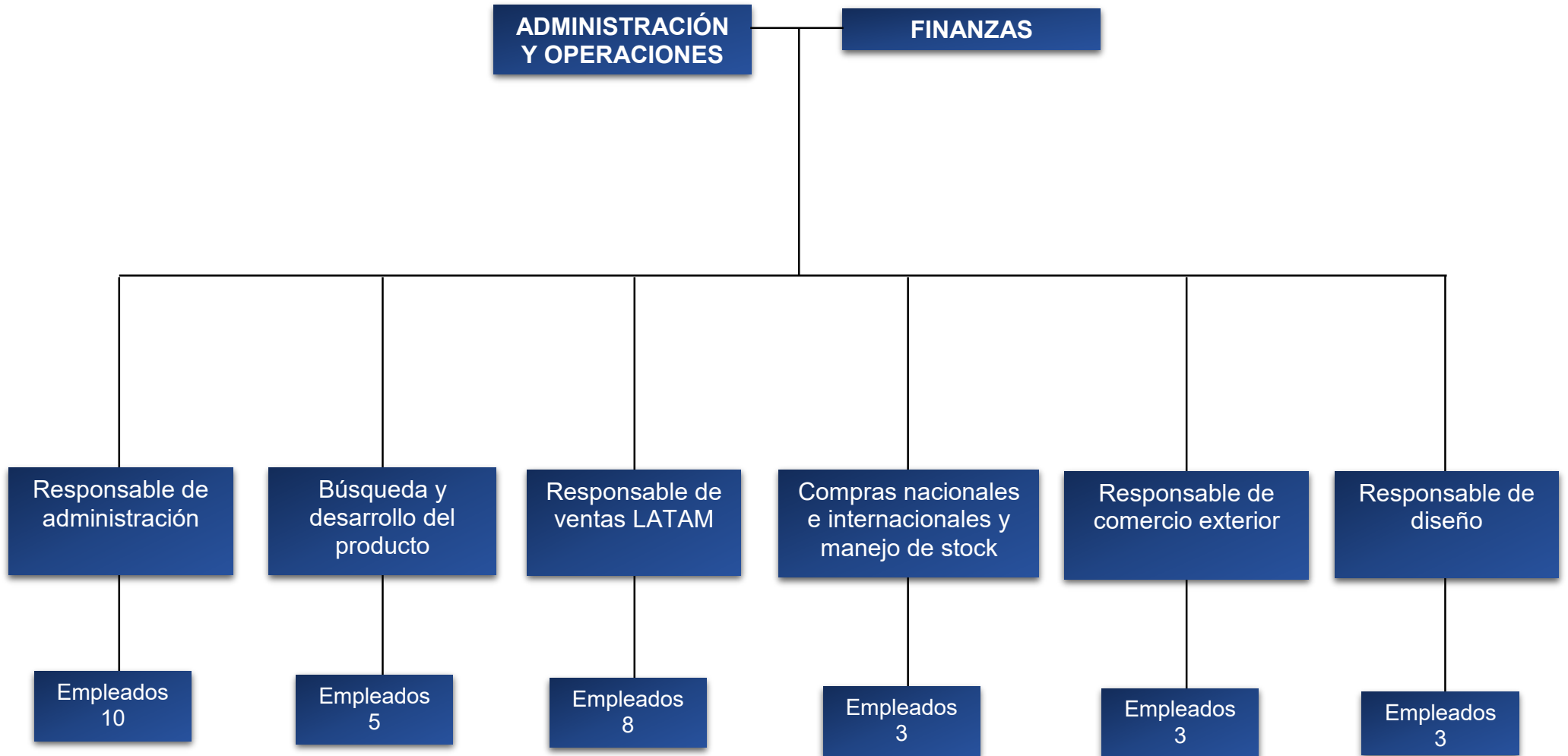
	catálogos, como parte de nuestro servicio integral.
<b>ACTITUD DE SERVICIO</b>	Buscamos brindarles siempre una solución inmediata a nuestros clientes.
<b>AUDITORIAS EN FÁBRICAS</b>	Nuestras fábricas en Oriente están auditadas. Nos comprometemos con la Responsabilidad Social y Empresarial con la certificación internacional de Bureau Veritas
<b>GARANTÍA POR 1 AÑO</b>	Todos nuestros productos tienen garantía de 1 año.

**Tabla 1:** Misión, visión, valores y ventajas competitivas definidas por Argenprom SRL.

Fuente: Elaboración propia a partir de Argenprom (2019).

## 6.4 Estructura organizacional de la empresa

argenPRIM®



**Gráfico 1:** Estructura organizacional de Argenprom SRL. Fuente: Elaboración propia.



## 6.5 Características del área de RR.HH de Argenprom SRL.

Como es característico en muchas PyMEs, Argenprom SRL. se maneja como una empresa muy horizontal. Las estructuras jerárquicas muy marcadas en empresas medianas y grandes, no se van a representar en su estructura organizacional (ver Gráfico 1). Claro está, las decisiones más trascendentales en materia del capital humano las toman los socios gerentes, los cuales fungen en las áreas de administración y finanzas.

Después, cada departamento o área posee cierta autonomía para manejar a sus empleados. En función de eso, analiza las necesidades de nuevos ingresos, decide si existe alguna falta, define las labores y estrategias, entre otras. La visión horizontal ayuda a generar un sentido de pertenencia en la empresa y permite que delegar y facultar sea práctico y desburocratizado. No obstante, puede ser un reto a la hora de establecer políticas unificadas en cuanto a estrategias globales en materia de personal.

Las decisiones administrativas en cuanto a nómina están circunscritas al área de finanzas, mientras que las decisiones en cuanto a condiciones laborales y beneficios las toma directamente la parte administrativa. Esta dualidad tiene que ver con el hecho de que la empresa está conformada por una raíz de dos socios gerentes (administración y finanzas).

## CAPÍTULO 7

### Análisis y diagnóstico

#### 7.1 Análisis FODA

Argenprom SRL., es una empresa característica del tipo de PyME que no temen en tomar acciones dirigidas a conquistar nuevos mercados, evolucionar y adaptarse a los cambios que supone el rubro. Este asumir estrategias ofensivas siempre está signado por interés en la eficiencia y la calidad, algo reforzado por el factor tradición y trayectoria, aspectos que le dan fortaleza a la organización.

Dichas acciones se relacionan con la seguridad que genera la empresa en su capacidad de infraestructura, las formas en las cuales maneja la fidelidad a su misión, visión, valores y el conocimiento del sector de merchandising y los catálogos de fidelización. Estas cualidades le han valido el aprovechamiento de un sector con altos estándares de calidad, y le ha permitido oportunidades en materia de comercialización, determinación de sectores priorizados y atracción de personal capacitado.

No obstante, se hace evidente que la compañía requiere monitorear el entorno financiero de manera más eficiente y precisa. Dicho entorno, tanto en lo interno como en el externo está signado de amenazas, pero también oportunidades. Un aspecto negativo es que las debilidades de Argenprom SRL., se han extendió en el tiempo, y revertir su situación actual requerirá planes a mediano y largo plazo. La puesta en valor es más que pertinente dados los efectos que esto tiene en el nivel de motivación y compromiso de su capital humano.

Los espacios que resultaron claves dentro del análisis de RR.HH. fueron: motivación, rendimiento y compromiso. Un aspecto para destacar dentro de estos sectores fue el vínculo que existe entre la estrategia definida y los procesos de la compañía, pues se encuentran alineados con los objetivos estratégicos, pero sin seguimiento de los aspectos motivacionales.

F	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Garantiza la efectividad de los servicios.</li> <li>– Personal altamente capacitado y especializado en el rubro.</li> <li>– Experiencia y conocimiento en el sector.</li> <li>– Amplitud del objeto empresarial.</li> <li>– Capacidad de la infraestructura.</li> <li>– Sistemas de estímulo y atención.</li> <li>– Aprobación del perfeccionamiento empresarial.</li> <li>– Tecnología de punta.</li> <li>– La calidad de los servicios es alta.</li> <li>– Personal diligente.</li> </ul>
O	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Establecimiento de alianzas estratégicas.</li> <li>– Mayor flexibilidad en la formación de precios.</li> <li>– Existencia de sectores priorizados.</li> <li>– Tendencia de los clientes a buscar soluciones integrales.</li> <li>– La existencia de proveedores propios altamente fidelizados.</li> <li>– Existen competidores con servicios deficientes.</li> <li>– Las redes sociales y las páginas web permiten que la empresa se conozca en diversos lugares.</li> <li>– Líneas de crédito.</li> <li>– Competencia entre proveedores</li> </ul>
D	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Desactualización de infraestructuras.</li> <li>– Deficiente programa de inversiones propias.</li> <li>– Bajo nivel organizativo.</li> <li>– Deficiencias en la capacitación del personal.</li> <li>– Carencia de programa de estímulos a los empleados.</li> <li>– Sobrecarga laboral.</li> <li>– Insipiente comunicación interna.</li> </ul>
A	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Existencia de inestabilidad financiera externa que dificulta la gestión comercial.</li> <li>– Competencia desleal.</li> <li>– Escaso poder adquisitivo de los clientes.</li> <li>– Restricción y centralización de las inversiones en la economía nacional.</li> <li>– Créditos comerciales de los proveedores que no cubren el ciclo de operaciones.</li> <li>– Aumento de costos de materiales (permanente inflación).</li> <li>– La competencia trabaja con márgenes de utilidad bajos.</li> <li>– Falta de compromiso y motivación de los empleados.</li> </ul>

**Tabla 2:** Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el área de RR.HH. de Argenprom (2019).

## 7.2 Análisis diagnóstico del entorno de RR.HH.

Como ya se ha mencionado, RR.HH. es un área descentralizada. Las decisiones de peso en relación al personal (contratos, definición de salario, beneficios, apercibimientos, entre otros) dependen de una estructura bifida (administración y finanzas). Después, las decisiones particulares sobre funciones, vacaciones, permisos y otros, son atendidas por los encargados de las demás áreas.

Este sistema es práctico, manejable y menos burocrático, lo que le da una dinámica fluida a la PyME. Además, se facilita el cumplimiento de las tareas diarias y las metas a corto, mediano y largo plazo de la empresa. Esta forma de llevar las estrategias vinculadas al personal, están basadas en controles sencillos de acuerdo a los resultados obtenidos en la dinámica operaria.

Cabe destacar que la actuación de los empleados muchas veces queda bajo su propio control, lo que genera situaciones que escapan de la supervisión directa, aunque siempre auditables. Esto podría conducir a la generación de vicisitudes no deseadas.

Los trabajadores cumplen patrones preestablecidos de acuerdo a sus funciones. La aplicación de estas dinámicas se hace a través de un método sencillo si se trata de trabajo rutinario, y los comportamientos son fácilmente observables. A partir de allí surge la oportunidad de analizar, más allá de los departamentos, la política global de la compañía en relación a su personal. Es aquí donde se ofrece una mayor oportunidad de acción dada el efecto de posible fragmentación de la estrategia o aplicación de estrategia general de RR.HH. a destiempo.

En el entorno actual, el área o las zonas de RR.HH. de Argenprom se convierte en uno de los elementos fundamentales sobre el cual se deben aplicar correctivos. Las tareas están centradas básicamente en cumplir metas por departamentos que, en el marco de una estructura horizontal, podría perder el horizonte macro de la compañía. Existe una descoordinación entre las áreas, que podría dar la sensación a los empleados que unas cosas se cumplen de un modo en un departamento y de otro

modo en los demás. Esto hace que las tareas prospectivas resulten más difíciles de proyectar.

El enfoque de Argenprom SRL. debería ser conceder más importancia a la necesidad de crear estímulos motivacionales capaces de elevar el compromiso de los empleados hacia la empresa, más que buscar los resultados a corto plazo. La principal ventaja de una puesta en valor enfocada en la motivación es que le brindará en el mediano y largo plazo, la posibilidad de que los directivos implementen mecanismos de actuación que incrementen la adaptabilidad y la evolución de la empresa en el tiempo, conservando y atrayendo a los mejores talentos en el área de negocios.

Esto creará una estrategia común entre la empresa y sus departamentos tanto a corto como a largo plazo. Debe acotarse que tal sugerencia resulta compleja debido a la dificultad para determinar los indicadores macroeconómicos externos, pero se enfatiza en que teniendo el recurso más importante bien cultivado a través de la motivación, será posible lograr superar cualquier dificultad externa.

El análisis permitió determinar que directivos consideran que se comunican eficientemente con sus empleados y tienen conocimiento de necesidades. En el departamento consideran, no obstante, que los directores no se comunican eficientemente con ellos ni conocen las actividades que realizan. Ambas partes están al tanto de que existe una necesidad de mejorar la comunicación interna.

### **7.3 Identificación y análisis de riesgos**

Después de haber precisado cuáles son los riesgos inmediatos de la empresa en materia de RR.HH., se procedió a valorarlos. Se cruzaron las informaciones procedentes la observación y las inspecciones oculares. Posteriormente a este cruce, se contrastaron con el análisis FODA.

Esto permitió evaluar las estrategias, los procedimientos, los pasos administrativos y la conducción general del personal de Argenprom SRL. y una vez

precisadas estas cuestiones, se procedió determinar su pertinencia, con el fin de identificar si son suficientes para prevenir y mitigar los riesgos y las amenazas o, por el contrario, el riesgo llevaría a la necesidad de sugerir nuevos controles.

Los datos obtenidos del cruce y los contrastes con la documentación permitieron determinar que la efectividad de las estrategias no es la adecuada para prevenir o mitigar los riesgos presentes en el manejo del recurso humano, específicamente en lo que atañe a los estímulos motivacionales.

#### **7.4 Carencia de una jefatura central única**

La descentralización de la materia de RR.HH. por departamentos ha traído beneficios a la empresa en cuanto a: rendimiento, especificidad, trato directo y cordial, mayor conocimiento y cercanía con los trabajadores, más seguimiento a los trabajos implementados, autonomía en cuanto a beneficios o sanciones, entre otros.

No obstante, este sistema también tiene sus dificultades sobre todo en lo que atañe al seguimiento de las líneas generales de acción globales de la empresa, esto es, el comportamiento unificado y general que se espera de los trabajadores de acuerdo a las metas establecidas. Esto origina que muchas veces los empleados sigan la línea “individual” de su sector, más allá de las metas generales de la compañía, si bien unas no se pueden separar de las otras. Más allá, la situación comunicacional también se ve afectada.

Los datos obtenidos permitieron evidenciar que no existe un proceso formal de inducción, por ejemplo, que permita que el nuevo empleado, una vez ingresado a la organización, comenzar a conocer su funcionamiento y a relacionarse.

Al indagar el por qué aún esta herramienta no se ha implementado, refirieron que “no tienen colaboradores con las competencias necesarias para comenzar a implementar un proceso de inducción”. Sin embargo, consideran que “son conscientes del impacto positivo que generaría ponerlo en práctica”, ya que han detectado que, al no ser informados los principios de funcionamiento, así como de la

cultura organizacional de la empresa, al nuevo integrante le demandará mayor cantidad de tiempo el período de adaptación hasta llegar al nivel óptimo de eficiencia en el puesto de trabajo.

En relación “jefatura” que marcara las líneas, se conversó con las dos gerencias encargadas de la gestión del capital humano dentro de dicha empresa. Con respecto a los estímulos motivacionales, se indicó que cuando surge la necesidad de aplicarlos a una persona en un área determinada, el encargado y jefe de esta lo acuerdan. Comienza de esta manera un análisis sobre el rendimiento de la persona y su trayectoria con la finalidad de reconocer sus méritos. No obstante, aun cuando existen acciones significativas a priori, la empresa generalmente aplica los estímulos de acuerdo a resultados y no busca resultados a partir de la aplicación de estímulos.

Seguidamente se detallan las consideraciones generales en materia de RR.HH. que implican riesgos para la empresa:

<b>Sobre el proceso de inducción</b>	Argenprom SRL, al no contar con un proceso formal de inducción, presenta grandes vacíos en los procesos de integración de los nuevos empleados.
<b>Estímulos motivacionales</b>	No se considera primordial los estímulos motivacionales. No se toma en cuenta que deben ser aplicados para esperar resultados en el proceso de forma activa, lo que ayudará a encaminar el desempeño independiente con alto compromiso.
<b>Imagen institucional de cara a los trabajadores</b>	La imagen institucional de una empresa nace de forma integral, a través de todos sus procesos, por lo que también se concluye la urgencia de contar con un proceso de inducción que transformará la imagen de manera positiva.
<b>Ingresos y egresos</b>	No se cuenta con procedimientos formales de cada uno de los procesos, desde el ingreso hasta el egreso de personal.
<b>Conocimiento sobre la empresa</b>	Se brinda escasa información sobre la cultura, misión, visión y valores de la organización cuando ingresa un nuevo empleado.
<b>Capacitación</b>	No considera actualmente a la capacitación como un proceso integral, que abarca desde

	el momento del ingreso y continúa durante el tiempo en el cual transcurre su proceso de contratación y relación laboral.
<b>Manual de normas y procedimientos</b>	Los nuevos colaboradores afirmaron que no reciben un manual de normas y procedimientos donde queden explícitas las normas de conducta, beneficios, obligaciones, y demás información que sea de utilidad para el ingresante.
<b>Sentido de pertenencia</b>	Más allá de las falencias en materia de motivación, los empleados manifiestan sentirse altamente comprometidos con la empresa.
<b>Cultura organizacional</b>	La adaptación de los empleados a la cultura organizacional de la empresa es rápida y se da en los primeros meses de su ingreso. El reclutamiento y la selección se realizan de manera informal.

**Tabla 2:** Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas en el área de RR.HH. de Argenprom (2019).

## 7.5 Análisis del employment brand

Argenprom no posee una definición propiamente dicha de employer brand. Los requerimientos de personal se van dando sobre la marcha, y si bien las tareas son definidas previamente para saber las competencias de los trabajadores, no existe una política extendida en el tiempo para el ingreso, mantenimiento y los nuevos requerimientos de talentos.

La descentralización de RR.HH. hace que los departamentos inferiores a las dos gerencias que contralan la dirección de la empresa, posean definiciones propias al departamento que muchas veces están por encima del sentido general de las políticas gerenciales.

En relación con lo anterior y de acuerdo con el FODA y las otras herramientas metodológicas empleadas, se hace un análisis basado en los pasos generales para la constitución del employer branding que terminará posibilitando una construcción acertada de la propuesta de valor al empleado:



- a) Definición del público objetivo: Existe una preocupación por captar los mejores talentos. Los entornos vinculados a TIC, más aún aquellos centrados en el diseño y la imagen como el caso de Argenprom SRL., exigen una búsqueda constante de las personas que mejor manejen los hardware y software que se requieren para estar a día con las últimas tendencias. Además, aquellos talentos con trayectoria dentro de la empresa requieren constantes programas de actualización dada la dinámica cambiante del área, la cual demanda altos estándares de actualización.

Pero esto no solo aplica a quienes dentro de la empresa manejan lo relacionado con el diseño. Los directores, los gestores del RH, los relacionistas públicos y, en fin, todo el personal de la organización requiere estar al día con públicos interno y externos cambiantes.

La PyME tiene esta certeza y posee talentos que se han adaptado a los cambios a través del tiempo. Pero la definición de un público objetivo todavía debe ser atendida, puesto que se evidenció una falencia en cuanto a los requerimientos de la empresa, las políticas de actualización y las proyecciones en el tiempo. Además, Argenprom SRL., debe atender los valores asociados al ambiente laboral para poder expresar aquellos atributos que posee y lo que buscará consolidar de manera clara y sencilla.

- b) Empleados internos y candidatos: Aun cuando sabe a dónde debe apuntar sus búsquedas laborales, el obstáculo de la situación pasa por la definición global. Los requerimientos de personal están asociados a necesidades de los departamentos, que podrían lograr que las dos gerencias centrales acepten o no al candidato. Cada jefe de departamento actúa como un “jefe de RH” y dirige las políticas hacia los nuevos candidatos.

Se percibe que cada “jefe” define el requerimiento poniendo como partida general la misión, visión y propósitos de la empresa, pero este énfasis rápidamente se desdibuja hacia una centralidad en cuanto a los requerimientos inmediatos del área para la cual fue contrato.

Es decir, el departamento queda por encima de la estructura central que debería gestionar las políticas globales del RH (las dos gerencias). Esto es una debilidad que termina por afectar el sentido de pertenencia con la empresa, el nivel de compromiso y el acatamiento de directrices generales. Vale acotar que no se trata de criticar la gerencia a dos voces, pero es palpable la falta de unificación de criterios.

**c) Marketing, comunicación y dirección:** La carencia de un diseño de una política de selección, inducción, capacitación y estímulo constante es evidente por los siguientes aspectos:

- La empresa siente que los talentos deben acudir a ella como un hecho sobrentendido.
- No se asume que Argenprom SRL., debe buscar los mejores talentos.
- No se construye esta idea en el imaginario colectivo dentro y fuera de la empresa.
- No se ha diseñado un ideario a partir de mensajes comunicacionales a lo interno y a lo externo donde se especifique por qué es bueno trabajar en Argenprom SRL.,
- La especificación de las ventajas de incorporarse al equipo, quedan en un segundo plano.

En general, no se busca superar las ofertas de la competencia con un discurso claro al respecto (¿por qué resulta mejor trabajar aquí y no allá?). La dirección de la empresa no ha comprendido que, así como efectúa un marketing dirigido a la conquista de clientes, también debe hacerlo para sus candidatos y empleados.

**d) Atracción y motivación:** Como se explicó en el punto anterior, la empresa no siente que sea una necesidad “ir a la conquista de empleados”. Esto deja sin una razón para ofrecer mayores atractivos y estímulos motivacionales. De hecho, una de las percepciones es que los empleados, si bien sienten los esfuerzos empáticos de la empresa en múltiples circunstancias, la dirección

“pudiera hacer más” para elevar el clima de motivación y con ello el compromiso.

- e) Comunicación interna y externa: Como se adelantó en el FODA y también en el punto “c”, Argenprom SRL., posee fallas comunicacionales a nivel interno y externo. Esta es quizás una de las amenazas más serias contra la empresa. Si bien no deben tratarse con alarmismo y, no han constituido una mayor contrariedad, se han presentado fallas de mensajes mal transmitidos a los trabajadores. Incluso, aquellos nuevos talentos perciben la “doble comunicación” entre sus “jefe de departamento” y las gerencias de dirección. Durante la investigación se denotó un reconocimiento de esta falencia y se explicó que se estaban analizando los canales y mensajes transmitidos al público interno, pero no se especificó sobre las políticas dirigidas a los nuevos talentos.
- f) Empleados como embajadores: Si hay una fortaleza en Argenprom es un alto sentido de orgullo por pertenecer a la empresa. Debe acotarse que, pese a las fallas detectadas en cuanto a employer branding, esta organización posee un atributo particular: tiene niveles de empatía destacables con sus empleados. Es cierto que en muchos casos esto podría ser circunstancial y no definido como una política de la empresa más allá de acciones efectistas, pero al mismo tiempo da una visión de que la empresa con un poco de esfuerzo adicional lograría amplios estándares de motivación y compromiso como para que cada trabajador sea un embajador de la empresa.
- g) Monitorización y evaluación: La empresa no posee una evaluación constante de sus políticas de búsqueda de personal y adquisición de nuevo recurso humano. Esto hace difícil el establecimiento de una propuesta de valor al empleado. La empresa no ha desarrollado la consciencia de que cada vez existe más competencia en el mercado, y el negocio del merchandising y los catálogos de fidelización es cada vez más competitivo, con todas las ventajas y desventajas que puede significar el hecho de que una empresa tenga 20 años en el ramo.

## 7.6 Consideraciones generales de la evaluación y el diagnóstico

- No existe como tal un sistema de auditoría interna en RR.HH. que permita establecer en el corto plazo un espacio de diagnóstico y análisis para el área. Esto genera riesgos, que impiden corregir los problemas y elevar la calidad en las operaciones.
- Debido a esto, Argenprom SRL. padece de falta de estímulos motivacionales, ya sea por omisión, carencia o por la falta de centralización de la acción que sobre el capital humano ejercen el área de doble gerencia que encabeza la PyME. Si bien es cierto que todas las organizaciones presentan algún nivel de riesgo manejable, en el caso de esta compañía, si no se aplican los correctivos del caso, podría verse afectada el nivel de compromiso de los trabajadores en torno a la misión y visión de la organización.
- El personal de la empresa debe ser capacitado de manera constante con miras a manejar una cultura del control interno más fuerte.
- Los objetivos estratégicos de la empresa se están cumpliendo pese a las fallas detectadas, con lo cual, la aplicación de los correctivos adecuados podría elevar la optimización de las metas de cumplimiento. La evaluación de la efectividad de dicho correctivos debe realizarse por periodos de tiempo que permita facilitar sus logros.
- Uno de los principales objetivos fue la proposición de una puesta en valor dirigida a los trabajadores, que respondiera a un enfoque motivacional claro. El diagnóstico FODA, la observación y las inspecciones oculares, son los principales insumos que se usaron para aportar a la compañía nuevas pautas y procedimientos le permita facilitar el cumplimiento de sus objetivos, mitigando los riesgos inherentes de sus procesos de RR.HH.
- De la información relevada, se puede concluir también, que otro aspecto que está afectando a la empresa es la falta de inducción y capacitación, dos

procesos que se hacen de manera informal. Esto afecta la incorporación rápida de los nuevos ingresos a la cultura organizacional y productiva de la empresa.

- Los canales de comunicación entre los directivos y sus equipos de trabajo podrían mejorar.
- Con relación a las evaluaciones de desempeño, las mismas se realizan de forma adecuada, pero no responden a estímulos motivacionales claros.
- Deben efectivizarse los controles adecuados en el área de sistemas que permitan fortalecer la invulnerabilidad de los datos y los sistemas.
- Los riesgos detectados, si bien constituyen amenazas a largo plazo, son fácilmente detectables y corregibles. La situación ofrece además la oportunidad de optimizar todo el sistema de RR.HH.
- Las fallas detectadas en el departamento mostraron falencias en el entorno interno, que pueden convertirse en debilidades, y traer consigo fallas en las operaciones realizadas o a realizar.
- Argenprom SRL. sigue siendo una empresa rentable y competitiva. Las fallas encontradas no son determinantes para su salud general, siempre y cuando sean atendidas. El crecimiento de la compañía es continuo, y muchos de sus proyectos están superando las expectativas planteadas. Esto le está permitiendo cosechar nueva cartera de clientes.
- Una de las mejoras a aplicar es la reorganización de los procesos del área de RR.HH. Esto porque también fue detectada una descentralización excesiva de tareas por parte de los encargados de los departamentos, mientras otros no realizan evaluaciones de desempeño que permitan medir su eficiencia, así como la retroalimentación debida.

- La información arrojada, respecto al desempeño del área, permitió determinar que esta PyME debe evaluar el proceso de toma de decisiones, y cómo estas son comunicadas a todo el personal de la compañía.
- En la metodología aplicada se integraron aspectos de la gestión y planificación. Al establecerse vínculos entre los objetivos estratégicos, el diagnóstico FODA permitió determinar la eficacia de los procesos y la actuación de los factores clave del éxito de la compañía.

## 7.6 Recomendaciones

### 7.6.1 Pilares de la Propuesta de Valor al Empleado en Argenprom SRL.



**Gráfico 2:** Pilares de la Propuesta de Valor al Empleado para Argenprom SRL. Fuente: Elaboración propia.

### 7.6.2 Promesas que constituirán la Propuesta de Valor



**Gráfico 3:** Promesas sobre las cuales se constituirá la propuesta de valor de Argenprom SRL.  
Fuente: Elaboración propia.



### 7.6.3 Pasos básicos para la Propuesta de Valor al Empleado de Argenprom SRL.

**PROPUESTA  
DE VALOR  
AL  
EMPLEADO**

---

#### **1 DEFINICIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO**

(Identificación de los stakeholders)

---

#### **2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

(Análisis interno y externo)

---

#### **3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DESEADA**

(En colaboración con marketing, comunicación y dirección).

---

#### **4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS**

(Atracción, motivación o refuerzo de la Marca Empleadora)

---

#### **5 CANALES DE COMUNICACIONAL**

Comunicación interna y externa

---

#### **6 ACCIONES INTERNAS**

Convertir a los empleados en embajadores

---

#### **7 ACCIONES EXTERNAS**

(Convertir a Argenprom SRL en un empleador atractivo)

---

#### **8 MONITORIZACIÓN Y EVALUACIÓN**

---

argenPR<sup>®</sup>M

## Conclusiones

Esta investigación permitió analizar empíricamente el área de RR.HH. y las estrategias dirigidas al RH de la PyME Argenprom SRL. dedicada a los catálogos de fidelización y merchandising desde hace 20 años, lo que le ha permitido construir una trayectoria en el mercado de servicio, sensible y consistente con las necesidades de sus clientes a lo largo de esos años.

Sin embargo, a la hora de hablar de una marca empleadora, esta organización omite la importancia de tal emprendimiento, lo que la deja en desventajas corporativas frente a sus competidores. Además, esta situación dificulta el diseño de una propuesta de valor dirigida al empleado que logre la consolidación de los valores del equipo de trabajo, su permanencia y fortalecimiento con nuevos ingresos.

Esto justifica la importancia que tienen para las empresas las áreas de Recursos Humanos, pero más allá, la estrategia del Recurso Humano, como pilares para el sostenimiento de la misión y visión de las organizaciones y la creación de niveles de motivación que eleve el compromiso con los propósitos de la empresa, algo de lo que actualmente carece Argenprom SRL. y que se relaciona con un área de RR.HH. sin estructura física ni tácita, generando cierta anarquía o anomía en las decisiones.

Una propuesta de valor agregado basada en un correcto proceso de selección de los grupos que componen la organización, y una inducción adecuada sobre los procesos internos y externos de la empresa, conllevarán a un mejor desempeño de las potencialidades del equipo de trabajo. Además, si esto se da en el marco de una correcta satisfacción de las expectativas de trabajadores y clientes, el clima laboral será propicio para cosechar éxitos a corto, mediano y largo plazo.

Es necesario hacer énfasis en el hecho de que la inducción, a pesar de ser la última etapa del proceso de selección, es una parte vital, ya que es una tarea de gran trascendencia e importancia, para la adecuada integración de los nuevos

colaboradores en la organización, y es precisamente una de las fallas detectadas en esta PyME.

Posteriormente a todo el proceso de reclutamiento, selección y contratación, la empresa espera que los nuevos ingresos sean un recurso productivo. Pero sin que aborde el tema del ambiente laboral, los estímulos motivacionales y todo lo relacionado a la marca empleadora, la propuesta de valor al empleado en sí no tendrá sentido. Actualmente los trabajadores aprenden muchas veces sobre la marcha, y los jefes de departamento los orientan al respecto, sin embargo, esto no es el deber ser para que una persona esté integrada rápida y adecuadamente en su ambiente de trabajo. Esto puede impactar en el completo desarrollo de sus capacidades.

Por ejemplo, los primeros días en el trabajo de cualquier persona son críticos, y, por lo tanto, es importante prever esta situación, teniendo un programa de inducción debidamente planificado y organizado con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte de manera positiva y eficiente, logrando un alto sentido de pertenencia paulatinamente. Casi todos los trabajadores que recién ingresan a una organización tienen dudas. Se sienten en un ambiente extraño, temen a lo desconocido y enfrentan nuevos desafíos. Las primeras impresiones tienen a ser duraderas y quedan grabadas en el nuevo colaborador. Cuando no se introduce e integra debidamente, se puede impactar negativamente en sus ambiciones, propósitos e impulsos creativos.

Debido a ello, en Argenprom SRL., se comprobó que existe cierta confusión u “orfandad” dentro del proceso formal de reclutamiento, selección e inducción. Esto impacta en la estructura toda de la compañía, y establece relaciones con el nuevo empleado que afectan el ajuste a su nuevo ambiente.

Es importante que la empresa incorpore una política formal y explícita de formación dentro de la organización, que comience desde el proceso de reclutamiento y selección, pasando por la inducción y orientación de ingreso, hasta el desarrollo propio del colaborador. Todo ello, claro está, como parte de una propuesta de marca empleadora monitoreada constantemente.

Se recomienda en primer lugar la implementación de los procesos propuestos como una correcta inversión que resultará en la optimización de tiempos y recursos, puesto que reducirá los costos resultantes de errores cometidos al no contar con un proceso formal que brinde la información necesaria para los candidatos o empleados. Esto con pleno conocimiento de que una inversión en motivación al personal es una inversión en el futuro de la empresa. Esto permitirá generar un espacio de socialización con el trabajador interno, y ganar su compromiso como embajador de la marca empresarial.

La propuesta planteada será un punto importante para Argenprom SRL., brindándole a esta PyME otra perspectiva para llevar adelante estrategia del RH, con elevados estándares de calidad, en el marco de acciones prácticas, sencillas y pertinentes.

## Bibliografía

- Acevedo, J.C. (2008). Tipos de sistemas. Consulta [20/01/2019] Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7244/3/658.4038-A174d-Capitulo%20II.pdf>
- Aguado, M. (2012). Cómo transmitir la propuesta de valor al empleado. MK: Marketing + ventas, ISSN 1130-8761, N° 277, 2012, pág. 42
- Albornoz, X. (2006). Descripción y análisis de puestos en Orintrama S.R.L. (Tesis de pregrado) Universidad Siglo XXI.
- Alfaro, M. (2012). Administración de personal. Red Tercer Milenio: México.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires, Editorial Granica.
- Aragón, A.; Rubio A.; Serna, A.; Chablé, J. (2010). Estrategia y competitividad empresarial: Un estudio en las MiPyMEs de Tabasco Investigación y Ciencia, vol. 18, núm. 47, abril, 2010, pp. 4-12
- Astini, M., Merguerian, M., Celeste M. (2016). Gestión de RRHH en organizaciones Pymes: “Desarrollo del área de RRHH a partir de la estrategia funcional de una empresa dedicada a la distribución de productos en el rubro veterinario”. (Tesis de pregrado). Universidad de la Defensa Nacional, Córdoba.
- Blázquez, B. (2014). La Evaluación de Desempeño en la empresa: Estudio del caso Plásticos ABC (Soria). (Tesis de pregrado). Universidad de Valladolid.
- Chiavenato, I. (2001) *Proceso Administrativo*. México, Editorial Mc. Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Barcelona: McGraw-Hill.
- Del Río, Olga; Velásquez, Teresa (2005). Planificación de la investigación en comunicación: fases del proceso, EN: Investigar en Comunicación. Guía de métodos y técnicas de investigación social en Comunicación, compilado por: María Rosa, Verganza Conde y José Ruíz San Román. 1ª Edición. Aravaca, Madrid. McGraw-Hill Interamericana de España. 43-75 pp.
- Dessler, G.; Varela, R. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. México, Editorial Pearson
- Di Ciano, M. (2016). Pymes – Rol en la Economía Nacional y características particulares de funcionamiento. Consulta [24/02/2019] Disponible en: <http://aduba.org.ar/wp-content/uploads/2016/07/Pymes.pdf>

- Dolan, S.; Valle, R.; Schuller, R.; Jackson, S. (2007). La gestión de los Recursos Humanos. Cómo atraer, retener, y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. Madrid: McGraw-Hill.
- Etzioni, A. (1960). Organizaciones modernas. Uteha.
- Elorriaga L.; Barreto, A. (2015). Inducción organizacional o entrenamiento operativo en las Mi PyMEs de alojamiento turístico de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina (2011-2013). *FACES, Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, UNMDP*.
- Gallardo, E.; Espluga, M.; Triadó, X. (s.f.). ¿Qué debemos saber sobre motivación laboral? Aproximación a un modelo de proceso motivacional en las organizaciones. Recuperado Marzo 01, 2019, sitio web <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2483106.pdf>
- García, G. (2014). Importancia de la inducción para el desempeño del personal de la mediana empresa industrial. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar.
- Hendry, C.; Pettigrew, A. (1990): "Human Resource Management: An Agenda for the 1990's", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, N. 1, pp. 17-43.
- Hernández R., Fernández-Collado, C., Baptista L. (2006). Metodología de la Investigación. Ciudad de México, México: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernando, M. (2007). Las buenas prácticas en la gestión de Recursos Humanos en las Organizaciones de Mar del Plata. (Tesis de postgrado). Universidad Nacional del Mar del Plata.
- Importancia del talento humano*. (2014, Diciembre 01) Recuperado febrero 27, 2019, de [Conocimientosweb.net](http://www.conocimientosweb.net) sitio web <http://www.conocimientosweb.net/portal/article2054.html>.
- La Nación (2004, Diciembre 19). *Crecimiento: las pymes buscan la profesionalización*. Recuperado marzo 26, 2019, de La Nación sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/economia/empleos/crecimiento-las-pymes-buscan-la-profesionalizacion-nid664316>
- La Vista, M. (2018, Julio 08). *Cinco reformas fiscales que tendrán un alto impacto sobre las pymes en la Argentina*. Recuperado febrero 26, 2019, de La Nación sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2151115-cinco-reformas-fiscales-que-tendran-un-alto-impacto-sobre-las-pymes-en-la-argentina>
- López, M.; Arias, L.; Rave, S. (2006). Las organizaciones y la evolución administrativa *Scientia et Technica* Año XII, No 31, Agosto.
- Ministerio de Producción (2018). Nuevas categorías para ser PyME. Consulta [28/02/2019] Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/nuevas-categorias-para-ser-pyme>

- Ministerio de Producción (2019). Secretaría de Emprendedores y PyMEs. Consulta [26/02/2019] Disponible en: <https://www.argentina.gob.ar/produccion/autoridades/secretaria-de-emprendedores-y-pymes>
- Monsalve, J. y Moya L. (2016). Consultoría de Propuesta: Área de Recursos Humanos Inmobiliaria Tonchalá (Tesis de postgrado). OBS-Online Business School. Colombia.
- Muñoz, M. (2000). Las pymes: jalonadoras de la economía. Semestre económico, Vol. 3, N° 6.
- Nieto, M. y Fernández Z. (2001). Las Pymes ante nuevo entorno económico. Papeles de economía española. N° 89-90, 2001 pp. 256-271
- Pérez, F. (s/f). Estrategias empresariales y su influencia en la competitividad empresarial. Chimbote: Universidad Católica Los Ángeles. Recuperado Marzo 1, 2019, sitio web <https://es.scribd.com/doc/244562345/ESTRATEGIAS-EMPRESARIALES-Y-SU-INFLUENCIA-ENLA-COMPETITIVIDAD-EMPRESARIAL-docx>
- Resco de Bernardas, M. (2000). Profesionalización y management en la pymes (Tesis de postgrado). OBS-Online Business School. Colombia.
- Rosaliz, S. (2013). Impacto de la gestión estratégica e integración de los recursos humanos con la planificación estratégica de la organización. (Tesina de postgrado). Universidad de Buenos Aires.
- Roset, N. (2019, febrero 10). *Mundo pyme: el impacto de la crisis en tres sectores claves*. Recuperado febrero 28, 2019, de La Nación sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2218662-mundo-pyme-el-impacto-de-la-crisis-en-tres-sectores-claves>
- Sabater R.; Sánchez, R. (2002). Enfoque universalista de recursos humanos. Estudio empírico de sus efectos sobre los resultados de la empresa. Revista europea de dirección y economía de la empresa, Vol. 11, N° 1, 2002, págs. 163-182.
- Sanz, M.; Menéndez, F.; Rivero M.; y Conde, M. (2013). *Psicología de la motivación*. España, Saenz y Torres.
- Schlemenson, A. (2014). Análisis organizacional en PyMEs y empresas de familia. Buenos Aires: Granica.
- Sherman, A. (2002). Administración de Recursos Humanos. Editorial: I.T.P. Latin America
- Ulrich, D. (2005). La Proposición de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RRHH. Conferencia ofrecida en SHRM 2005 Annual Conferences & Exposition.

Velia, M.; Tanucci, G. (2006). Los procesos de desarrollo y profesionalización del management de las PyMEs en el sur de Italia. *FACES*, año 12, N° 25, enero/abril.

Werther, W.; Davis, K. (2008). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Quinta Edición. Mc Graw Hill. México