

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Escuela de Ingeniería Comercial

“Gestión de Recursos Humanos en
Pymes Familiares.
Caso Práctico – Silob Chile Ltda.”

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL Y
AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS

ALUMNOS:

CAROL ANDREA FUGELLIE NÚÑEZ

JORGE ANDRÉS PEÑALOZA BOBADILLA

Profesor Guía:

Dr. Reinaldo Calvo Apablaza

VIÑA DEL MAR

DICIEMBRE 2009

Agradecimientos:

Agradecemos a Dios por vivir esta aventura universitaria y sostenernos en los momentos difíciles.

A nuestros Padres, Hermanos, Familias, Amigos, Morri y Chichi, por su constante apoyo y preocupación en estos años de estudios.

Al Dr. Reinaldo Calvo Apablaza por su guía y ayuda en la realización de la Memoria.

Carol Fugellie N. – Jorge Peñaloza B.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	9
1.1 Las Pymes Familiares, Antecedentes Generales	9
1.1.1 La Empresa Familiar	11
1.1.2 Empresa Familiar y No Familiar.....	13
1.1.3 Evolución de las Empresas Familiares.....	14
1.1.4 Importancia y viabilidad de las empresas Familiares.....	18
1.1.5 La Sucesión.....	19
1.1.6 Modelos Conceptuales Empresa Familiar.....	21
1.1.7 Ventajas y Fortalezas de la Empresa Familiar	26
1.1.8 Desventajas y Debilidades de la Empresa Familiar	28
1.2 La Gestión de Recursos Humanos en PYMEs Familiares.....	30
1.2.1 Planificación de los Recursos Humanos.....	31
1.2.2 Diseño del Puesto de Trabajo, Reclutamiento y Selección del Personal.....	37
1.2.3 Capacitación.....	45
1.2.4 Gestión de Desempeño	49
1.2.5 Auditorías Internas de Recursos Humanos.....	52
1.2.6 Remuneración.....	56
1.2.7 Clima Laboral.....	59
1.3 Modelo de Dr. David Guest.....	65

CAPÍTULO II: CASO PRÁCTICO DE PYME FAMILIAR–SILOB CHILE LTDA.	67
2.1 Antecedentes generales de SILOB Chile Ltda.	67
2.2 Gestión de Recursos Humanos.	71
2.3 Propuestas para la mejora de la Gestión de RRHH para SILOB Chile Ltda.	83
2.4 Aplicación del Modelo de Guest.	92
CAPÍTULO III. CONCLUSIONES	95
BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103
Anexo A: Conceptos Claves.	103
Anexo B: Ejemplo de Diseño de Puestos de Trabajo.	108
Anexo C: Selección de Personal – Guía para Entrevistas	109
Anexo D: Ejemplo de Pauta de Evaluación – SILOB Chile Ltda.	114
Anexo E: Antecedentes Pyme Familiar: SILOB Chile Ltda.	116

INTRODUCCIÓN

La palabra PYME es una sigla creada para referirse a las Pequeñas y Medianas Empresas. De acuerdo a distintas visiones económicas, las que pertenecen a este rango se miden ya sea por sus ventas, cantidad de empleados o capital invertido. Sin embargo, el Ministerio de Economía indica que son pequeñas las empresas que anualmente venden entre 2.400 UF y 25.000 UF, y las medianas las que venden entre 25.001 UF y 100.000 UF anuales. Según las cifras que maneja este Ministerio, en Chile existen alrededor de 500 mil empresas consideradas micro, 100 mil definidas como pequeñas, cerca de 15 mil medianas y solo 5 mil grandes.

Estas cifras reafirman el rol fundamental que representa el sector PYME en el crecimiento del país, siendo una importante fuente de trabajo y un gran generador de nuevos empleos, junto con un catalizador de la competitividad, las nuevas oportunidades y la productividad. Y es gracias a la apertura de la región hacia otros mercados, que las PYMEs han cumplido un rol importante como motores de innovación y desarrollo.

En relación a las PYMEs Familiares en Chile, se estima que aportan más del 50% del PIB y del empleo¹. A nivel mundial las empresas familiares representan dos tercios del total², lo que indica que el estudio de todo aquello relacionado con ellas, es de gran interés para las personas relacionadas con el ámbito empresarial.

¹ Jon Martínez E., Economía y Negocios, El Mercurio

² Harvard Business School, 2001

Por otro lado, uno de los componentes fundamentales en las empresas son las personas, y es a través de estas, que los demás recursos se pueden utilizar con efectividad, es por esta razón que la gestión de recursos humanos es fundamental para el éxito de la organización. Su importancia ha sido demostrada por los estudios realizados sobre Administración de RRHH, por destacados profesionales, desde Taylor y Fayol, hasta Maslow, Chiavenato, Guest, Werther y Davis, Dessler Gary, entre otros.

A pesar de la importancia de las PYMEs familiares en la economía de un país y la cantidad de estudios que procuran demostrar que los Recursos Humanos (RRHH) son el capital más valioso de una empresa, encontramos escasos estudios sobre la gestión de recursos humanos en la PYMEs familiares lo que hacía la realización de esta memoria un gran desafío.

Son estos aspectos que motivaron la realización de este trabajo, ya que brinda la oportunidad de profundizar en estos dos temas de actualidad de forma relacionada (PYMEs Familiares – Recursos Humanos).

El desarrollo de la memoria se realiza en tres capítulos.

- El primero es el marco teórico que profundiza sobre las características de las pymes familiares, para luego continuar a las prácticas claves en la gestión de recursos humanos y su desarrollo en este tipo de empresas, y concluir con el estudio del modelo de Guest sobre la Dirección de Recursos Humanos.

- El segundo es un trabajo práctico en la PYME Familiar “SILOB Chile Ltda.”, que consiste en el diagnóstico de los procesos claves de la Gestión de RRHH, establecimiento de una propuesta para mejorar dicha Gestión en la PYME estudiada y por último la aplicación de un modelo adaptado de Guest para Dirección de RRHH.
- El tercer capítulo son las conclusiones de la memoria, realizadas en base al desarrollo de los capítulos de Marco Teórico y Trabajo Práctico.

Metodología

Las metodologías utilizadas para la elaboración de cada capítulo de la memoria, fueron las siguientes:

Capítulos 1: Recopilación teórica de manuales, estudios y trabajos de investigación de profesionales, con la aplicación de artículos de prensa, publicaciones en sitios web y casos prácticos sobre empresas familiares.

Capítulo 2: Recopilación de Antecedentes Generales de la Empresa, Encuestas, Entrevistas y Aplicación de un modelo de Dirección Estratégica de RRHH.

Identificación del Problema

Un alto porcentaje de Pymes Familiares no logra trascender a la siguiente generación, esto se debe en parte a la falta de gestión de los Recursos Humanos.

Objetivo General

El objetivo de la presente memoria es profundizar en el conocimiento de los Recursos Humanos y Pymes Familiares, con el fin de demostrar su valor estratégico en el éxito y continuidad en este tipo de organizaciones.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la Gestión de Recursos Humanos que actualmente aplica la Empresa Silob Chile Ltda.
- Verificar si las prácticas de los Recursos Humanos son aplicables a la Pyme Familiar, en este caso Silob Chile Ltda.
- A través de la aplicación de un modelo de Gestión de RRHH, demostrar que una correcta Gestión de RRHH trae consigo una mejora en los resultados de la empresa.
- Realizar una propuesta de mejora de la Gestión de RRHH en la Empresa estudiada.

La presente memoria pretende ser una recopilación de las nociones básicas de las Pymes familiares por un lado y los recursos humanos por el otro, a la vez de presentar un trabajo detallado de los paradigmas más comunes que surgen al mezclar estos dos ámbitos.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Introducción

En el siguiente capítulo se pretende entregar una orientación, en primer lugar sobre las características generales de las Pymes Familiares, para posteriormente enfocarse en la Gestión de RRHH dentro de este tipo de empresas en particular.

Finalmente se presenta un modelo de Dirección de RRHH propuesto por el Dr. David Guest.

1.1 Las Pymes Familiares, Antecedentes Generales

Introducción.

En este capítulo se presentan algunos aspectos que configuran un marco teórico con los conceptos para entender y analizar la PYME familiar.

En el mundo, las empresas familiares aportan entre el 40 y 70% del Producto Interno Bruto de cada país, proyectándose como las mayores generadoras de empleo.

En Chile, se calcula que dos tercios de las empresas son de propiedad familiar y abarcan rubros tan diversos como el agrícola, el retail, o el creciente mercado vitivinícola, por mencionar algunos. Si se consideran solamente a las

empresas medianas y grande, es decir, una parte del total de las empresas del país los estudios señalan que las empresas familiares alcanzan el 65%.³

Según Gonzalo Jiménez, director del Centro de Empresas Familiares Albert Von Appen de la Universidad Adolfo Ibáñez y director ejecutivo de Proteus Management Consulting: “sólo un 30% de las empresas familiares logran pasar a la segunda generación y menos de un 10% a la tercera. Al parecer la gran dificultad de las empresas familiares para mantenerse en el tiempo radica en la falta de adaptabilidad, ya que tienden a seguir parámetros tradicionales de administración que en muchos casos no se ajustan a un mercado cada vez más agresivo y competitivo, teniendo finalmente que vender su negocio a grandes conglomerados”.

Como se aprecia claramente en este dato estadístico, a medida que las empresas crecen, van dejando de ser familiares. Esto se debe, entre otras cosas, a las crecientes necesidades de capital y a la dificultad de administrar empresas más grandes y complejas. Al revés, cuanto más pequeñas las empresas, mayor probabilidad hay de que sean familiares.

Sólo el 5% de las empresas familiares tiene una estructura de Directorio, lo que representa una tremenda oportunidad para crear, fortalecer y asesorar el funcionamiento de los gobiernos corporativos como única manera de que las empresas sean sustentables.

³ Management Empresas Familiares, Fascículo Nro. 1

A continuación estudiaremos la empresa familiar, así como los modelos que permiten entenderla de mejor manera, las ventajas, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene dentro del sistema en el cual están insertas. Además el tema de la sucesión, de los fundadores al traspasar su empresa y logros a las nuevas generaciones.

1.1.1 La Empresa Familiar

Las Empresas Familiares constituyen organizaciones o empresas privadas de negocios, cuya característica esencial es que la tenencia de la propiedad recae a lo menos en una familia.

De acuerdo con Joaquín de Arquer Armangue la empresa familiar “es aquella empresa privada, de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de familia”.⁴

Lo que caracteriza a las empresas familiares es el hecho que los lazos que relacionan a los promotores de la misma son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros promotores empresariales. Se trata de lazos de consanguinidad, valores, afinidad, familiares y no solamente comerciales y económicos. Estos lazos, con todas sus peculiaridades agregan unas variables a la empresa comercial que la hacen diferentes de las demás empresas en sus aspectos fundamentales, con consecuencias sociales, económicas y esencialmente, administrativas, para la actividad empresarial.

⁴ Joaquín de Arquer Armangue en La Empresa Familiar. EUNSA, Pamplona, España 1979. Página 35.

Según Miguel Ángel Gallo no hay una definición de empresa familiar que esté generalmente aceptada. Entre los autores hay quienes piensan que ser o no empresa familiar es una cuestión de distribución de la propiedad de la compañía, otros opinan que depende de quien ejerce el control, y para otros también influye la intención de continuidad en la propiedad y forma de gobierno que se tenga.

Por otra parte, la opinión pública tiende a confundir empresa familiar con “pequeña y mediana” empresa sin conocer que muchas de las mayores empresas de un país son empresas familiares, o con cualquier tipo de negocio individual o artesanal que tantas personas ponen en marcha para subvenir a las necesidades económicas de su familia, pero sin intención o posibilidad de importantes desarrollos o de que otros miembros de la familia lo continúen emprendiendo arriesgadamente.

Tal vez la definición más auténtica ha de basarse en la coincidencia de valores importantes de una empresa y de una familia. En este sentido se debe considerar que una empresa es empresa familiar cuando existe un importante nexo de unión entre una empresa y una familia, el nexo de que parte de la cultura de ambas, formada por los supuestos básicos de actuación y por los valores, es permanente y voluntariamente compartida. Esta definición, sin embargo, presenta la dificultad en la clasificación de las empresas, pues sería necesario conocer algo tan difícil de identificar como es la cultura de una empresa y la de una familia con ella relacionada.

Sin embargo, desde el punto de vista de la aplicación práctica, si en una empresa se dan las tres dimensiones que se comentan a continuación, es muy probable que también se dé el nexo cultural.

- **En primer lugar, la dimensión de la propiedad** en el sentido de que una parte suficiente de la misma, con frecuencia la mayoría, es poseída por una familia que puede así desarrollar su actividad en algo que le pertenece.
- **En segundo lugar, la dimensión del poder** en el sentido de que alguno o varios de los propietarios dedican la totalidad o una parte importante de su tiempo a trabajar en la empresa familiar, habitualmente como directivos o como miembros del Consejo de Administración.
- **En tercer lugar, el hecho de que, al menos, esté incorporada la segunda generación**, como manifestación práctica de una clara intencionalidad por parte de la familia propietaria, de transmisión exitosa de la empresa hacia las generaciones venideras, y de que se continúen viviendo en la empresa valores propios de la familia propietaria.

1.1.2 Empresa Familiar y No Familiar.

La empresa familiar busca velar por los aspectos comerciales y productivos del negocio al igual que la no familiar, sin embargo, la primera añade un “plus” de cuidado a la familia, es decir, se valora de igual medida el capital económico que el humano.

Para distinguir una empresa familiar de otra que no lo es, dependerá de sus características, y según Miguel Ángel Gallo distingue las siguientes definiciones:

- **Empresa Individual:** Personas que inician pequeñas actividades de negocios con la finalidad de obtener dinero y sin intención de desarrollar dicha actividad de manera importante y sin intereses que el negocio lo sigan sus hijos y nietos.

- **Empresas de Capital:** Familias que explotan un pequeño patrimonio agrícola o un negocio artesanal, con frecuencia transmitido de padres a hijo. Con poca posibilidad de crecimiento, sin intención de subsistir y conservarlos para los hijos.
- **Empresa Familiar:** Se inician y continúan con una clara vocación de evolución y crecimiento.

1.1.3 Evolución de las Empresas Familiares.

El ciclo de vida de las empresas familiares está sujeto a una serie de decisiones que incluyen aspectos familiares y de la misma organización. La experiencia muestra que así mismo como nacen muchas empresas familiares igualmente desaparecen otro tanto de ellas en el largo plazo, esto quiere decir que solo algunas sobreviven a los embates y situaciones que se les presenta y aún son menos las que han logrado el estatus de gran empresa y que continúan estando entre las más importantes de su sector, pero el caso chileno la madurez de las familias se ha convertido en una variable de gran importancia para el crecimiento de las empresas familiares en el largo plazo.

Según Miguel Ángel Gallo, en un primer acercamiento a la evaluación de los ciclos de la empresa familiar podemos identificar dos factores de trascendencia en la conformación de los problemas de estas organizaciones: En primer lugar está la familia que a su vez presenta su correspondiente evolución en etapas.

- **El Fundador y El Propietario:** En esta primera etapa los problemas de la familia están ligados a la seguridad económica de la que debe gozar el cónyuge del emprendedor. Otro problema es la planificación de la

transmisión del patrimonio, este problema también está muy ligado con el simple hecho de la sucesión del poder y dirección de la empresa a la segunda generación.

- **Segunda Generación “Hermanos Como Socios”**: Nuevamente esta etapa significan problemas a solucionar por un nuevo equipo de directivos, el primero y más típico de ellos es lograr la armonía dentro del grupo y consolidar sus capacidades combinándolas en un trabajo de equipo, paralelamente deben comprometer sus esfuerzos pero esta vez para que la propiedad de la empresa siga en manos de la familia. Por último y similarmente a la primera etapa se presenta el problema de la sucesión que no por ser un grupo más dividido deja de ser un grave problema.
- **Tercera Generación “Primos y Familiares Como Accionistas”**: Si la Empresa Familiar ha logrado superar las dos primeras etapas deberá enfrentarse a una prueba tal vez mayor ya que para este entonces se tendrá que hablar con más firmeza de los dividendos a los accionistas, los cuáles pueden o no ser de la familia, al mismo tiempo y paralelamente debe garantizarse una liquidez para estos sin descuidar como tercer punto importante la financiación de la empresa. En esta etapa deben ser claros los papeles de gobierno corporativo y en sí la participación de los miembros de la familia en la toma de decisiones.

Para terminar en la tercera generación se deberá inculcar la cultura de la empresa no solo a los miembros de la familia sino a los accionistas como tal.

El otro factor decisivo en la evolución del ciclo de las empresas familiares es la misma empresa, cuya evolución puede ser dividida también en tres etapas similares a las de la familia:

- **Emprender:** Para nadie es un secreto que el problema principal de la dirección en esta etapa es sobrevivir. Se estima que esta etapa está comprendida en los primeros veinte años de la empresa. La otra meta es crecer y para esto el emprendedor debe contar con la suficiente visión y formación para lograrlo.
- **Profesionalizar La Empresa:** Cuando llega el momento en que debe delegarse responsabilidades y sacar provecho de la planeación a largo plazo es cuando la dirección enfrenta el problema de una revitalización estratégica que también está acompañada del problema de la formalización de los sistemas de dirección ya que la empresa necesita por su grado evolutivo de un sistema de comunicación y control muchísimo más fino sin que se malinterprete la profesionalización de la firma.
- **Incursionar en la Multi- producción de Bienes y Servicios:** es decir, que la empresa está en el momento preciso para asumir varios negocios diferentes al que originalmente le dio vida, pero aprovechando la experiencia y el conocimiento que ha ganado durante las etapas anteriores. Esta etapa trae problemas como la asignación de recursos a esos nuevos emprendimientos combinado con un control más restrictivo de las inversiones ya que se conjugan diversos intereses.

Un problema adicional de la dirección es la creación de una estrategia corporativa y la consolidación de una cultura del negocio que facilite las relaciones entre los Accionistas y facilite en un futuro la sucesión de la empresa pero basada en el liderazgo.

Cuando cruzamos los dos factores anteriores con sus respectivas evoluciones en el tiempo y en el tamaño de la empresa, nos encontramos con problemas propios de la evolución de la empresa familiar, los que pueden resumirse, según Miguel Ángel Gallo, en cuatro puntos principales.

1. La Triple Coincidencia de Circunstancias Adversas. Esta triple coincidencia está dada en la maduración del negocio y el declive de las capacidades directivas, el cambio en las necesidades del fundador y el costo impositivo de la sucesión de la propiedad de la empresa a la segunda generación.

2. La Internacionalización de La Empresa. Gracias a la revitalización estratégica la Empresa Familiar enfrentará la opción de exportar e internacionalizarse dejando atrás el mercado local en el que se desarrolló en sus primeras etapas.

3. Los Cambios en las Relaciones entre los Grupos Interesados. Aquí se habla del personal de la empresa, de los propietarios y de los miembros de la familia y de los cuatro grupos resultantes de la intersección entre los tres anteriores. (Modelo de los tres círculos, que se detallará más adelante)

4. Las Crisis Estructurales. Como último elemento en las situaciones de la evolución de la empresa familiar, aquí se refiere a las diversas formas erróneas de organización que se aplican en las Empresas Familiares. Duplicada, querencia, árbol genealógico, tribal, policial y por suplentes.

1.1.4 Importancia y viabilidad de las empresas Familiares.

Las empresas familiares a nivel mundial tiene una predominante importancia, ya que constituyen parte fundamental de las economías de cada país, es así como en la mayoría de los países representan entre el 45% a 70 % del PIB y entre 45% a 70% del empleo (Fuente: Jon Martínez, Charla en encuentro de la Mediana Empresa Industrial).

La mayor parte de las empresas pertenece a los sectores de industria manufacturera, comercio, construcción, hotelería y el sector inmobiliario. A pesar de que un negocio familiar es un negocio y se rige como tal, tiene características particulares, que pueden convertirse en ventajas e inconvenientes, dependiendo de cómo sean manejadas.

En los últimos años ha emergido una nueva visión de las empresas familiares, destacando la agilidad y profesionalismo que practican. Incorporando nuevas generaciones de familia, estando constantemente en evolución. A continuación se detallan puntos importantes a considerar para que la empresa familiar esta inserta dentro de un mercado competitivo:

- **Reglas de Supervivencia:** Existen principios expuestos por empresas exitosas del mismo tipo que recomienda centrar la atención en: Enfoque futuro, reglas claras, desempeño, perspectiva externa, reuniones de negocio y profesionales acorde al crecimiento.
- **Punto Límite:** Al no tener definidos en forma clara el punto límite dentro de una empresa, es el alto grado en que puede convertirse en indisoluble. Tras inconvenientes puede manifestarse problemas como: Conflicto entre padres e hijos, problemas entre hermanos, exceso de gastos fijos,

dificultades para conseguir financiamiento externo, resistencia al cambio administrativo, entre otros.

1.1.5 La Sucesión.

El tema de la sucesión lo es todo en la supervivencia de la Empresa Familiar, y en eso coinciden todos y cada uno de los especialistas dedicados a su estudio: este es el momento crítico de las instituciones y de su estructura.

El Instituto de la Empresa Familiar, define el proceso de sucesión como “la acción de sustituir a alguien en un puesto, cargo o función”, pero si hablamos del relevo generacional en una empresa familiar, encontramos una concepción mucho más compleja: “el traspaso del poder decisional de un líder a otro, la transmisión de la propiedad de la empresa y la transferencia del liderazgo en la familia”⁵

Para nadie es extraño el típico caso del viejo propietario de una compañía que se niega a abandonar la dirección de su empresa, siendo característica una cierta obstinación y renuncia al cambio y a las nuevas tecnologías: sus hijos generalmente esperan que el fundador se desincorpore definitivamente o muera, para darle a la compañía el vuelco que las circunstancias del entorno y el mercado demandan. La explicación es sencilla: esta persona jamás previó retirarse. No planificó una actividad paralela, una caja de retiro o cultivó algún modo de distracción productiva al margen de su negocio.

⁵ Instituto de la Empresa Familiar, “Políticas de Capital Humano en la Empresa Familiar”, 2007

Obviamente, la otra mitad de esta gran responsabilidad la llevan él o los sucesores. Es a la siguiente generación a quien le corresponde renovar el ciclo de vida de la Empresa y adoptar el sentido profesional de la organización.

Los sucesores tendrán específicamente que:

1. Ayudar a establecer la nueva estrategia.
2. Adoptar sistemas gerenciales formales.
3. Constituir el nuevo equipo de dirección.

Así como el fundador requiere de cualidades gerenciales en cada etapa del ciclo vital de la empresa para aumentar las garantías del éxito de su gestión, él o los sucesores deben experimentar un proceso de educación y formación para la toma de la dirección de la empresa, en el cual el principal responsable es el grupo familiar.

En las famosas palabras de Aronolf y Ward se afirma que: “Se ha dicho que los tres problemas más importantes a los que enfrenta la empresa familiar son la *sucesión, la sucesión... y la sucesión.*”

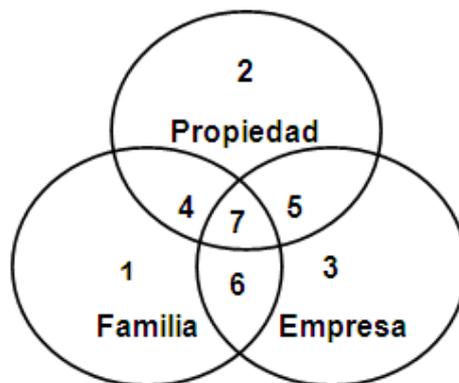
La sucesión ideal: El éxito del traspaso de la conducción de la Empresa requerirá (mas allá del papel de la familia, los factores del entorno o la planificación y preparación de los sucesores), entusiasmo, capacidad y responsabilidad, pero sobre todo un lazo de confianza y compromiso de solucionar las cosas juntos. El sucesor debe ser esperanzado por naturaleza y tener una fe sincera en la gente de la compañía.

En la actualidad la sucesión, aún genera conflictos en la empresa familiar, que si no son superados pueden ser la causal de la desaparición de la misma, por lo que se recomienda tener un plan escrito de sucesión con el fin de preparar el proceso correctamente: preparando a la familia y a la empresa, buscando únicamente el interés, beneficio y continuidad del negocio familiar.

1.1.6 Modelos Conceptuales Empresa Familiar

Modelo de los Tres Círculos de la Empresa Familiar

El modelo de los tres círculos fue formulado por Davis y Tagiuri buscando explicar las relaciones entre Familia, Propiedad y Empresa.



Fuente: David y Tagiuri

El círculo **Familia (uno)** se encuentran todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. En general, las familias crecen más rápido que la empresa, al igual que sus expectativas económicas hecho que puede generar conflictos entre las necesidades de ambos. Ej. Alguien que pertenezca a la familia pero que no sea empleado ni propietario.

El círculo **Propiedad (dos)** determina quiénes son dueños de las acciones de la empresa (propietarios familiares o inversionistas no familiares), lo cual genera toda una serie de deberes y derechos sobre esta. Ej. Lo constituye un socio que no trabaje en ella y no tenga vínculos familiares.

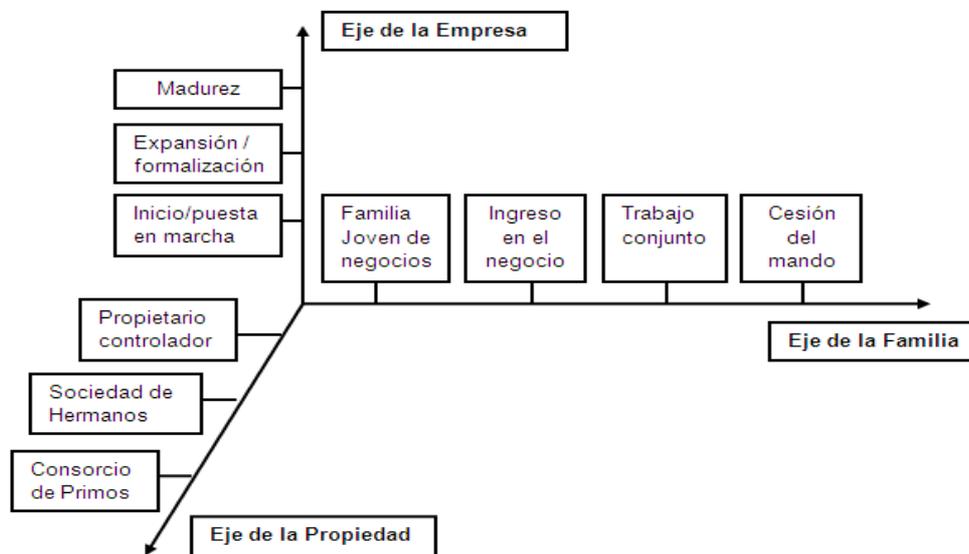
El círculo **Empresa (tres)** comprende el conjunto de individuos que trabajan en la empresa agregándole valor y que perciben un sueldo o beneficio económico por ello. Ej. Un empleado que no tenga relación con la familia ni con la propiedad de la empresa.

Los otros subconjuntos o intersecciones dan la condición para un propietario familiar no empleado (**cuatro**), propietario no familiar empleado (**cinco**), familiar no propietario empleado (**seis**) y el familiar propietario perteneciente a la empresa en el subconjunto (**siete**).

Este modelo aclara la perspectiva desde el punto de vista de los diferentes subconjuntos del sistema, sus principales ventajas son que resulta fácil de comprender y tiene una gran aplicación práctica.

Modelo Evolutivo Tridimensional

Este modelo, creado por Gersick y colaboradores, nos explica cada uno de las dimensiones individuales o ejes de evolución de los subsistemas Familia, Empresa y Propiedad y las etapas por las que suele atravesar con el tiempo.



Fuente: Gersick y Colaboradores

Durante la evolución de los ejes, transcurren las etapas importantes que coinciden con la aparición simultánea de los varios acontecimientos de cada subsistema. No necesariamente se distinguen de una forma clara, existiendo modalidades híbridas que representan la transición de una etapa a otra. Las escasas empresas que continúan su existencia más allá de este modelo se vuelven muy complejas en sus estructuras, llegando incluso a perder su esencia familiar.

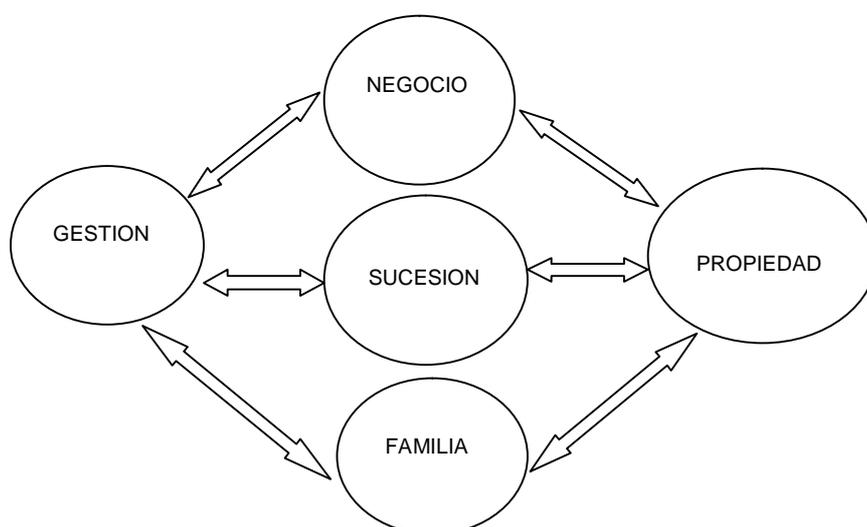
- **El Eje de la propiedad:** Describe el desarrollo de la propiedad con el tiempo, según ésta, las diversas formas de la propiedad familiar originan diferencias fundamentales en todos los aspectos de la empresa familiar ayudan a entender como la estructura actual de la propiedad repercute en los demás aspectos de las empresas y a la actividad familiar.
- **Dimensión Eje de la Empresa:** Describe el desarrollo del negocio con el tiempo. La primera etapa como expone Gersick y otros, abarca la fundación

de la compañía y los primeros años que la supervivencia es prioritaria que se le denomina arranque.

- **Dimensión Eje de la Familia:** Describe el desarrollo de las relaciones y funcionalidad de los integrantes de la familia dentro de la empresa. La familia asume mayores exigencia y por lo tanto está se debe dotar de mayores técnicas comunicativas para evitar conflictos, de manera tal que la empresa perdure y logre consolidarse para que las futuras generaciones asuman el mando.

Modelo de los Cinco Círculos

Joan M. Amat basándose en el modelo de los tres círculos, crea el modelo de los cinco círculos para analizar los problemas que impiden la continuidad de las empresas de familia. Este modelo tiene como finalidad brindar un marco conceptual que facilite la comprensión de los diversos problemas que afectan las empresas de familia y amenazan su continuidad .El autor identifica cinco tipos de problemas que ocurren en las empresas de familia que estarán relacionadas con los siguientes ámbitos.



Fuente: Joan M. Amat

- **Familia:** Es el elemento diferencial de estas empresas. Los problemas que ocurren en esta área son: las tensiones y rivalidades que se pueden producir en el ámbito familiar como el solapamiento de roles y funciones entre ambas instituciones, la ausencia de un órgano de gobierno corporativo y la falta de una definición explícita de los roles, las tareas y las responsabilidades de cada uno de los problemas de esta área.
- **Propiedad:** Esta área se refiere a la relación y el grado de armonía que existe entre los diversos propietarios de la empresa sean estos miembros o no de la familia. Los problemas que se originan en este ámbito son los que se producen entre diferentes grupos de accionistas, los que se pueden derivar de una dispersión de capital en un número elevado de accionistas o los causados por la ineficiencia de la junta de accionistas y el consejo de administración. Una solución es que el consejo de administración no esté exclusivamente integrado sólo por familia.
- **Negocio:** Esta área hace referencia a la perspectiva estratégica de la empresa y a su competitividad, que resulta de la elección de los diferentes mercados en los cuales operan los productos o servicios que produce, presta o comercializa, los recursos de los que dispone (humanos, tecnológicos, materiales, etc.) y las políticas que utiliza. El principal problema acá es mantener la rentabilidad en el largo plazo. Este problema está relacionado con la incorporación de nuevas tecnologías de proceso y la adaptación y renovación de sus productos.
- **Gestión:** Se hace referencia a la dimensión organizativa de la empresa, es decir, a los aspectos relacionados con la organización de los recursos

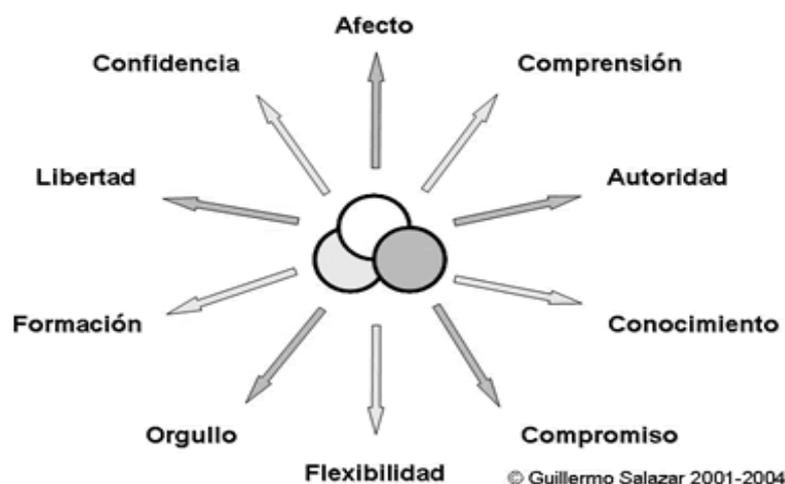
(humanos, tecnológicos y materiales) para ejecutar la estrategia establecida, garantizar el logro de los objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado.

Las dificultades se presentan cuando es necesaria una renovación organizativa de su personal, cultura y de sus sistemas. El tema se agrava cuando las empresas han estado prevaleciendo en este tipo de decisiones los criterios familiares a los empresariales, lo cual retrasa el cambio generacional.

- **Sucesión:** Se refiere al proceso que finaliza con la transmisión del poder de decisión y de la propiedad a la siguiente generación. Es uno de los principales procesos de la empresa familiar porque es del que depende la continuidad de esta en manos de la familia.

Estas organizaciones tienen graves inconvenientes para planificar anticipadamente la sucesión en la propiedad y la gestión.

1.1.7 Ventajas y Fortalezas de la Empresa Familiar⁶



Fuente: Guillermo Salazar, 2001-2004

⁶ Guillermo Salazar, "Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar", www.degerencia.com

Las relaciones de afecto: Los miembros de un círculo familiar relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.

La comprensión: El hecho de convivir con una persona desde que se nace concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.

Aceptación de la autoridad: Como una extensión de la autoridad familiar, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.

Conocimiento: Dentro del mismo ambiente de trabajo en familia, los hijos se han criado escuchando las estrategias del fundador, llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

Compromiso: Por lo general, todos los miembros de la Empresa Familiar manifiestan en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo.

Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero: La informalidad de las relaciones familiares que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas se traslada a la empresa. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.

El orgullo de la firma: que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.

Inversión en personas: aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.

Libertad de decisión y acción gerencial: las empresas familiares, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.

Carácter confidencial: las pequeñas empresas familiares mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos.

Compromiso Social: íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a la familia empresaria.

1.1.8 Desventajas y Debilidades de la Empresa Familiar



Fuente: Guillermo Salazar, 2001-2004

Organización y Capacitación Gerencial: Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones familiares se traslada a la empresa.

Delegación del Poder: Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a la siguiente generación sigue siendo un problema común en la empresa familiar.

Toma de Decisiones Compartidas, Solución de Problemas y Manejo de Conflictos: En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

Comunicaciones Efectivas: Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.

Confección del Plan de Negocios: Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.

Criterios de Selección y Remuneración de familiares y no familiares: Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.

Redacción y Cumplimiento del Plan de Sucesión: Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella.

1.2 La Gestión de Recursos Humanos en PYMEs Familiares.

Introducción.

En el punto anterior se estudiaron las características de las Pymes Familiares, por lo tanto, se procederá a profundizar sobre la Gestión de RRHH en este tipo de empresas.

Muchas empresas familiares se caracterizan por una gestión muy informal de sus recursos, donde priman valores como la flexibilidad, agilidad, rapidez y la cercanía entre sus miembros.

Es importante para realizar un adecuado diagnóstico de la gestión de recursos humanos en la empresa identificar las prácticas claves a ser evaluadas, estas son:

Planificación de los Recursos Humanos.

Diseño del Puesto de Trabajo, Reclutamiento y Selección del Personal.

Capacitación.

Gestión de desempeño.

Auditorías internas de Recursos Humanos

Remuneración.

Clima Laboral.

1.2.1 Planificación de los Recursos Humanos.

La planificación de los recursos humanos está relacionada con el flujo de personas que entran y salen de la organización.

Involucra la proyección de las necesidades laborales, el suministro del mismo y la planificación de los programas necesarios para asegurar que la organización tendrá a empleados calificados cuando y donde lo requieran, analizando la oferta interna y externa de personas con las vacantes que se anticipan en la organización en un periodo específico de tiempo.

La planificación estratégica de recursos humanos enfatiza un papel proactivo en la función de dicho recurso como un participante en la formulación de planes organizacionales estratégicos, es decir, lograr la estabilización de la fuerza de trabajo para facilitar la implementación de las estrategias corporativas.

La planeación de recursos humanos debe estar vinculada a la estrategia organizacional, es decir, a los propósitos y objetivos globales de la empresa, por lo tanto solo puede ser llevada a cabo una vez que se han formulado los

planes estratégicos de la organización. Además debe considerar el ambiente interno (jubilaciones, renunciaciones, despidos, muertes, licencias, etc.), como el ambiente externo (factores políticos, legales, sociales y tecnológicos).

Según Gary Dessler "La planeación de la organización es la actividad consciente que la empresa lleva a cabo para efectuar un cambio positivo en su estado y en su capacidad de crecimiento"⁷

Este proceso de planificación en las empresas familiares existe parcialmente, ya que en la mayoría esta tarea es delegada a un hermano o cónyuge del propietario, y las futuras vacantes, por lo general, se cubren con integrantes de la familia, anteponiendo el lazo sanguíneo por sobre una alternativa racional y al ser una PYME este proceso se complica aún más, ya que por lo general los encargados de la empresa se dedican a solucionar los problemas diarios de productividad, comercialización o finanzas prestando menos atención a la planificación del recurso humano.

Para que la planeación logre mejores resultados tanto el propietario, como la familia y el personal deben creer en su valor y deben tratar de desempeñar sus actividades lo mejor posible, dejando de lado los problemas familiares que puedan tener. Deben entender que este proceso permite determinar en forma sistémica y científica la oferta y la demanda de la fuerza de trabajo necesaria para el funcionamiento de la empresa.

La planeación de recursos humanos es un proceso de cambio que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y

⁷ Dessler Gary Administración de Personal, Cuarta edición. 1991 Editorial Prentice Hall

políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implementación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo deben realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

El personal debe cumplir con ciertas cualidades que exigen los puestos de trabajo que ocupan, por lo que una buena planeación permite encontrar a la persona que más se adapte a las exigencias del puesto trabajo, obtenga una mayor satisfacción de su función y realice mejor su trabajo.

Es importante destacar que los recursos financieros que requieran de los planes de recursos humanos no deben sobrepasar el presupuesto asignado por la empresa.

Objetivos de la Planeación de Recursos Humanos.

Los objetivos que persigue la planeación de recursos humanos, en todo tipo de empresas, son los siguientes⁸:

- Satisfacer las necesidades individuales, organizacionales y nacionales.
- Relacionar los recursos humanos con las necesidades futuras de la empresa, con el fin de recuperar al máximo la inversión en ellos.
- Acoplar o ajustar las habilidades de los empleados a las necesidades de la empresa subrayando el futuro en vez del presente.
- Prever la demanda de mano de obra, o cuántos trabajadores necesitará la empresa en el futuro.

⁸ Chiavenato Idalberto Administración de Recursos Humanos, Quinta edición. 2000 Editorial Mc.Graw Hill

- Predecir la oferta de mano de obra, o la disponibilidad de trabajadores con las capacidades requeridas para satisfacer la demanda de mano de obra de la empresa.
- Efectuar una planeación en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario, ya que los cambios en el ambiente de los recursos humanos son continuos.
- Realizar una planeación de recursos humanos sistemática en el sentido de que sea organizada y conducida con base en una realidad entendida.
- Identificar las oportunidades y amenazas que surjan en el futuro, permite que la empresa tome mejores decisiones en el presente con la finalidad de aprovechar dichas oportunidades y evitar las amenazas.
- Diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Componentes de la Planeación.

La planeación de recursos humanos tiene dos componentes:

1. **Proyección de Requerimientos:** significa determinar el tipo y número de empleados según sus cualidades y ubicación, con el fin de reflejar diversos factores, tales como los planes de producción y los cambios en la productividad.
2. **Proyección de Disponibilidad:** el gerente de recursos humanos debe observar tanto las fuentes internas (actuales empleados de la empresa), como externas (mercado laboral) con el fin de predecir las necesidades de personal de la empresa.

Al analizar estos dos componentes, requerimientos y disponibilidad de personal, la empresa puede determinar si tendrá un exceso o una escasez de empleados.

Dentro de las funciones que tiene la planeación de recursos humanos se encuentran las siguientes:

- Diseñar políticas de personal que provengan y sean congruentes con la misión y el plan básico de la compañía.
- Diseñar políticas de capacitación para que los empleados mejoren su toma de decisiones.
- Mejorar la delegación de responsabilidades.
- Crear una política de personal que involucre varias estrategias que finalmente lleguen a la satisfacción del cliente, objetivo máximo de cualquier empresa.
- Velar porque sus decisiones sean las mejores y sus funciones sean llevadas a cabo con eficiencia.
- Planificar el reclutamiento, la selección y la capacitación.
- Suministrar el personal adecuado en el momento justo.
- Construir los planes sobre la base de principios, suposiciones básicas sobre el futuro.

Políticas de Planeación de Recursos Humanos

Las políticas son reglas establecidas para gobernar funciones, son una guía para ejecutar una acción y proporcionan la seguridad de que sean desempeñadas de acuerdo con los objetivos planeados.

Las políticas de recursos humanos buscan condicionar el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de personal; además sirven para suministrar respuestas a las preguntas o a los problemas que pueden ocurrir con cierta frecuencia. Son congruentes con la misión de la empresa, permiten mejorar la toma de decisiones, entender las necesidades de cliente (interno y externo), mejorar la delegación de responsabilidades y reglamenta las funciones desempeñadas dentro de la empresa.

Ventajas de las políticas

- Perfeccionamiento de las técnicas de administración de R.R.H.H
- Aplicación de sanos principios de administración de la cúspide a la base de la organización, principalmente en lo que se refiere a las necesidades de relaciones humanas de buena calidad.
- Adecuación de salarios y de beneficios.
- Retención de recursos humanos calificados y altamente motivados dentro de la organización.
- Garantía de seguridad personal del trabajador en relación con el empleo y las oportunidades dentro de la organización.
- Obtención de una efectiva participación de los empleados.
- Constituyen orientación administrativa para impedir que los empleados desempeñen funciones indeseables o pongan en riesgo el desempeño de funciones específicas.

Desventajas de las políticas

- Limita la creatividad al sólo enmarcarse a determinadas políticas.
- Las políticas no predicen situaciones inesperadas.
- Si las políticas no están bien definidas pueden crear confusión en los empleados.

1.2.2 Diseño del Puesto de Trabajo, Reclutamiento y Selección del Personal.

En general en las pequeñas empresas es natural que, en un principio, el dueño sea quien realice todas las tareas de su negocio, sin embargo, cuando la empresa empieza a crecer comienza a necesitar ayuda para no poner en riesgo lo que ha logrado.

Como ya mencionamos anteriormente en las empresas familiares las vacantes suelen ocuparse con integrantes de la familia, pero cuando dentro de la familia no se encuentra la persona con los conocimientos y capacidades para desempeñarse en el puesto de trabajo o simplemente no se tiene interés, existe la posibilidad de contratar a una persona externa al grupo familiar que a su vez tiene menos posibilidades de experimentar conflictos de interés en comparación con familiares que trabajen en la empresa.

La incorporación de las personas más competentes a la empresa es clave para el éxito de la misma. Contar con el mejor equipo humano permite alcanzar los objetivos fijados en la estrategia corporativa, traduciéndose en buenos resultados para la empresa. Es por esta razón que muchas empresas

de hoy en día están dando una visión estratégica al proceso de reclutamiento y selección, siendo sus políticas tanto de responsabilidad del encargado o departamento de recursos humanos como de la dirección de la empresa, ya que es este último quién deberá tomar la decisión final.

Retener al personal calificado es tan importante como encontrarlo, por lo que ofrecerle un puesto de trabajo acorde con sus necesidades, motivar e incrementar su compromiso con la empresa hace de esta tarea una de las más complicada de llevar a cabo, es esto lo que el profesional de recursos humanos debe ser capaz de captar la atención del posible empleado y conseguir venderle un producto con un valor agregado, ya sea mediante responsabilidades, remuneración, estatus social o calidad de vida.

Antes de realizar el proceso de reclutamiento y selección es básico comenzar con los diseños de los puestos de trabajo, de este modo se conseguirá crear el mejor diseño organizativo para la empresa y permitirá conocer cuáles son las necesidades del negocio y qué recursos necesita.

Diseño del Puesto de trabajo: Conjunto de tareas que cada trabajador debería realizar considerando su categoría profesional y los requisitos del contrato laboral, enfocados al cumplimiento de objetivos profesionales y personales de cada trabajador y a su relación con otros puestos de trabajo.

La definición de los puestos de trabajo ha evolucionado de una simple guía de cumplimiento de tareas, a una base para encontrar al trabajador que reúna los conocimientos teóricos con la actitud y la capacidad de trabajo. Además de ser la estructura básica para la formación de redes de relaciones

entre los puestos de trabajo de la empresa y así cumplir con los objetivos laborales.

Diseñar un cargo significa establecer cuatro condiciones fundamentales:⁹

1. Conjunto de tareas o atribuciones que el ocupante deberá cumplir (contenido del cargo).
2. Cómo deberá cumplir esas atribuciones y tareas (métodos y procesos de trabajo y relación con otros cargos).
3. A quién deberá reportar el ocupante del cargo (responsabilidad), es decir, la relación con su jefe.
4. A quién deberá supervisar o dirigir (autoridad: es decir, la relación con los subordinados).

La importancia de un buen diseño del puesto de trabajo es que vendrá condicionado a la forma de entender el negocio por parte del dueño y al mismo tiempo será clave para selección de los mejores candidatos, de modo que implicará directamente la visión, misión y resultados de la organización.

El reclutamiento o captación, es el procedimiento por el cual la empresa da a conocer el puesto vacante y a ella misma, determinando las características y requisitos del perfil y la oferta para que los profesionales que puedan estar interesados conozcan la opción. Es también un proceso de conexión con el mercado laboral al divulgar y ofrecer las oportunidades de empleo que pretende llenar.

⁹ Instituto Universitario de Tecnología Venezuela. “Taller de análisis, diseño y control de formularios”

Según Werther y Davis¹⁰ la necesidad de reclutar surge debido a tres tipos de causas:

1. Externas: cambios tecnológicos, competencias, ambiente social, económicos, legales, etc.
2. Internas: planes estratégicos, nuevas operaciones y productos, reorganización, diseños de puestos, etc.
3. Asociadas a la fuerza de trabajo: jubilaciones, renunciaciones, muertes, despidos, licencias, etc.

La empresa recurre a fuentes de reclutamiento para encontrar candidatos, estas pueden ser internas o externas.

En el reclutamiento interno la empresa deberá indagar si dentro de la misma existen personas que por sus conocimientos, experiencia y habilidades tengan el potencial suficiente para ocupar el cargo, para esto puede reubicar a sus empleados cuando se da una vacante generando transferencias, ascensos, planes de desarrollo y profesionalismo del personal. Este reclutamiento se basa en los resultados del candidato como los obtenidos en su gestión de desempeño, programas de capacitación o condiciones de ascenso, etc.

Su principal ventaja radica en que el candidato es conocido y conoce a la empresa, es rápido y económico al evitar gastos como la publicación de anuncios, los costos de admisión y de integración del nuevo empleado, etc. Además es una fuente de motivación para los empleados que estimula el auto

¹⁰ Werther y Davis "Administración de Personal y Recursos Humanos" Cuarta Edición 1995, MC Graw Hill.

perfeccionamiento y evaluación. Su principal desventaja es que se corre el riesgo de frustraciones cuando un empleado que era bueno en su función anterior no cumple con las expectativas, o puede generar luchas de poder entre los demás empleados.

El reclutamiento externo consiste en buscar un candidato fuera de la empresa lo que puede hacerse a través de diversos canales de reclutamiento tales como candidatos espontáneos, recomendaciones de empleados actuales, personas que han trabajado anteriormente en la empresa, avisos, agencias de empleos y contratistas, instituciones de enseñanza, asociaciones profesionales o recomendaciones de los clientes.

Su principal ventaja es que ingresan ideas nuevas cosa que estimulará la competitividad y exigencia entre los trabajadores, además que se puede aprovechar las inversiones en capacitación y desarrollo del personal que hayan efectuado otras empresas o el propio candidato. Su desventaja es que las probabilidades de error son mayores ya que no se conoce al candidato, tarda más tiempo que el reclutamiento interno y es más costoso.

Para las empresas familiares el reclutamiento no es una tarea sencilla, cuando comienzan a crecer el reclutamiento es clave para el logro de sus objetivos, sin embargo, es en esta fase donde aparecen algunos conflictos: ¿Quién debe elegir?, ¿se deben destinar recursos para implementar un departamento de recursos humanos o la familia debe encargarse?, ¿será bueno contratar a un directivo no familiar?

Lamentablemente muchas de las empresas familiares no son capaces de implementar procesos que beneficien a la empresa y el reclutamiento se realiza sin orden ni control, favoreciendo la entrada de familiares sin considerar si están capacitados o no.

La selección del personal es un proceso de comparación destinado a escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados para ocupar una vacante, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la empresa.

Con la información obtenida de los diseños de puestos de trabajo, solo queda elegir una técnica de selección:

- **Entrevista de selección:** es un sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan. Por una lado el entrevistador y por otro el entrevistado. La entrevista es rápida y superficial y sirve para separar los candidatos que seguirán en el proceso de verificación de los que no satisfacen las condiciones deseadas.
- **Pruebas de conocimiento o capacidad:** son instrumentos para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.
- **Pruebas psicométricas:** es una medida de desempeño o de ejecución, ya sea mediante operaciones intelectuales o manuales, de selección o escritas. Los resultados de las pruebas asignan valores, en percentiles, en relación con el patrón o estándar de comparación. Hacen énfasis en las aptitudes individuales.

- Pruebas de Personalidad: analizan los rasgos de la personalidad, sean determinados por el carácter y por el temperamento. Las pruebas de personalidad son genéricas cuando revelan rasgos de la personalidad y son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad.
- Técnicas de simulación: estas técnicas tratan de pasar del tratamiento individual u aislado al tratamiento en grupo, y del método exclusivamente verbal o de ejecución a la acción social. Es el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar o analizar.

El proceso de selección consta de varias etapas por las que debe pasar el candidato. En las etapas iniciales se deben emplear técnicas sencillas y de bajo costo, para ir paulatinamente incrementando su complejidad y valor, algunos ejemplos de etapas de selección, en orden de complejidad y costo, son:

- Recepción preliminar de candidatos.
- Entrevista de clasificación.
- Aplicación de pruebas de conocimiento.
- Entrevista de selección.
- Aplicación de pruebas psicométricas.
- Aplicación de pruebas de personalidad.
- Entrevista de selección con el gerente.
- Aplicación de técnicas de simulación.
- Decisión final de admisión.

Todo proceso de selección de personal debe ser ágil y flexible, para poder adaptarse a los continuos cambios de la organización. Además debe ser participativa al incluir la opinión de la Gerencia y sus respectivos equipos de trabajo, es decir descentralizarla.

Los Gerentes no Familiares:¹¹

A medida que la empresa crece y se desarrolla es necesario la incorporación de ejecutivos de alto nivel, los cuales pueden reportar grandes beneficios para la empresa, convirtiéndose en grandes agentes de cambio y eficiencia, ya que:

- Aportan con un trabajo calificado a nivel de gerencia
- Contribuyen con conocimientos especializados en ciertas materias, es decir, su “know how”
- Ofrecen una importante fuente de experiencia como fruto de los años de trabajo.
- Aportan profesionalismo, es decir, utilizan una serie de procedimientos y procesos formales, y poseen una actitud profesional al ser rigurosos en el uso de metodologías que se usan en la empresa.

Además, contribuyen con objetividad e independencia al no formar parte del grupo familiar e incluso en algunas ocasiones actúan como mediadores entre los conflictos del grupo familiar.

Los Gerentes no Familiares tienen la posibilidad de ser promovidos en jerarquía de mando, ya que son importantes promotores del desarrollo de la siguiente generación.

¹¹ Jon Martínez: “Management en Empresas Familiares”. Diario Financiero

Si bien es cierto la contratación de un agente externo puede traer consigo beneficio, también se corre el riesgo de traer conflictos, ya que los familiares directivos no ven en la contratación de externos una oportunidad para el éxito de su negocio, por el contrario, en demasiadas ocasiones acaban reservando estos cargos claves para miembros de la familia sin considerar su capacidad para llevarlo a cabo.

El miedo a perder el control de la empresa familiar, el recelo de los familiares directos cuando no son elegidos y los conflictos con todos los miembros de la familia, hacen que los fundadores eviten esta posibilidad.

1.2.3 Capacitación.

Entendemos que Capacitar a una persona es darle mayor competencia para poder desempeñarse con éxito en su puesto de trabajo. Es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridos para el puesto.

Para las PYMEs la capacitación es una herramienta que les permite el aumento de la productividad a través de mayores y mejores rendimientos de sus trabajadores.

El Estado, a través del Servicio Nacional de Capacitación y Empleo (SENCE), ha buscado potenciar, a través del beneficio de la franquicia tributaria, la capacitación de recursos humanos para que todas las empresas hagan esfuerzos en el perfeccionamiento de su personal.

Las formas para capacitar que poseen las empresas, a través del beneficio de la franquicia tributaria, son tres: capacitación directa, capacitación con organismos capacitadores autorizados (OTEC) y capacitación a través de organismos técnicos intermedios de capacitación (OTIC). En todos los casos se entiende que el beneficiario es el trabajador.

Para cualquier empresa la capacitación es una herramienta importante para el logro de sus objetivos. En la empresa familiar suele ser el fundador el que capacita a sus empleados, ya que es él quién conoce mejor el negocio y por lo general están orientadas a procesos productivos y no administrativos. Ya que el dueño suele ver esta actividad como un gasto innecesario y una pérdida de control no existen políticas de desarrollo profesional, ni organización de seminarios por lo que los empleados no se capacitan o lo hacen con medios propios. La Pyme familiar debe internalizar que la capacitación es un factor importante para aumentar sus utilidades y ser sustentable en el tiempo.

La capacitación es una alternativa de acción, reconoce que las futuras necesidades organizacionales de recursos humanos se pueden satisfacer, por lo menos parcialmente, por medio de la capacitación actual de los empleados en las aptitudes necesarias para efectuar trabajos que se utilizarán más adelante.

A menudo este proceso se describe mejor como reentrenamiento, en vez de esfuerzo de capacitación, ya que se van a enseñar nuevas aptitudes a los trabajadores actuales que poseen aptitudes y experiencia en áreas que no tendrán demanda en el futuro.

El reentrenamiento a veces incluye la formación de trabajadores profesionales. El propósito de los programas de capacitación y reentrenamiento de los empleados es obtener las futuras aptitudes necesarias de los actuales miembros de la fuerza de trabajo de la organización.

La capacitación es entonces un medio eficaz para dar respuesta a este nuevo escenario, de tal modo que el trabajo en equipo, la familiarización con técnicas y dinámicas diferentes de las propias áreas, el establecimiento de vías recíprocas de información y comunicación, la dirección de grupos y, por supuesto, la calificación tecnológica son los objetivos centrales de su propuesta.

Los beneficios de la capacitación son los siguientes:¹²

- Conduce a rentabilidades más alta y aptitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto de trabajo.
- Eleva la moral de la fuerza de trabajo.
- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Crea mejor imagen.
- Mejora las relaciones entre jefes y subordinados.
- Es un auxiliar para la comprensión y adopción de políticas.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución a problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Incrementa la productividad y calidad del trabajo.
- Ayuda a mantener bajos los costos.

¹² Werther y Davis, "Administración de Personal y Recursos Humanos"

Las Funciones del Jefe o Encargado en Capacitaciones son:

- Interpretación de las necesidades formativas de cada grupo o sector.
- Evaluación del costo global de la acción formativa que se debe implementar.
- Explicitación y acuerdo con los cargos directivos de la empresa.
- Implementación de programas, planificación de la duración y lugar en el que se realizará la capacitación, etc. (teniendo en cuenta la disponibilidad de los empleados sin ir en perjuicio de su dedicación laboral).

A continuación indicaremos las áreas básicas del proceso de capacitación:

- Identificación de las necesidades formativas de la empresa.
- Los planes de capacitación y la política empresarial.
- Elaboración del presupuesto.
- Evaluación de la relación costo – resultados.
- Elaboración de los programas.
- Selección de los participantes.
- Fases de implementación.
- Métodos de Educación.

La capacitación es un proceso educativo capaz de generar cambios de conducta, que debe estar en paralelo a los demás cambios que experimenta la organización, por ejemplo, avances tecnológicos (E – Learning)

1.2.4 Gestión de Desempeño

La gestión de desempeño es una herramienta fundamental de los recursos humanos de una empresa. Entre compañías de igualdad tecnológica, los recursos humanos marcan la diferencia.

Hablamos de Gestión y no sólo de evaluación, porque consideramos que este debe ser un proceso continuo, durante todo el año, ya que el empleado constantemente debe estar recibiendo retroalimentación desde sus superiores y compañeros de trabajo. La evaluación es el punto de partida del proceso ya que permite a la empresa y al evaluado conocer sus logros y debilidad, identificar sus necesidades de capacitación y conocer sus objetivos laborales y personales.

Los empleados siempre han sido sometidos a una valoración de su desempeño: mediante el juicio explícito de sus supervisores, mediante notas de calificación, por medio de informes realizados a la hora de cubrir un puesto, a la hora de promover o detener una promoción, o a través de la actitud directa de los mandos hacia sus subordinados.

En la actualidad, la evidencia de la valoración del desempeño como herramienta administrativa de calificación y como elemento clave de la gestión y desarrollo de los recursos humanos, hace que cada vez más se implementen programas de evaluación a través de sistemas formalizados.

La valoración del desempeño efectuada de forma planificada permite proyectar acciones futuras para un mayor desarrollo del individuo y de la organización. Así, la evaluación se convierte en un proceso de mejora continua.

Los objetivos fundamentales de la evaluación pueden resumirse en los siguientes puntos:

- Mejora en el desarrollo y comunicación de los trabajadores.
- Desarrollo y mejora del conjunto de los sistemas de la organización.
- Mayor ajuste persona/puesto y en el conocimiento profesional del propio evaluado.

Formas de evaluación

La evaluación se puede llevar a cabo mediante un análisis directo o indirecto.

Análisis Directo: Se analizan los objetivos y actividades que componen un puesto mediante una relación o entrevista directa con el trabajador, para la cual se debe informar al empleado de los procedimientos de evaluación que sigue la empresa, resaltando que se trata de algo positivo para el negocio como para sus intereses personales.

Análisis Indirecto: El estudio se basa en los resultados logrados, las comunicaciones o incidencias críticas obtenidas, o incluso en base a estadísticas.

En ambos casos se evaluarán tanto los resultados y objetivos de cada empleado como sus comportamientos y actitudes en su puesto de trabajo; en cada caso los métodos pueden variar desde la típica curva de Gauss hasta puntuaciones por factores o comparaciones entre empleados en un mismo puesto.

En muchas empresas familiares no se sigue un plan específico para evaluación, sino que los altos directivos realizan una evaluación de forma

intuitiva en vez de realizar entrevistas concretas previamente estudiadas. Pero existen empresas que tienen un sistema de evaluación de desempeño que les ayuda a tener una empresa más organizada. Es en estos casos en donde los integrantes de la empresa familiar acostumbran a ser evaluados desde un punto de vista más emocional, como es la familia y otro más racional y basado en los resultados, como parte de la empresa.

Según en la etapa generacional en que se encuentre la empresa familiar es como se realiza el proceso de evaluación.

Si gobierna la primera generación, el dueño y los primeros miembros de la empresa realizan la evaluación con un esquema de resultados, es decir, se intenta conseguir una relación entre empleado y resultados logrados con el fin de definir políticas de remuneración. Sin embargo, en esta etapa se puede aprovechar una de las principales ventajas de las empresas familiares que es la aceptación de la autoridad, ya que ven al fundador como un modelo a seguir y aprovechando esta admiración pueden aplicar un sistema de evaluación a nivel personal obteniendo datos de rendimiento y características personales de cada empleado y ellos a su vez obtienen información detallada al respecto.

En la segunda y tercera generación la empresa ha crecido y la situación tan concentrada en la figura del fundador suele cambiar. En esta etapa la evaluación enfocada a las características personal cambia hacia una orientada al trabajo en equipo, la cohesión en la empresa y el rendimiento llegando incluso a incluir a un profesional de recursos humanos. Sin embargo, en esta etapa también se puede detectar una disminución en la confianza y disposición por parte de los empleados si la nueva generación no consigue mantener las

buenas relaciones y respeto hacia el fundador, generando posibles conflicto entre los empleados y la dirección.

1.2.5 Auditorías Internas de Recursos Humanos

La Auditoría Interna de Recursos Humanos se define como el análisis de las políticas y prácticas del personal de una organización, evaluación de su funcionamiento actual, seguida de recomendaciones para el mejoramiento.

Las Auditorías ayudan a evaluar o auditar a cada empleado, con la finalidad de ver si es el indicado en el puesto y revisar de qué manera puede mejorar y aportar de mejor forma a los objetivos de la empresa. Es recomendable realizar auditorías de manera periódica, ya que permite tener un control y una retroalimentación realmente preventiva y educativa para la organización.

En general las pymes, incluyendo las pymes familiares, son reacias a realizar auditorías internas puesto que solo se enfocan en el costo que esta actividad podría generar y no en los beneficios que puede entregar a la organización.

Beneficios de la auditoría interna de RRHH

- a. Detecta problemas críticos de personal
- b. Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- c. Al trabajador le hace conocer con precisión lo que debe hacer, señala con claridad sus responsabilidades y le da a conocer si está realizando sus funciones de manera óptima.

- d. Reducción de costos de RRHH a través de procedimientos de personal más eficientes.
- e. Estimula la uniformidad de las políticas y prácticas dirigidas a los RRHH.

Requisitos del Auditor de RRHH

- a. Las revisiones han de ser efectuadas por personas que posean conocimientos técnicos adecuados y capacitación como auditores.
- b. El auditor debe mantener una actitud mental independiente.
- c. Tanto en la realización del examen como en la preparación del informe debe mantenerse el debido rigor profesional.
- d. El trabajo debe planificarse adecuadamente ejerciéndose la debida supervisión por parte del auditor de mayor experiencia.
- e. Debe obtenerse suficiente información (mediante inspección observación, investigación y confirmaciones) como fundamento del trabajo.

Fuente de Información para la Auditoría de Recursos Humanos

La Auditoría de Recursos Humanos se basa en verificaciones, seguimientos, registros y estadísticas. La siguiente tabla, contiene una lista de algunos puntos que componen una Auditoría de Recursos Humanos.

Funciones Básicas	Registros y Estadísticas
1- Análisis y descripción de puestos.	A- Especificaciones de puestos. B-Cuestionarios de personal y tablas de requisitos. C- Costos del análisis de puestos.
2- Reclutamiento.	A- Aplicación de cuestionarios de requisitos de empleados o listas de comprobación. B- Números de candidatos por: -fuentes -anuncios -recomendaciones de empleados - medios, etc. C- costos de reclutamiento -por fuentes - por medios
3- Selección.	A-Bases para la selección (características personales): - Resultados de los exámenes - Listas de comprobación de entrevistas - estudios, capacitación - Experiencia - Referencias y recomendaciones - Estado civil etc. B- Registros de desarrollo de personal C- Inventario de personal D-Costos: - de entrevistas - de exámenes e interpretación.
4- Capacitación.	A-Número de empleados preparados por la capacitación B- Grados y resultados de la capacitación C-Tiempo necesario de capacitación D- Costos de capacitación por tipo de capacitación.
5- Nivel de empleados.	A- Registros de productividad B- Costos del programa de registros.
6- Ascensos y transferencias.	A-Registros de ascensos y transferencias B- Registros de tiempo en servicio activo C- Costos de la sistematización.

7- Mantenimiento de la moral y la disciplina.	A- Registros de evaluación general: <ul style="list-style-type: none"> - datos sobre el nivel de la moral - medidas disciplinarias, por tipo - disturbios - registros de asesorías - uso de las prestaciones, servicios, publicaciones, etc., de los empleados - sugerencias - registros de asuntos diversos B- Costos por tipo de actividad.
8- Salud y seguridad.	A- Registros de salud <ul style="list-style-type: none"> - números de visitas al servicio médico - enfermedades por tipo - días perdidos por enfermedad - localización de los defectos físicos B- registros de accidentes <ul style="list-style-type: none"> - frecuencia - intensidad - tipos de accidentes C- Costos.
9- Control de personal.	A- Registros de empleados <ul style="list-style-type: none"> - total de empleados - total de horas trabajadas B- registros de rotación de personal C- Costos de retención y servicios de seguridad, indemnizaciones, etc.
10- Administración de sueldos y salarios.	A- Datos de la remuneración <ul style="list-style-type: none"> - nivel salarial - incentivos salariales - premios, etc. B- Valor de las prestaciones sociales C- Costo de vida D- Costo unitario de trabajo E- Costos de valuación de puestos y planes de incentivos.
11- Contratos colectivos.	A- Lista de sindicalizados B- Contratos en revisión sometidos a arbitraje C- Suspensión laboral D- Clausulas contractuales E- Costos de los contratos colectivos de trabajo.
12- Registros de investigaciones.	A- Los antes detallados.

Fuente: MEE, John F., *op. cit.*, pp. 1081-1084

1.2.6 Remuneración.

La retribución del personal es uno de los grandes retos de la gestión interna de toda empresa. La preocupación de cómo rentabilizar al máximo esta inversión encuentra tantas respuestas como tipos de empresas, estilos de dirección y culturas corporativas existan.

El punto que queda fuera de toda vulnerabilidad es el reconocimiento de la retribución en dinero como factor de motivación – o desmotivación – de los empleados. Si bien la motivación no es uno de los objetivos directos de las empresas, conocemos sus efectos en la eficiencia organizacional y en la calidad de vida de sus empleados.

Si la política de remuneración es un tema delicado en todo tipo de empresas, en las pymes familiares se acentúa la preocupación ya existente al respecto. La duda o conflicto pueden surgir al momento de decidir si se debe retribuir de la misma forma a los integrantes de la familia y a los que no los son o el simbolismo que puede llegar a tener para los hijos o familiares que se incorporen en segunda o tercera generación, ya que pueden desencadenar situaciones incómodas tanto en el seno familiar como el empresarial.

El desafío de la empresa familiar es enfrentar este tema con la mayor objetividad y profesionalismo.

Un buen programa de sueldos puede aportar el equilibrio necesario entre la calidad de vida de los empleados y la rentabilización exigida por economía de la empresa.

Formas de Retribución

Existen dos formas básicas de Remuneración:

1- Remuneración directa

Está asociada estrechamente con algunos de los parámetros que miden la producción del empleado.

Por ejemplo:

- Sueldo o salario por tiempo de trabajo, que depende exclusivamente del tiempo dedicado a la empresa. Puede fijarse en sueldo por hora, por jornada de trabajo, por semanas o por meses.

2- Retribución Indirecta.

Este tipo de retribución tiene un componente legal, que varía según el país de que se trate, y otro voluntario. Se suele identificar también con la expresión beneficios adicionales, e incluye un conjunto de conceptos retributivos indirectos, entre los cuales se cuentan los siguientes:

- Pago por los días festivos, pago por año de servicio, seguros complementarios (de salud, de cesantía, etc.), Pago o complemento de sueldo por las licencias médicas, Bonos por productividad, Aguinaldos por festividades, etc.

Revisiones de los sueldos

Los sueldos no acostumbran ser estáticos, sino que se acomodan a la evolución de las circunstancias socioeconómicas del país y deben ser una fuente permanente de motivación para los empleados. La revisión es un imperativo necesario.

Políticas para las Remuneraciones

La política para las remuneraciones es una guía que refleja la orientación y filosofía de la empresa en relación a la remuneración de sus empleados, según Chiavenato, esta política debe incluir:

- *Estructura de puestos y salarios*, es decir, clasificación de los puestos y las bandas salariales para cada clase de puestos.
- *Salario de Admisión*, para las diversas escalas salariales: el salario de admisión para cada puesto coincide con el límite inferior de la escala salarial. Cuando el elemento reclutado no cumple enteramente con los requisitos que exige el puesto, el salario de admisión podría estar hasta un 10% o 20% por debajo del límite mínimo de la escala salarial y se debe ajustar a ese valor después del periodo experimental si el ocupante responde a las expectativas.
- *Previsión de reajustes salariales*, sean por determinación legal (en sentencias de juicios laborales en entorno a contratos colectivos), o sean espontáneos.

Tendencias en política de sueldos

La política retributiva cristaliza el estilo de dirección y la cultura de empresa. Según ello, tendremos organizaciones de tendencias burocratizadas, que premiarán la antigüedad, se desligarán de los objetivos estratégicos de la empresa y serán arbitrarias y desmotivadoras; de tendencia paternalista, que premiarán la fidelidad y serán pocas equitativas, y finalmente, la tendencia sobre el desempeño, que premiará la contribución del empleado a los

resultados empresariales, priorizará el rendimiento y será más equitativa y motivadora.

En conclusión, el sistema de remuneración debe ser equitativo, tanto para la empresa como para los empleados.

1.2.7 Clima Laboral.

El ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de manera importante en el desempeño que pueda tener.

Con frecuencia, nos encontramos con personas que se expresan bien y con gusto de la empresa en donde trabajan. Dicen que se sienten contentos con sus compañeros, escuchados por su jefe y que, cuando existen dificultades o malentendidos, siempre se les puede buscar una solución porque está abierta la comunicación.

En el extremo opuesto están las personas que se quejan con amargura del lugar en donde trabajan. Son los empleados que laboran en un ambiente difícil, pesado y, que si no fuera porque realmente necesitan el trabajo, preferirían otro empleo.

Estas situaciones tanto favorables, como desfavorables en una empresa hablan del ambiente de trabajo en el que se desarrollan los empleados y de su repercusión directa en la manera como el empleado desempeña sus labores.

En general, el clima laboral es favorable en las pymes familiares debido a los mayores niveles de confianza, participación, cohesión, identificación y lealtad de los empleados, ya que al ser familia comparten los mismos valores.

Definición Clima Laboral.

El Clima Laboral es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).¹³

Componentes del clima Laboral.

Para comprender qué elementos configuran el clima de trabajo de una empresa, es necesario saber cuáles son los aspectos que influyen de manera directa para que exista ese determinado ambiente.

Los componentes del clima organizacional son los siguientes:

1. Comportamientos individuales y de grupo
2. La estructura de la organización
3. Los procesos organizacionales.
4. La estructura física de la empresa

Cómo identificar el clima Laboral de una empresa

Para evaluar el clima de una empresa existen varios métodos y, en general, en la empresa pequeña se contrata a expertos en la materia para que efectúen la medición del clima, ya que en la mayor parte de los casos se aplican cuestionarios que se analizan, o bien, se conducen entrevistas que requieren de un entrenamiento especial.

Sin embargo, es importante que el empresario conozca algunos de los aspectos que se tienen que incluir en un estudio de clima, y son los siguientes:

¹³ Stodgill, J. (1999) Liderazgo. Editorial Mc.Graw Hill. México. Interamericana de México, S.A.

- El estilo de liderazgo.
- El espíritu de trabajo.
- Los procesos de comunicación.
- Los aspectos de toma de decisiones.
- Los procesos de control.
- El nivel de colaboración.
- La relación entre rendimiento y salario.
- El apoyo al trabajo de los empleados.
- El manejo del conflicto.
- El logro de los objetivos.
- La importancia que se da a la producción.
- El ambiente físico.
- El nivel de satisfacción en general.

Es importante que el empresario tenga claros los aspectos que quiere evaluar, aunque, lo más común es que siempre se midan los siguientes cuatro, por lo menos:

- a) El nivel de autonomía individual.
- b) El grado de estructura y obligaciones impuestas a los trabajadores por su puesto.
- c) El tipo y nivel de remuneración que la empresa da a sus empleados.
- d) La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

Medir estos aspectos lo más precisamente posible permite tener una imagen bastante clara del clima de una organización.

Un buen clima organizacional es, muchas veces, el resultado de tomar en cuenta el sentir de las personas y de los grupos de trabajo y de tomar en cuenta sus necesidades.

Cuando el resultado de la medición del clima es negativo, se requiere de una intervención de desarrollo organizacional para modificarlo. En este sentido, lo más importante es identificar aquellas dimensiones del clima sobre las que se puede ejercer una acción y una cierta forma de control, y aquéllas sobre las cuales no se tiene ningún poder.

Calidad de vida en el trabajo

La empresa es la gente que trabaja en ella. Si pensamos que la mayor parte de nuestro tiempo, durante la mayor parte de nuestra vida, la dedicamos a trabajar, conviene reflexionar sobre la calidad de vida que todos los trabajadores, de todos los niveles, dueños o empleados en un negocio tenemos en la empresa.

El nivel óptimo de desarrollo de una organización es cuando alcanza sus objetivos y puede cumplir su misión, al mismo tiempo que se vuelve un espacio de promoción y desarrollo personal de sus trabajadores.

Aunque el significado de la vida es responsabilidad de cada persona y depende de muchos factores, existen algunos aspectos que la empresa puede cuidar para favorecer la realización de las personas que laboran en ella. Estos aspectos ayudan a conformar una buena "calidad de vida".

Los aspectos que todo empresario debe considerar para apoyar la calidad de vida de sus empleados en el trabajo son los siguientes:

Respeto y reconocimiento al trabajo del empleado.

Apoyo a la capacitación de los empleados.

Actividades extralaborales de carácter recreativo.

Respeto al horario y descanso del trabajador.

Nivel económico.

Seguridad social.

Recursos materiales.

Desarrollo laboral y personal del empleado.

¿Quiere saber lo que ocurre en su Pyme?

El primer paso para alcanzar la madurez empresarial deviene cuando el equipo directivo se atreve a saber la verdad de lo que sucede, averiguando qué piensan y qué sienten sus empleados por medio de, por ejemplo, encuestas de clima laboral.

El día a día de las organizaciones transcurre a tal velocidad que la mayoría de directivos encuentra cientos de excusas para no reflexionar sobre lo que realmente sucede en sus empresas. Muchos intuyen que algo no va bien o que puede ir mucho mejor, pero suelen mirar hacia otro lado, perdiéndose en la estresante vorágine asociada a su cargo.

Según el Barómetro Europeo de Clima Laboral 2008, elaborado por Ipsos Loyalty, el 40% de los empleados considera "poco o nada satisfactoria la forma en la que concilia su vida laboral". Y lo cierto es que son muy pocas las empresas que se preocupan de ello. Sin embargo, "ignorar cuál es el estado de

salud de la compañía es precisamente lo que impide que ésta tome conciencia de cómo poder cambiar y evolucionar para mejorar su funcionamiento y rendimiento", afirma Ignacio Álvarez de Mon, profesor de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa. Y dado que no les va a quedar más remedio que hacerlo, Álvarez de Mon anima a los empresarios a comprometerse con esta investigación "antes de que la situación se vuelva insoportable, dificultando y alargando el inevitable proceso de cambio". Así, "el primer paso para alcanzar la madurez empresarial deviene cuando el equipo directivo se atreve a saber la verdad de lo que sucede, averiguando qué piensan y qué sienten sus empleados por medio de encuestas de clima laboral, que funcionan mucho mejor si son voluntarias y anónimas".

Pero, ¿en qué consisten estas encuestas? "Son una herramienta muy útil para conocer, comprender y gestionar los intangibles de las empresas, como la satisfacción, la motivación y el compromiso, detectando qué condiciones laborales o actitudes de mando están obstaculizando el bienestar y la productividad de los trabajadores"

La radiografía del clima laboral, cuyo procedimiento consta de tres fases: diseñar, impulsar y analizar.

La primera fase consiste en "diseñar qué es lo que se quiere evaluar, elaborando una encuesta de entre 25 y 50 preguntas". Una vez preparada, "es imprescindible impulsar una campaña de comunicación interna, de manera que la plantilla sepa exactamente que su opinión es necesaria para mejorar la calidad del clima laboral"

Por último, análisis de los resultados, ofreciendo a la empresa conclusiones que permiten cuantificar cómo se están gestionando los

intangibles. No en vano, "las encuestas no son un fin en sí mismo, sino que son el medio a través del que la empresa puede introducir nuevas políticas y medidas que favorezcan la gestión de sus empleados".

1.3 Modelo de Dr. David Guest

El Dr. David Guest es Jefe de Departamento y Adjunto de la Facultad de Ciencias Sociales y Políticas Públicas del King's College de Londres. Ha escrito e investigado extensamente en las áreas de gestión de recursos humanos, relaciones laborales, la motivación y el compromiso, asociados a los resultados de la Organización.

Actualmente es Presidente de la Junta de examen para la Maestría en Gestión de Recursos Humanos y Análisis Organizacional del King's College.

En su libro "*Human resource management and industrial relations*" (Página 50), sugiere que la dirección estratégica de recursos humanos consiste en asegurar que "la Dirección de Recursos Humanos está plenamente integrada en la planificación estratégica; que las políticas de RRHH sean coherentes a través de las distintas áreas y jerarquías, y que las prácticas de la dirección de RRHH sean aceptadas y usadas por los directivos de línea como parte de su trabajo diario".

El modelo que plantea Guest consiste en aplicar políticas de gestión de RRHH para ciertas prácticas claves de dicha gestión, con el fin de obtener un efecto positivo en el personal, coherente a los objetivos de la Empresa, los que a su vez se traducirán en mejores resultados para la Organización.

A continuación se presenta el Modelo de RRHH propuesto por Dr. David Guest (1987):

Modelo de Recursos Humanos propuesto por Dr. David Guest (1987)

Políticas	Resultados de RRHH	Resultados Organizativos
Organización, diseño y análisis de puestos	Integración estratégica	Altos resultados
		Solución de problemas
Gestión del cambio	Compromiso	
		Éxito en el cambio
Reclutamiento, selección y socialización		
		Baja rotación
Valoración del rendimiento	Flexibilidad y adaptabilidad	Bajo absentismo
Formación y desarrollo		Reducción de quejas
Sistema de remuneración		Optimización de los RRHH
Sistema de comunicación	Calidad	

CAPÍTULO II: CASO PRÁCTICO DE PYME FAMILIAR – SILOB CHILE LTDA.

En los capítulos anteriores se presentó un estudio teórico de la pymes familiares y la gestión de recursos humanos en ellas, sin embargo, es relevante aplicar estos conocimientos en una pyme real, esta es SILOB Chile Ltda; pyme familiar de primera generación.

2.1 Antecedentes generales de SILOB Chile Ltda¹⁴.

Razón Social:	Sociedad Ingeniería Lobos Ltda.
Nombre Fantasía:	SILOB CHILE LTDA
Rut:	79.751.800 – K
Gerente General:	Sr. Jaime Lobos Cabero
Representante Legal:	Sr. Jaime Lobos Cabero

SILOB CHILE, es una empresa privada, de primera generación, dedicada a la prestación de servicios en áreas de Ingeniería Ambiental, Industrial y de Alimentos; Control de Calidad; Certificación de Calidad; Análisis Físico, Químicos y Microbiológicos de aguas, Aguas Residuales, Aguas Marinas, Riles, Suelos, Sedimentos y Alimentos; Capacitación y Asistencia Técnica, con casa matriz en Valparaíso.

Su sede principal se encuentra en Valparaíso.

¹⁴ En el Anexo se encuentra con más detalle la identificación de la empresa, reseña histórica, el organigrama y el diagrama de flujo.

Se encuentra acreditada por el Instituto Nacional de Normalización (INN) y cuenta con la certificación ISO 9001:2000 entregada por Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).

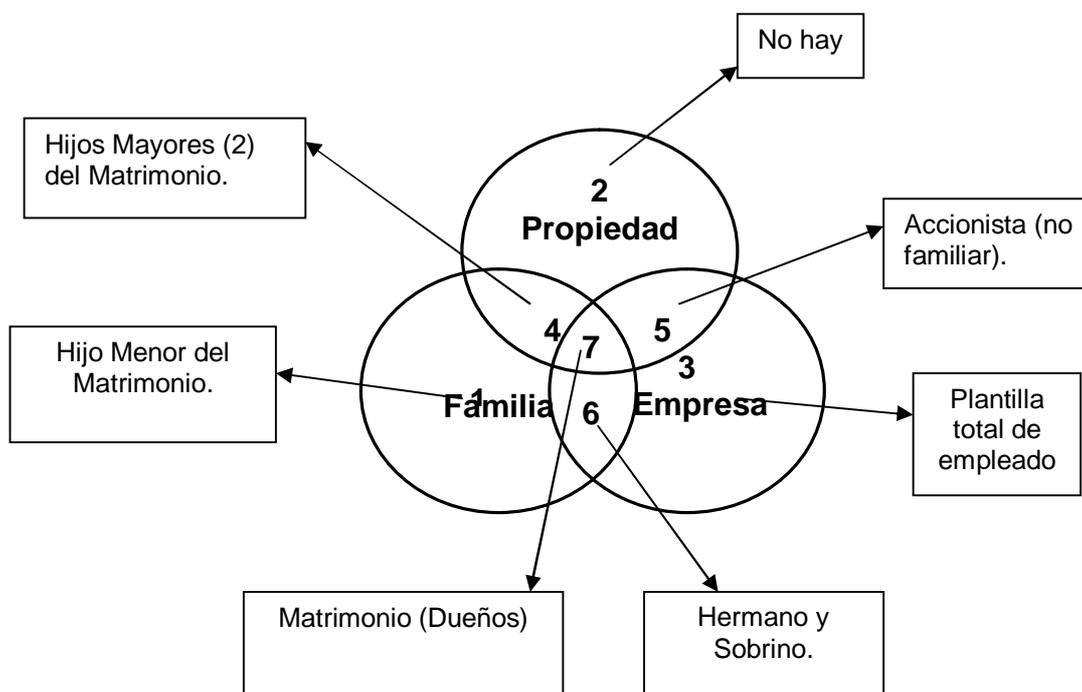
Funciones de los socios en la Empresa

Gerente General: Jaime Lobos Cabero.

Gerente de Administración y Finanzas: Jacqueline Pessini Ledesma.

Gerente Técnico y de Operaciones: Mónica Toledo Acuña.

Modelo de los tres círculos aplicado a SILOB Chile Ltda.



- 1. Miembros de la familia que en la actualidad no trabajan en la empresa ni tienen participación en el capital**
 - Hija menor del matrimonio.
- 2. Accionistas que no trabajan en la empresa, ni forman parte de la familia**
 - No existen accionistas externos.
- 3. Aquellas personas que no son miembros de la familia ni propietarios y que participan en la gestión de la empresa**
 - Toda la plantilla de trabajadores de la empresa, desde los operarios a los directivos
- 4. Miembros de la familia y propietarios que no trabajan en la empresa**
 - Dos Hijos mayores del matrimonio.
- 5. Trabajadores de la empresa, que sin ser miembros de la familia tienen una participación en la misma**
 - Una accionista.
- 6. Miembros de la familia que a su vez son trabajadores de la empresa pero que no son accionistas**
 - Hermano del dueño.
 - Sobrino de los dueños.
- 7. Miembros de la familia que trabajan como gestores en la empresa y al mismo tiempo son propietarios**
 - Matrimonio dueños de la empresa.

Dotación de Recursos Humanos

En la actualidad la empresa Silob Chile Ltda., cuenta con una dotación de personal contratado de 96 personas.

Los porcentajes por sexo de los empleados son: 72% Mujeres (69) y 28% Hombres (27), lo cual indica una marcada presencia femenina. Esto habla positivamente sobre la posibilidad real que tiene el género femenino de integrarse al trabajo.

Las Áreas de Trabajo de Silob Chile (%) son:

- Ingeniería: Alimentos, Ambiental (25%)
- Laboratorio Química Aguas (15%)
- Laboratorio Química Alimentos (10%)
- Laboratorio Microbiología Alimentos – Aguas (20%)
- Gerencia – Administrativos (10%)
- Otros: Mantención, Aseo, Lavado, Apoyo (20%)

Silob Chile Ltda. cuenta en la actualidad con una edificación de dos pisos, en la cual, el primer piso es utilizado por el personal de Laboratorio (55%) y el segundo piso por personal de Gerencia, Administración e Ingeniería (45%).

2.2 Gestión de Recursos Humanos.

Para el desarrollo de la gestión de Recursos Humanos se siguen las prácticas claves descritas en el capítulo anterior, con el fin de realizar un diagnóstico a la empresa en estudio.

Planificación de los Recursos Humanos.

En la empresa no existe un departamento o área encargada de los recursos humanos, ni un profesional calificado que realice estas tareas. Tampoco se realizan estudios sobre la oferta y demanda futura de la empresa, ni de la dotación actual de la misma, en donde se evidenció el uso de horas extras para suplir la falta de personal de algunos departamentos.

Diseño del Puesto de Trabajo, Reclutamiento y Selección del Personal.

A pesar de que la empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos, ni una organización formal para gestionar al personal, si cuenta con diseños de los puestos de trabajo ya que estos son necesarios para obtener la certificación¹⁵.

Cuando es necesario reclutar a un trabajador cada gerente o jefe de departamento realiza las tareas de reclutamiento y selección. Como la mayoría de los puestos requiere conocimientos específicos, tantos teóricos como en el manejo de equipos, generalmente se comienza con el reclutamiento interno, si no es encontrado el candidato adecuado se inicia el reclutamiento externo a través de los siguientes canales: recomendaciones de empleados actuales,

¹⁵ En el Anexo se encuentra los requisitos de los puestos de trabajo en SILOB Chile Ltda.

solicitudes a las universidades, institutos o liceos técnicos de la región, avisos en medios de comunicación escrita.

Cuando la vacante se produce en un cargo de gerencia o jefatura, por lo general el dueño de la empresa selecciona a un familiar o alguna persona de su círculo cercano para ocupar el cargo, sin que necesariamente tenga estudios para desempeñarse en el puesto.

Toda persona interesada en ingresar como trabajador de la Empresa Silob Chile debe presentar, como mínimo, los siguientes documentos:

- Individualización completa del interesado, con mención de su nacionalidad, estado civil, profesión u oficio, domicilio, cédula de identidad, Rol Único Tributario. Si fuere casado o viudo, acompañara libreta o certificado de matrimonio.
- Si el interesado fuera mayor de 18 años, deberá acompañar certificado de haber cumplido el Servicio Militar Obligatorio, de haber quedado eximido del mismo, o de haber pasado a la reserva sin instrucción. Si fuera menor de 18 años, deberá acompañar autorización notarial de sus padres o guardadores legales.
- Declaración jurada de no haber sido condenado ni estar declarado reo por resolución judicial ejecutoriada en proceso por crimen o simple delito. En todo caso, acompañará un Certificado de Antecedentes para Fines Especiales en vigencia a nombre del interesado.
- Certificado de trabajo del último empleador, y último finiquito, si lo hubiere.
- Tres fotografías tamaño carnet con el nombre y número de cédula de identidad.

Lo anterior es sin perjuicio de las restantes exigencias que la empresa determine, según el cargo o función a que postule el interesado.

Si con posterioridad se comprueba que para ingresar a la Empresa se han proporcionado antecedentes o documentos falsos o adulterados, este hecho será considerado como falta de probidad, suficiente para poner término al Contrato de Trabajo sin indemnización, sin perjuicio de la calificación que este hecho corresponda a los Tribunales de Justicia.

Cada vez que tengan variación los antecedentes personales, el trabajador debe comunicarlo al Departamento de Calidad quien realiza algunas tareas relacionadas al recurso humano.

Capacitación.

Una vez por año se define un programa de capacitación para el personal de la empresa, en función a la oferta existente en el mercado y a los requerimientos de la empresa en relación a trabajos actuales y futuros se decide enviar al personal a cursos de capacitación externa.

Cuando un miembro de la organización asiste a una actividad de capacitación externa, entrega copia de su diploma al Gerente de Calidad quien debe almacenarlo en la carpeta de personal correspondiente. Idealmente se debe dejar copia del curso asistido para consulta. Dos veces al año el Jefe de área del capacitado debe completar un Registro de evaluación de actividades de capacitación.

Entrenamiento de Personal Nuevo

La capacitación es organizada de modo tal que permita alcanzar los objetivos del laboratorio. Las necesidades de entrenamiento se recogen en función a las orientaciones entregadas por los responsables o jefes de área, en función a las tareas futuras que necesite realizar el laboratorio, todos estos requerimientos son presentados (al Gerente de Calidad) quien procede a realizar la programación del año de la capacitación.

Las necesidades de capacitación se determinan en relación a los objetivos de la empresa. En función de esta base se organizan actividades de instrucción referentes a las diferentes áreas de negocios de la empresa.

Todo empleado nuevo recibe una orientación general respecto a su nuevo lugar de trabajo, consistente en: información sobre horarios y carga de trabajo, presentación a los colegas y al personal administrativo, procedimientos para la eliminación de desechos o materias contaminadas, programa de seguridad y vestimenta adecuada para el trabajo.

Gestión de desempeño.

En Silob Chile no se utiliza la herramienta de Gestión de Desempeño que fue descrita en el capítulo anterior, ya que esta implica un trabajo permanente con el empleado con la finalidad de orientar, seguir, revisar su gestión y mejorar sus resultados.

En la actualidad, la empresa Silob Chile realiza sólo Evaluaciones de Desempeño, una vez por año a sus trabajadores, y se centra básicamente en que un jefe completa un formulario para indicarle al empleado como éste ha

trabajado durante el año y cuyas conclusiones no inician un proceso de apoyo al trabajador.

Los objetivos de la Evaluación de Desempeño, indicados en procedimiento de sistema “Personal Silob Chile”, son:

- Establecer el valor de la contribución de cada trabajador al buen funcionamiento de la organización, de acuerdo a los planes y objetivos de ésta.
- Facilitar el intercambio de opiniones sobre la actuación laboral entre el jefe directo y su subordinado, de tal manera de contribuir a la comunicación y al mejoramiento de la productividad.
- Orientar los requerimientos de formación y conocimientos de las áreas y/o personas, tanto en los aspectos técnicos como actitudes.

Los empleados de Silob Chile son evaluados por su comportamiento del último año a contar de los primeros 6 meses de permanencia en la empresa.

Los Factores que se evalúan dependerán del cargo que desempeña el trabajador y se clasifican en:

- Requisitos para evaluar el cargo
- Responsabilidad
- Habilidades
- Autoridad
- Interrelaciones

Auditorías internas de RRHH

Auditorías internas de RRHH no son realizadas en Silob Chile Ltda.

Las auditorías internas están relacionadas al Sistema de Calidad implementado en la empresa Silob Chile y evalúan las actividades relacionadas con el sistema de gestión de calidad de acuerdo a, normas, reglamentos, especificaciones, procedimientos e instructivos incluidos en el Sistema de Gestión de Calidad de Silob Chile, todo lo anterior con el fin de verificar la operación de su Sistema de Gestión y detectar y corregir las desviaciones encontradas.

Remuneración.

Se entiende por remuneración las contra prestaciones en dinero y las adicionales en especies valuables en dinero que debe percibir el trabajador del Empleador por causa del Contrato de Trabajo, como retribución por sus servicios.

La remuneración que percibirán los trabajadores serán aquellas que se hayan convenido con el empleador en los respectivos Contratos de Trabajo. En ningún caso la remuneración que perciba un trabajador podrá ser inferior al ingreso mínimo mensual que fije la ley, si la jornada es completa, o proporcional a él si fuere parcial.

Para gozar del derecho al pago de la semana corrida, el trabajador deberá haber cumplido la jornada diaria completa de todos los días trabajados por la empresa o faena correspondiente, en la semana respectiva. Perderá el derecho si registra atrasos que exceden dos (2) horas en la semana o cuatro

(4) en el mes calendario. En este último caso, perderá el derecho a la semana corrida en la liquidación mensual correspondiente a dicho mes. No harán perder el derecho las inasistencias debido a accidentes del trabajo, licencias o permisos autorizados por el jefe directo.

Solo los Supervisores podrán recomendar por escrito que un determinado trabajador no pierda el derecho al pago de la semana corrida, en casos especialmente justificados.

El pago de las remuneraciones mensuales se hará a mas tardar dentro de los cinco primeros días del mes siguiente (al cual el trabajador prestó sus servicios), a partir de la última hora de la jornada normal de trabajo.

La empresa pagará la gratificación anual de acuerdo a la Ley, salvo que existan acuerdos diversos al respecto que emanen de los contratos individuales u otros en cuyo caso pagará la gratificación convenida en estos instrumentos.

La empresa deducirá de las remuneraciones los impuestos que las graven, las cotizaciones de seguridad social, las cuotas sindicales en conformidad a la legislación respectiva en su caso y las obligaciones con instituciones de previsión o con organismos públicos.

Sólo con acuerdo del empleador y el trabajador que deberá constar por escrito, podrán deducirse de las remuneraciones sumas o porcentajes determinados, destinados a efectuar pagos de cualquier naturaleza. Con todas las deducciones a que se refiere este inciso, no podrán exceder del quince por ciento (15%) de la remuneración total del trabajador.

Junto con el pago de las remuneraciones, la empresa entregará al trabajador un comprobante con la liquidación del monto pagado y la relación de

los pagos y de los descuentos que se le han hecho. El trabajador deberá firmar la respectiva liquidación.

La empresa, solo en la medida de sus posibilidades otorgará anticipos semanales de sus remuneraciones a los trabajadores, cuyos montos no deberán exceder la proporción de la remuneración neta que corresponda al periodo trabajado.

Medición del Clima Laboral.

Con el fin de medir el Clima Laboral en Silob Chile se realizó una breve medición de éste último a través de encuestas al personal y posterior análisis de resultados en las siguientes dimensiones: Puesto de Trabajo, Infraestructura, Relación con Compañeros, Relación con Jefatura, Satisfacción Laboral y Remuneraciones, todo esto considerando la Edad, Jerarquía y Antigüedad en la empresa.

La encuesta se realizó a la totalidad del personal de Silob Chile Ltda., considerando las siguientes variables:

- Sexo (28% Masculino – 72% Femenino),
- Edad (Promedio 29,8 años, Mínimo: 19 años – Máximo: 50 años),
- Área de Trabajo (Administrativo (55%) o Laboratorio (45%)),
- Categoría (Operario, Jefatura o Gerencia/Administración), y,

- Antigüedad Laboral

		Total Empleados: 96
Antigüedad	Menos de 1 año	29,2 %
	De 1 a 3 años	29,2 %
	De 3 a 5 años	16,7 %
	De 7 a 9 años	8,3 %
	De 9 a 11 años	4,1 %
	11 y más años	12,5 %
	Total	100 %

Preguntas Encuesta:

- ¿La Remuneración está lejos de sus expectativas?

Resultados: 76% SI – 7% NO – 17% No Responde

Se interpreta que un alto porcentaje de los empleados no está conforme con su remuneración, la mayoría se encuentra en el rango de 1 a 7 años de antigüedad laboral en la empresa.

Además es posible interpretar que a mayor antigüedad laboral los empleados están conformes con la remuneración que perciben.

- Si me ofrecieran otro trabajo por el mismo Sueldo, ¿me iría de la empresa?

Resultados: 56% SI – 34% NO – 10% Indiferente.

El resultado da cuenta que una parte importante del personal (56%) renuncie a su trabajo si es que encuentra otro trabajo con la misma o mejor remuneración. Algunas de las personas que están indiferentes argumentan que

dependía de otros factores, principalmente de los posibles beneficios que otorgue la otra empresa.

El resultado presenta una alta variabilidad según la zona en la cual se desempeña el personal encuestado.

Una gran cantidad de personas en la zona del Laboratorio está dispuesta a renunciar si se le ofrece el mismo sueldo. En porcentaje es el 75% del Laboratorio. Cifra a tener en cuenta ya que sólo un 25% del Laboratorio se quedaría. En el segundo piso (Gerencia, Administración e Ingeniería) es más variable, pero en donde la mayoría no se cambiaría de trabajo.

- Evalué el desempeño, por Jerarquía, con una escala entre 0 a 10, siendo 10 considerado excelente

Operario: Promedio 7,1

Jefatura: Promedio 5,4

Gerencia – Administración: Promedio 5,2

De acuerdo a los resultados Evaluación por Jerarquía, se obtiene que tanto la Gerencia como la Jefatura son evaluados estadísticamente igual, es decir, no existe una diferencia significativa entre esas áreas. En promedio, tienen una evaluación regular (5,4) lo que los coloca en la medianía de la escala que va de 0 a 10. Por su parte, los operarios son los mejores evaluados con nota 7,1.

En la siguiente tabla se muestra, en porcentajes, la información obtenida de las siguientes preguntas:

- ¿Se encuentra satisfecho con la Infraestructura?

- ¿Se encuentra satisfecho con el puesto de trabajo asignado?
- ¿Se encuentra satisfecho con la Relación con sus compañeros de labores?
- ¿Se encuentra satisfecho con la Relación con su Jefatura?

Para la interpretación de los resultados de la Tabla de Satisfacción laboral se emplearon los siguientes rangos:

0% - 33%: Malo

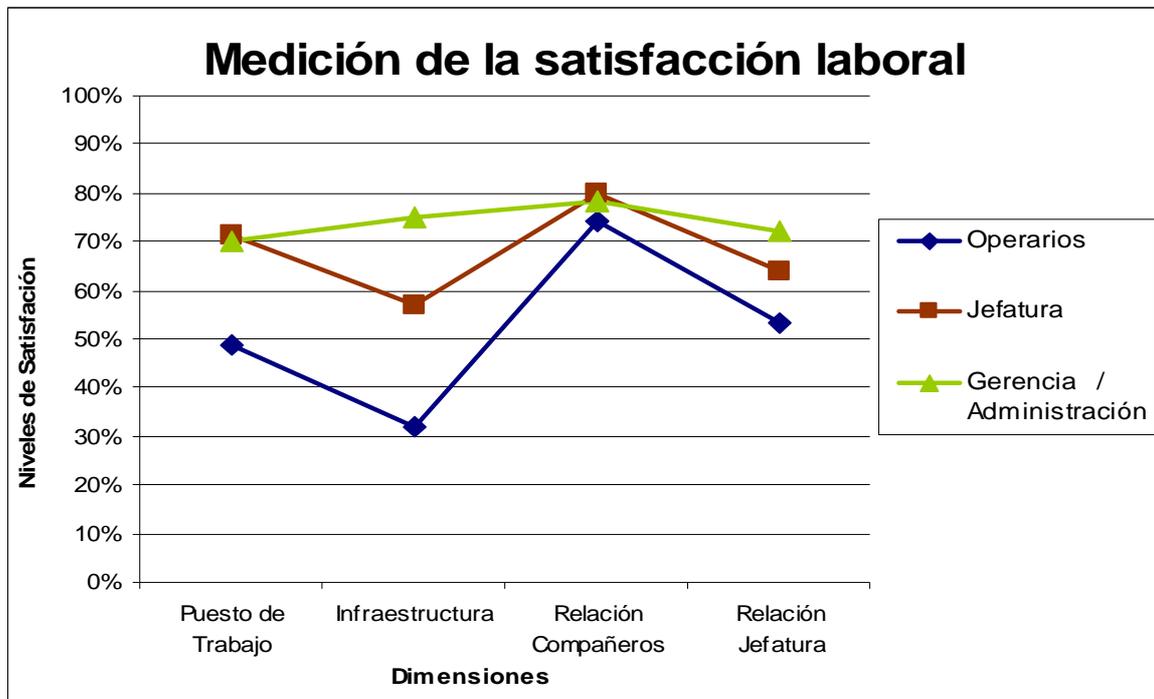
34% - 66%: Regular

67% - 100%: Bueno

Dimensión	Categorías	% Satisfacción	Nivel Satisfacción
Puesto de Trabajo	Operarios	48,9	Regular
	Jefatura	71,2	Bueno
	Gerencia/Administración	70,0	Bueno
Infraestructura	Operarios	32,0	Malo
	Jefatura	57,1	Regular
	Gerencia/Administración	75,0	Bueno
Relación Compañeros	Operarios	74,0	Bueno
	Jefatura	80,0	Bueno
	Gerencia/Administración	78,3	Bueno
Relación Jefatura	Operarios	53,2	Regular
	Jefatura	64,0	Regular
	Gerencia/Administración	72,0	Bueno

Resumen:

Dimensión	Categorías	% Satisfacción	Nivel Satisfacción
Satisfacción Laboral	Operarios	52,5	Regular
	Jefatura	68,6	Bueno
	Gerencia/Administración	75,6	Bueno



La satisfacción es regular hacia la infraestructura en los hombres, siendo significativamente mayor la evaluación de las mujeres.

Si consideramos la antigüedad de las personas que trabajan los resultados arrojan que en los hombres mientras más se mantienen trabajando, mejor se van sintiendo con la infraestructura de la empresa. La otra lectura que tienen los resultados es que los recién llegados necesitan un proceso de adaptación, y por lo tanto, le atribuyen una baja satisfacción al no tener un conocimiento acabado sobre el funcionamiento de los equipos.

La edad es una variable a tener en consideración debido a su gran poder explicativo en la satisfacción laboral.

Relación Edad – Infraestructura: A mayor edad el porcentaje de satisfacción aumenta al 80%.

Relación Edad – Puesto del Cargo: Se afirma que mientras más edad más satisfacción con el cargo y viceversa.

Relación Edad – Vínculo con Jefatura: A mayor edad mejor es la relación con los jefes.

Finalizado el diagnóstico sobre la gestión de recursos humanos en Silob Chile Ltda., se procederá a realizar propuestas de mejoras para la empresa, particularmente en las prácticas que se consideran claves en la Gestión de dicho recurso.

2.3 Propuestas para la mejora de la Gestión de RRHH para Silob Chile Ltda.

El diagnóstico realizado en la PYME Familiar Silob Chile Ltda. evidenció la falta de uso de prácticas para la Gestión de RRHH, en base a lo anterior es posible realizar propuestas para incentivar una mejora continua que beneficie tanto a la empresa como a sus trabajadores. Por estas razones, a continuación se propondrán la implementación de cambios y políticas que contribuyan al mejoramiento de la Organización en el área de RRHH.

A continuación se presentan las propuestas para la Gerencia de Silob Chile Ltda., quien posteriormente evaluará la factibilidad de implementación dentro de la Organización:

- Creación de un Departamento de RRHH a cargo de un profesional experto en el área. La empresa puede utilizar fuentes de reclutamiento interno como primera instancia, o recurrir al reclutamiento externo para encontrar a candidatos idóneos.

- En la actualidad no existe Misión ni Visión en la Empresa. Se utiliza el siguiente extracto de la Política de Calidad para suplir esta falta:

“Silob Chile, es una empresa privada dedicada a la prestación de servicios de muestreo y análisis y asistencia técnica en las áreas ambiental, alimentos y capacitación, ha puesto su voluntad para que todos sus servicios sean de la más alta calidad, comprometiéndose en particular a proporcionar los recursos necesarios para que su Laboratorio mejore sus sistemas de trabajo y logre la plena satisfacción de los clientes de los servicios analíticos” (Extraído Manual de Calidad, Silob Chile Ltda.)

Es por esto que considerando los objetivos y estrategia de Silob Chile se propone la siguiente Misión y Visión:

Misión

Ofrecer a nuestros clientes un servicio de análisis de aguas, suelos – sedimentos y alimentos, proporcionándoles resultados confiables y oportunos todo realizado con ética, profesionalismo y calidad.

Visión

Ser una empresa moderna, con equipamiento y tecnología de punta, atendiendo a nuestros clientes con eficiencia, eficacia y acierto en sus resultados analíticos.

Contando con el personal competente para convertirse en un laboratorio líder en la región y el país.

- Además, se proponen una serie de Políticas de Recursos Humanos cuyo objetivo principal es que sirvan a la empresa Silob Chile Ltda. como guía para ejecutar acciones administrativas enfocadas hacia los empleados y al desarrollo de la Organización. El diseño de las políticas están en concordancia con la estrategia de crecimiento de la empresa, con esto se pretende que las políticas pasen a formar parte de la cultura de Silob Chile Ltda. y no sean vistas como un reglamento.

Políticas Generales:

- Las Políticas de Gestión de RRHH deben estar orientadas a garantizar, por parte de Silob Chile Ltda., una mayor calidad de vida laboral y familiar a sus trabajadores y, proporcionalmente, a exigir a los mismos más compromiso, lealtad y eficiencia en el trabajo realizado, todo ello, con el objetivo prioritario y fundamental de lograr una mayor competitividad, rentabilidad y productividad para la empresa.

- Las Políticas implementadas en Silob Chile Ltda. deben cumplir con la legislación vigente.

- Las Políticas deben ser justas, transparentes y abiertas.

- Las Políticas deben estar escritas y transmitidas a toda la Organización.

Políticas para las prácticas de Gestión de Recursos Humanos

Planificación de Recursos Humanos:

- Que el ingreso a la empresa no ocurra sólo por ser un familiar, sino que se incorporen aquellos que le resulten más eficaz a la empresa y brinde transparencia a todos los miembros.
- Planificar el negocio teniendo en cuenta la misión de la Empresa, pero haciendo actualizaciones de acuerdo con la realidad.
- El plan de recursos humanos debe seguir los lineamientos del plan estratégico general de Silob Chile Ltda.
- La planificación de los recursos humanos deben realizarse en forma anual.
- Anualmente se debe realizar una evaluación y control a las actividades de planificación de los recursos humanos para verificar si el avance real del plan se adecua a lo establecido.

Diseño del Puesto de Trabajo, Reclutamiento y Selección del Personal

- El diseño perfil del puesto de trabajo deben ser actualizados cuando hayan cambios en las funciones del cargo, sus requisitos de instrucción, experiencia y conocimientos, así como las aptitudes y características de personalidad requeridas.

- No deben crearse puestos de trabajo sin sentido, sólo para dar trabajo a miembros de la familia.
- Cada diseño de puesto de trabajo debe indicar el tiempo a prueba en que estará el nuevo empleado.
- Las vacantes serán ocupadas prioritariamente con personal de la empresa Silob Chile (Reclutamiento Interno), promoviendo su línea de carrera, siempre que cumpla con los requisitos y exigencias de los puestos, caso contrario se recurrirá a Reclutamiento Externo.
- Los niveles jerárquicos de la organización deben ser ocupados por personal competente, si alguno del personal actual no cumple con estos requisitos debe ser capacitado para lograr la nivelación de sus competencias.
- El Departamento de Recursos Humanos o Profesional Experto, es responsable de la conducción del proceso de selección.
- Todos los postulantes serán sometidos, necesariamente y obligatoriamente, al proceso de selección.
- Las vacantes se ocuparán con candidatos, que reúnan las competencias exigidas por el puesto de trabajo, sea o no familiar.

Capacitación

- Las necesidades de capacitación se detectaran a través de la gestión de desempeño o por las demandas futuras de Silob Chile Ltda., las que deben considerar desarrollo profesional y actualización de las competencias de los empleados.
- Anualmente se revisará el plan de capacitación para todas las áreas e Silob Chile Ltda, con el fin de mantenerlas actualizadas a las necesidades de la empresa.
- Cada área de Silob Chile Ltda. deberá recibir capacitación como mínimo bianualmente.
- El personal debe asistir, sin excepción, a la capacitación en especial los niveles de Jefatura y Gerencias.
- Las Capacitaciones podrán ser realizadas con personal Interno y/o Externo según las necesidades de capacitación que presente el personal.

Gestión del Desempeño

- La evaluación de desempeño debe realizarse, como mínimo una vez por año, sin perjuicio de la gestión realizada por el supervisor diariamente.
- La gestión debe considerar el desempeño de los 12 meses anteriores a la evaluación.

- La gestión debe documentarse y generar registros firmados, por el Empleado, Jefatura y Encargado de RRHH, para que sirvan de respaldos para posibles aumentos de sueldos, promociones o despidos.
- La gestión de desempeño debe ser imparcial tanto para los miembros de la familia como para el resto del personal.

Auditoría Interna de Recursos Humanos

- Las auditorías deben realizarse una vez por año.
- El Auditor tendrá libre acceso y sin restricciones a todas las actividades, registros, documentos y al personal de todas las áreas, siendo responsable de la confidencialidad de la información recibida.
- Los Informes deben ser entregados por escrito y firmados por el Auditor, Encargado de Recursos Humanos y Gerente General.
- El Almacenamiento de los Informes de Auditoría serán de responsabilidad del Encargado de RRHH.
- Sólo Personal Autorizado tendrá acceso a los Informes de Auditoría, siendo esto controlado por el Encargado de RRHH.
- Las acciones correctivas deben ser informadas a todo el personal y tendrán un plazo máximo de implementación de 6 meses, contados desde la fecha de su divulgación.

Remuneración

- La Remuneración no debe ser desmedida para los familiares que se desempeñan en la empresa, ya que, es el pago por la tarea desempeñada y no por la propiedad de acciones.
- Debe ser igualitaria entre Hombres y Mujeres que ocupen un mismo puesto de trabajo.
- Se debe realizar un estudio de las Remuneraciones que paga el mercado para puestos de similares características, por lo menos cada cuatro años.
- Las Remuneraciones se reajustarán anualmente de acuerdo al IPC acumulado durante los últimos doce meses, siempre y cuando este sea positivo.
- Para el aumento de las Remuneraciones se debe considerar la Gestión de desempeño de cada empleado.
- Los bonos, aguinaldos y otros incentivos económicos, deben ser basados en criterios cuantificables y objetivos, siendo los mismos para los miembros de la familia como para los empleados no familiares.
- Cada puesto debe tener definida una escala salarial.

- La Remuneración para el personal que ingrese a la empresa será 10% menos de la Escala mínima de sueldo que le corresponde al cargo que ocupará, esto por un período que no sobrepasará los tres meses.

Clima Laboral

- No autoadjudicarse el éxito de la empresa. Darle participación de los resultados a todos los directivos y empleados.
- SILOB Chile Ltda. tomara las medidas necesarias para prevenir accidentes y enfermedades profesionales, y proveerá lugares de trabajo seguros, ordenados y adecuados a la función desempeñada. Adquirirá elementos, equipos y mobiliarios que cumplan con estándares ergonómicos.
- Promover actividades de RRHH dirigidas a fomentar las relaciones interpersonales de los trabajadores.
- La Medición del Clima Laboral se realizará anualmente.

Las Políticas propuestas serán aplicadas en el Modelo del Dr. David Guest, esto con la finalidad de evidenciar resultados tanto en el área de RRHH como a nivel de Organización.

2.4 Aplicación del Modelo de Guest

Con el fin de demostrar que el uso de las prácticas de gestión de Recursos Humanos tienen un impacto positivo en los resultados, se aplicará una adaptación del Modelo de Dirección de Recursos Humanos del Dr. David Guest de 1987 (Teoría explicada en el Capítulo I), ya que la idea básica de este enfoque es que las empresas que logren alinear prácticas de recursos humanos con la estrategia general obtendrán mejores resultados. Estos fundamentos han sido estudiados y puestos en práctica por otros profesionales del Área de RRHH, tales como: McMahan, Virick, Michie, Conway, Sheehan y Wright

Como se estudio en el desarrollo de la memoria, las Pymes Familiares se caracterizan por la Flexibilidad y Compromiso de sus empleados entre sus principales atributos, este es otro motivo para utilizar el modelo de David Guest, quien argumenta que la presencia de dichas características en los empleados son fundamentales para la práctica de gestión de los recursos humanos.

Básicamente, el modelo de Guest postula que la aplicación de políticas en los recursos humanos provoca cambios positivos en el comportamiento de los empleados, los cuales se traducen en una mejora en los rendimientos de la organización, como se demuestra en la siguiente Tabla:

Adaptación del Modelo de Dirección de Recursos Humanos;

David Guest (1987)

Políticas	Resultados de RRHH	Resultados Organizativos
Planificación de los Recursos Humanos	Satisfacción en sus funciones.	Contar con un Equipo de Trabajo acorde a las necesidades de la organización.
Diseño del Puesto de Trabajo, Reclutamiento y Selección del Personal	Integración Estratégica.	Atraer a los candidatos calificados para ocupar las vacantes.
Capacitación	Actualización y Calidad de los conocimientos.	Nivelar y mejorar las competencias de los empleados.
Gestión de desempeño	Conocer las Fortalezas y Debilidades en el desempeño de sus labores.	Permite el mejoramiento continuo, para favorecer el cumplimiento de los resultados esperados.
Auditorías internas de RRHH	Correcta utilización de los Recursos.	Optimizar las Prácticas y Políticas del Personal.
Remuneración	Compromiso, Lealtad	Orienta el esfuerzo y motivación de los trabajadores en la consecución de las metas de la organización.
Clima Laboral	Aumenta los niveles de satisfacción.	Reducción de Quejas y Niveles de Rotación del personal.

Fuente: Elaboración Propia

La Adaptación del Modelo de Guest permite visualizar los beneficios en empleados y Organización, que se obtienen al aplicar prácticas de RRHH.

La finalidad del trabajo práctico realizado en la Pyme Familiar estudiada es traspasar los resultados a la Gerencia General de Silob Chile Ltda. y que esta evalúe su implementación en la Organización.

CAPÍTULO III. CONCLUSIONES

Concluida la presente memoria, en la cual se expusieron los tópicos relacionados con la Gestión de RRHH en Pymes Familiares, es que se cree haber entregado una herramienta de gran utilidad para las Pymes Familiares que deseen mejorar la Gestión de RRHH.

La memoria ha permitido estudiar a las Pymes de carácter Familiar desde un enfoque basado en la importancia de la gestión del Recurso Humano para el aumento de las utilidades y su sustentabilidad en el tiempo, pretendiendo entregar una visión estratégica de la influencia de la gestión de recursos humanos en el éxito o fracaso de una Pyme Familiar.

En base al problema detectado se concluye que el hecho de afrontar la sucesión constituye uno de los momentos más importantes en la vida y continuidad de la Pyme Familiar, las estadísticas presentadas, en el desarrollo de esta Memoria, demuestran que un bajo porcentaje de las empresas familiares sobreviven al cambio generacional, sin embargo, las probabilidades de superar esta etapa aumentan cuando la alta dirección de la empresa y sus empleados logran internalizar que el recurso humano es un factor clave en el éxito de la misma, por lo tanto, la aplicación de prácticas básicas de gestión de recursos humanos, como son la Planificación de los Recursos Humanos, Diseño del Puesto de Trabajo, Reclutamiento y Selección del Personal, Capacitación, Gestión de desempeño, Auditorías

internas de RRHH, Remuneración y Clima Laboral, marcan la diferencia no sólo en los resultados sino también en su continuidad.

El estudio ratifica que la gestión de recursos humanos debe formar parte de la estrategia organizacional de la PYME Familiar, con la misma importancia que se entregan a otras estrategias como, por ejemplo, la financiera y comercial.

Con el diagnóstico realizado a la gestión de RRHH en Silob Chile Ltda. se comprobó que las PYMES familiares efectivamente aplican pocas prácticas de gestión de recursos humanos, tal como lo señalaba la información recopilada. A su vez con el estudio realizado en Silob Chile podemos afirmar que es posible aplicar en una Pyme Familiar prácticas de RRHH sin incurrir en costos elevados.

El modelo adaptado de Guest aporta la visualización de los beneficios, tanto en el personal como en la empresa, que genera la aplicación de políticas para cada práctica de RRHH, siendo un ideal, convertir el modelo en un instrumento de difusión para que todos los empleados tomen conocimiento de las políticas implementadas.

En lo particular para cada capítulo de la memoria se concluye que:

En el Capítulo 1: Marco Teórico que incluye el siguiente contenido: “Las Pymes Familiares, Antecedentes Generales”, “Gestión de Recursos Humanos en Pymes Familiares” y “Modelo del Dr. David Guest”, es posible concluir que las pymes familiares son fundamentales para el desarrollo de cada país, esto debido a que representan un elevado porcentaje del total de empresas, en

Chile dos tercios del total de las empresas son de tipo familiar, trayendo consigo una alta demanda de mano de obra y beneficios económicos. A pesar que la Empresa Familiar cuenta con ventajas competitivas en comparación a otros tipos de empresas, como por ejemplo: Flexibilidad, Compromiso, Confianza y Afecto; un bajo número de ellas logra pasar a una segunda (30%) o tercera (10%) generación, debido, entre otras cosas, a las dificultades para gestionar el Recurso Humano a medida que la empresa crece y a los conflictos familiares que surgen con la sucesión.

Para el Capítulo 2: “Caso Práctico de Pyme Familiar – Silob Chile Ltda.”, se desarrolló una conclusión para cada práctica clave de la Gestión de RRHH, basada en la teoría (incluida en el Capítulo 1 de la Memoria) que posteriormente se aplicó en Silob Chile Ltda., concluyendo que:

La *planificación* de los RRHH en Silob Chile es un tema reactivo y no proactivo, un ejemplo de esto es que los departamentos actúan cuando el problema de falta de personal ya está presente, lo cual presiona a realizar un proceso de Reclutamiento y Selección rápido que no siempre cumple con los tópicos anteriormente descritos. Es indispensable realizar estudios sobre la dotación actual de empleados de la empresa versus la carga de trabajo, y sobre la Oferta y Demanda futura de personal.

En la Pyme Familiar estudiada existe un *diseño de los puestos de trabajo* que está acorde con los requisitos y cumplen con lo indicado en la teoría, sin embargo, para los puntos de *Reclutamiento y Selección de personal*, estos son realizados, la mayoría de las veces por los encargados de cada

departamento, sin seguir necesariamente el mismo procedimiento. Dando importancia al lazo familiar que a las competencias del postulante a una vacante.

La *Capacitación*, en Silob, la mayoría de las veces es interna, impartida por los profesionales que trabajan en la empresa, sin embargo, estos últimos no mantienen actualizados sus conocimientos por falta de capacitaciones externas. Es posible mejorar esta práctica utilizando beneficios como el SENCE, con la finalidad de que el personal logre una actualización de sus conocimientos en el área específica en la cual se desempeña cada empleado, o, recurriendo a capacitaciones externas

La *Gestión de Desempeño* en esta Pyme Familiar es un tema complejo porque realizar una evaluación objetiva del desempeño de un familiar puede traer conflictos en la familia cuando esta no es bien recibida, y en los empleados no familiares cuando notan parcialidad al momento de la evaluación. Además, en Silob Chile, los resultados (positivos o negativos) de las evaluaciones realizadas a la fecha no han generado acciones por parte de la empresa.

La *Remuneración* es un tema de conflicto en Silob Chile, debido a que no existe un programa de sueldos establecido que tome en cuenta ciertos factores como cargo, títulos, experiencias, entre otros.

Emplear políticas de remuneraciones, conocidas por el personal de la empresa, permitiría armonizar el clima laboral al disminuir las inquietudes de los trabajadores.

El *Clima Laboral* es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las empresas, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados y al grupo familiar propietario alcanzar una madurez empresarial cuando el equipo directivo se atreve a saber la verdad de lo que sucede, averiguando qué piensan y qué sienten sus empleados por medio de encuestas de clima laboral, a pesar de los beneficios expuestos, la empresa Silob Chile no realiza ninguna medición del Clima Laboral.

En base a la encuesta realizada para medir el Clima Laboral, el 52,5% de los operarios se encuentra con un nivel de satisfacción regular, y un 56% estaría dispuesto a cambiarse de trabajo por la misma remuneración, lo que demuestra la necesidad de implementar mediciones y políticas que les permitan mejorar estos resultados.

En conclusión sobre la Pyme estudiada, Silob Chile, podemos decir que la incorporación de un profesional con formación en el área de Gestión de Recursos Humanos, profesionalizaría una función que actualmente se encuentra delegada en varios departamentos sin contar con una persona con los conocimientos necesarios para llevarlos a cabo, además ayudar a disminuir los niveles de insatisfacción laboral de los operarios, como su rotación y ausentismo.

Es necesario para aumentar su productividad diseñar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos capaz de integrar a todos los actores de la empresa, gerencias, jefaturas y trabajadores en un objetivo común, para que la empresa pueda traspasarse de generación en generación.

BIBLIOGRAFÍA

- Bueno, Mario y Seitz, Hanz “Gestión de Recursos Humanos en Pymes Familiares”, Universidad de La Frontera; Profesor Guía: Sergio Gallegos Soto
- Chiavenato, Idalberto. “Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las Organizaciones”, Octava edición. 2007 Editorial Mc.Graw Hill.
- Chruden, Herbert y Sherman, Arthur. “Administración de Personal”, Editorial Continental, S.A México.
- “Colección del Empresario PYME”, Ediciones del Sur.
- Dessler Gary. “Administración de Personal” Cuarta edición. Editorial Prentice Hall.
- De Arquer Armangue, Joaquín. “La Empresa Familiar”. EUNSA, Pamplona, España.
- Ginebra, Joan. La Empresa Familiar su Dirección y su Continuidad, Editorial Panorama.
- Instituto de la Empresa Familiar, “Políticas de Capital Humano en la Empresa Familiar”, 2007.
- Instituto Universitario de Tecnología Venezuela. “Taller de análisis, diseño y control de formularios”
- Management Empresas Familiares.

- Rodríguez Fornós, Gemma. Los Recursos Humanos en la Empresa Familiar, Universitat Abat Oliba CEU.
- Rodríguez Mansilla, Darío. Diagnóstico Organizacional, Ediciones Universidad Católica de Chile, 2004.
- Salazar, Guillermo. “Fortalezas y Debilidades de la Empresa Familiar”, www.degerencia.com
- Stodgill, J. (1999) “Liderazgo”. Editorial Mc.Graw Hill. México
- Werther y Davis “Administración de Personal y Recursos Humanos” Cuarta Edición, Editorial MC Graw Hill.
- www.empresasfamiliares.com
- www.asimet.cl
- www.dinero.com
- www.gestiopolis.com
- www.emprendedores.com
- www.degerencia.com
- www.e-familiar.org
- www.bitacoradelaempresafamiliar.com
- www.urosario.edu.co
- www.monografias.com

ANEXOS

Anexo A: Conceptos Claves

Concepto de Empresa

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la **empresa** "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". Explicando este concepto, el autor menciona que la **empresa** "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social".

Las Empresas Familiares constituyen organizaciones o empresas privadas de negocios, cuya característica esencial es que la tenencia de la propiedad recae a lo menos en una familia.

De acuerdo con Joaquín de Arquer Armangue la empresa familiar "es aquella empresa privada, de negocios, en la cual la propiedad de los medios instrumentales y/o la dirección se hallan operativamente en manos de un grupo humano entre cuyos miembros existe una relación de familia".¹⁶

Lo que caracteriza a las empresas familiares es el hecho que los lazos que relacionan a los promotores de la misma son más importantes y determinantes que los que vinculan a otros promotores empresariales. Se trata de lazos de consanguinidad, valores, afinidad, familiares y no solamente comerciales y económicos. Estos lazos, con todas sus peculiaridades agregan unas variables a la empresa comercial que la hacen diferentes de las demás

¹⁶ Joaquín de Arquer Armangue en La Empresa Familiar. EUNSA, Pamplona, España 1979. Página 35.

empresas en sus aspectos fundamentales, con consecuencias sociales, económicas y esencialmente, administrativas, para la actividad empresarial.

Concepto de PYME.

La palabra PYME es una sigla creada para referirse a las Pequeñas y Medianas Empresas. De acuerdo a distintas visiones económicas, las que pertenecen a este rango se miden ya sea por sus ventas, cantidad de empleados o capital invertido. Sin embargo, el Ministerio de Economía indica que son pequeñas las empresas que anualmente venden entre 2.400 UF y 25.000 UF, y las medianas las que venden entre 25.001 UF y 100.000 UF anuales.

Concepto de Diagnóstico.

El diagnóstico plantea el problema del conocimiento y, así, lleva a algunas consideraciones epistemológicas que se hacen necesarias para establecer las bases sobre las que se apoya la posibilidad de realizar afirmaciones acerca del funcionamiento de la organización y, eventualmente, recomendaciones para su cambio.

Concepto de Estrategia.

El significado del término estrategia, proviene de la palabra griega Strategos, jefes de ejército y agein (conducir, guiar); tradicionalmente utilizada en el terreno de las estrategias en el año 1944 es introducido en el campo económico y académico por Von Newman y Morgerstern con la teoría de los

juegos, en ambos casos la idea básica es la competición, operaciones y guerreras.

La estrategia en administración, es un término difícil de definir y muy pocos autores coinciden en el significado de la estrategia. Pero la definición de estrategia surge de la necesidad de contar con ella. No obstante en función de nuestra investigación ocuparemos la siguiente definición: "Proceso racional a través del cual el estratega se abstrae del pasado para situarse mentalmente en un estado futuro deseado y desde esa posición tomar todas las decisiones necesarias en el presente para alcanzar dicho estado."¹⁷

La definición de **gestión estratégica** contiene la noción de una finalidad, del logro de objetivos concretos en distintos horizontes de tiempo y en consecuencia la visión de largo plazo coherente con las de mediano y corto plazo son consustanciales a este concepto e implican un mayor grado de participación política en el diseño y ejecución de la gestión de planificación para garantizar por esta vía los consensos necesarios.¹⁸

Concepto de Recurso Humano.

La definición de recursos humanos se puede dar de la siguiente manera: "las personas que componen una organización". Por consiguiente los gerentes que se relacionan con el manejo de recursos humanos deben procurar hacer todo lo necesario para que las personas en la organización realicen lo mejor de su parte para los objetivos comunes y para alcanzar las metas de la

¹⁷ Definición extraída del libro "El Proceso Estratégico" de H. Mintzberg y J. B. Quinn, Editorial Prentice Hall Hispanoamérica, México 1993.

¹⁸ Concepto de Eglé Iturbe de Blanco

organización. Los recursos humanos se debe de entender como la parte más importante de la organización y para apoyar al personal se deben de trazar estrategias e innovaciones que ellos pueden poner en práctica. "Los recursos materiales hacen las cosas posibles, las personas las convierten en realidades".

Actualmente para referirse a los recursos humanos se utiliza el término Capital Humano. Según Gary Becker economista norteamericano que fue premiado con el Nobel por trabajar con el concepto de Capital humano, puntualiza lo siguiente: " La importancia creciente del capital humano puede verse desde las experiencias de los trabajadores en las economías modernas que carecen de suficiente educación y formación en el puesto de trabajo".

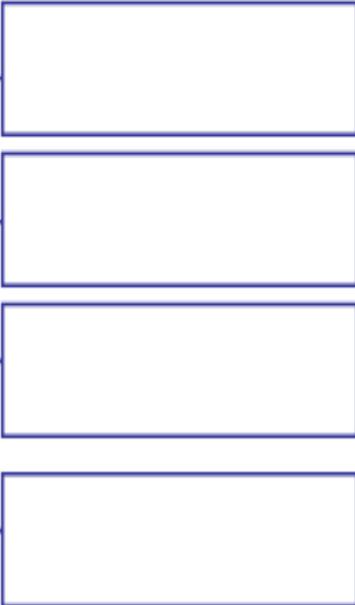
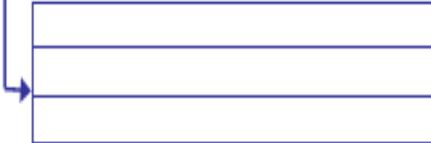
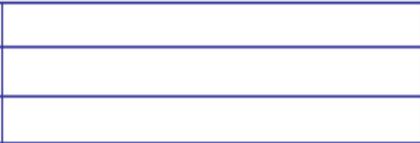
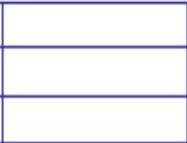
Las actividades que realiza el personal son las que van a llevar al éxito o fracaso de una organización. Para lograr resultados favorables se debe de tomar en cuenta sus propios recursos humanos para afianzar las ventajas competitivas que disfrute la organización y contribuir al logro de los propósitos. Es por eso que el papel que desempeña un administrador de recursos humanos resulta ser muy serio y vital para lograr adquirir beneficio por todos los cambios que estén presentando en el mundo.

Concepto Gestión de Recursos Humanos.

Es el proceso administrativo aplicado al crecimiento y conservación del esfuerzo, las expectativas, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc. de los miembros de la organización, en beneficio del individuo, de la propia organización y del país en general.

La administración de recursos humanos consiste en planear, organizar, desarrollar, coordinar y controlar técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización le enseña del modo que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Anexo B: Ejemplo de Diseño de Puestos de Trabajo

Nombre de la empresa		Descripción de Cargo		Fecha última actualización:	
Cargo:		Área:		Gerencia:	
Objetivos del Cargo		Funciones Principales		Requerimientos	
					
Indicador de Desempeño		Meta (anual o semestral)		Logro	
					

Anexo C: Selección de Personal – Guía para Entrevistas

TIPOS DE ENTREVISTAS

ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA	TIPO DE PREGUNTA	APLICACIONES
NO ESTRUCTURADA	Número mínimo de preguntas planeadas.	Útiles cuando se trata de ayudar al entrevistado en un problema personal o cuando se le explica porque no se lo contratará.
ESTRUCTURADA	Lista predeterminada de preguntas generalmente formulada a todos los solicitantes.	Para obtener resultados con validez especialmente en números grandes de solicitantes.
MIXTA	Combinación de preguntas estructuradas y no estructuradas.	Enfoque realista que proporciona respuestas comparables y datos adicionales.
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Las preguntas se limitan a situaciones hipotéticas. La evaluación depende de la solución y el enfoque del solicitante.	Para evaluar la habilidad analítica y de raciocinio en condiciones de presión moderada.
PROVOCACIÓN DE TENSIÓN	Serie de preguntas difíciles y rápidas que pretenden presionar al solicitante.	Útiles para candidatos a puestos con alto nivel de tensión.

PREGUNTAS QUE PUEDEN SER PLANTEADAS DURANTE LA ENTREVISTA

FORMACIÓN

¿Qué estudios realizó y porque los eligió?

¿Repetiría su elección de estudios si volviera a empezar?

Destaque la formación que posea que más se ajuste al puesto

¿Está dispuesto a completar su formación en lo que precise?

¿Qué idiomas conoce y a qué nivel?

¿Aceptaría condicionar su retribución a los progresos de su formación?

PASADO PROFESIONAL

Hábleme de sus experiencias profesionales (si las ha tenido)

¿Qué puesto ha sido el último desempeñado? (ídem)

¿Por qué dejó el último empleo?

¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?

MOTIVO DE LA SOLICITUD

¿Por qué le gustaría obtener precisamente este empleo y no otro?

¿Qué le llamó la atención de la solicitud?

¿Qué piensa que puede usted aportar?

¿En qué piensa que puede usted mejorar trabajando con nosotros?

¿Qué cree que puede usted aportarnos si no tiene experiencia profesional?

COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO

Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente?

¿Por qué prefiere trabajar en equipo?

¿Por qué prefiere trabajar sólo?

¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo?

¿Se ha integrado fácilmente en un grupo de trabajo?

¿Prefiere formar grupo con personas con los que previamente tiene amistad?

¿Cree que, salvo excepciones, la amistad profesional y particular no deben mezclarse?

¿Tiene tendencia a aceptar, a discutir o a poner sistemáticamente en duda las instrucciones de sus superiores?

¿Confía o duda en general en la eficacia de los demás compañeros?

¿Cómo acepta las normas de disciplina?: con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición

¿Qué opina de sus jefes anteriores? (si los ha tenido)

PROYECTOS

¿Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo?

¿Por qué cree que es usted la persona más idónea para el puesto?

¿Qué méritos o puntos fuertes le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?

CONDICIONES PERSONALES

¿Puede incorporarse inmediatamente?

¿Está dispuesto a cambiar de residencia?

¿No le importa tener que viajar frecuentemente?

¿Tiene vehículo propio?

¿Es usted propietario de su vivienda?

¿Tiene alguna ocupación complementaria, retribuida o no?

¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?

¿Tiene usted alguna actividad extraprofesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria...?

¿Tiene usted alguna actividad propia?: negocio familiar, administración de propiedades, cultivo de tierras, clases particulares.

¿Qué aficiones tiene para sus ratos de ocio? ¿En qué los ocupa?

¿Qué otras aficiones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?

¿Tiene usted muchos amigos?

PERSONALIDAD

¿Cuáles son sus mejores cualidades? Describa tres principales

¿Cuáles son sus defectos? Describa tres principales

Si tiene que tomar una decisión ¿es impulsivo o reflexivo?

SITUACIÓN FAMILIAR

¿Cuál es su estado civil?

¿Qué condiciones deberían darse para que usted y su familia consideraran que ha tenido éxito profesional?

¿Tiene cumplido el servicio militar?

¿Tiene proyectos de matrimonio?

¿Tiene usted hijos?

¿Qué hace actualmente?

Si está casado ¿trabaja su cónyuge? ¿puede producir alguna incompatibilidad su nueva ocupación con el trabajo de su cónyuge?

¿Qué piensa su familia de su candidatura y de su nuevo empleo?

Si convive con algún familiar ¿ha pensado en las posibles dificultades que pueden afectarle?

Anexo D: Ejemplo de Pauta de Evaluación – Silob Chile Ltda.

NOMBRE DEL EVALUADO :

CARGO DESEMPEÑADO :

NOMBRE DEL EVALUADOR :

FECHA DE EVALUACION :

INSTRUCCIONES:

A continuación se presentan los factores de desempeño a evaluar. Usted debe ir a “Definición de cargos” donde encontrará los aspectos a evaluar para cada uno. Además debe calificar en la escala de 1 a 5 el desempeño del evaluado, siendo 1 la peor evaluación y 5 la mejor

1. REQUISITOS PARA EVALUAR EL CARGO

Estudios universitarios por un periodo mínimo de 5 semestres en áreas relacionadas con alimentos, química, bioquímica, o afines.	X
Muestreador Nivel II o superior reconocido por Sernapesca (Este requisito no aplica para alimentos ni aguas)	No Aplica

2. RESPONSABILIDAD

	1	2	3	4	5
Informar al encargado de laboratorio y encargado de contramuestras la llegada de nuevas muestras.					X
Coordinación de los muestreos					X
Formar y capacitar a los individuos que en esta sección trabajen.					X

3. HABILIDADES

	1	2	3	4	5
Ordenado					X
Manejo racional de los recursos					X
Buen comunicador					X
Capacidad de resolución de problemas					X
Buenas relaciones interpersonales					X

4. AUTORIDAD (SÓLO SI APLICA)

	1	2	3	4	5
Decidir itinerarios de muestreos					X
Elección de los muestreadores					X

5. INTERRELACIONES

	1	2	3	4	5
Encargados de Laboratorio					X
Jefe de Contramuestras					X
Muestreadores					X
Supervisor de Recepción					X
Gerente de Calidad					X
Jefe de Calidad					X

FIRMA DEL EVALUADOR

FIRMA DEL EVALUADO

OBSERVACIONES: (Para ser llenado por el Evaluado, en caso que tenga observaciones que efectuar a su evaluación y decida apelar)

Si le falta espacio para evaluar algún aspecto, escríbalo debajo de la celda correspondiente

Si el alto de la fila no le queda conveniente, está permitido modificarlo antes de entregar a los usuarios para la evaluación

Anexo E: Antecedentes Pyme Familiar: SILOB Chile Ltda.

Identificación de la empresa.

Razón Social:	Sociedad Ingeniería Lobos Ltda.
Nombre Fantasía:	SILOB CHILE LTDA
Rut:	79.751.800 – K
Giro:	Ingeniería, Control de medio ambiente, Certificación de Calidad, Análisis Químicos, Microbiológicos, Peritajes, Capacitación, Asistencia e Inspecciones.
Dirección:	Javiera Carrera N° 839 C° Placeres Valparaíso
Teléfono Mesa Central:	56 (32) 2498177.
E-mail:	siloblaboratorio@silobchile.cl
Gerente General:	Sr. Jaime Lobos Cabero
Representante Legal:	Sr. Jaime Lobos Cabero

Descripción y reseña histórica de la empresa.

SILOB CHILE, es una empresa privada dedicada a la prestación de servicios en áreas de Ingeniería, Control del Medio Ambiente, Certificación de Calidad, Análisis Químicos, Microbiológicos, Inspecciones y Peritajes, Capacitación y Asistencia Técnica, con casa matriz en Valparaíso.

Sus inicios se remontan al año 1985, desde entonces ha prestado sus servicios de gran calidad tanto en Chile como en el extranjero.

La casa matriz se encuentra ubicada en Avda. Javiera Carrera 839 Valparaíso – Chile. Además cuenta con oficinas en Iquique, La Serena, Santiago, Concepción, Puerto Montt, Punta Arenas.

Silob Chile Ltda., es una Empresa Pyme Familiar, que se constituyó mediante escritura pública de fecha 16 de Septiembre de 1987. Los únicos Socios eran Don Jaime Lobos Cabero y Doña Norma Cecilia Sielfeld Figueroa y su razón social en ese entonces era “Sielfeld y Lobos Ltda.”, pudiendo actuar además con los nombres de “Silob Ltda.” o “Silob”.¹⁹

Posteriormente, la referida sociedad ha tenido las siguientes modificaciones:

- a) Mediante escritura pública de fecha 26 de Julio de 1993, otorgada ante el Notario Público de Valparaíso Don Luis Enrique Fischer Yavar, cuyo extracto se inscribió en fojas 1038 vta., N° 1084, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Valparaíso, correspondiente al año 1988; y, se publicó en el Diario Oficial N° 33.218 de fecha 11 de Noviembre del año 1988. Esta Modificación consistió en el retiro de la socia Norma Cecilia Sielfeld Figueroa, ingresando en su reemplazo don Julio Hernaldo Lobos Cabero; y, en el cambio de la razón social a los siguientes nombres: “Sociedad Ingeniería Lobos Limitada”, “Silob Chile Laboratorios”, “Silob Ltda.” y/o “Silob”
- b) Mediante escritura pública de fecha 20 de Octubre de 1988, otorgada ante el Notario Público de Valparaíso Don Luis Enrique Fischer Yavar, cuyo extracto se inscribió en fojas 682., N° 640, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Valparaíso, correspondiente al año 1993; y, se publicó en el Diario Oficial N° 34.644 de fecha 18 de Agosto del año 1993. Esta modificación consistió en el ingreso en calidad de socias de las siguientes personas: doña María Elena Matilde Dellepiane Char, quien

¹⁹ Carlos Torres Kameid – María José Viveros Bloch, Abogados. “Extracto Escrituras Silob Chile”

adquirió un cinco por ciento de los derechos sociales; doña Mónica Toledo Acuña, quien adquirió un cinco por ciento de los derechos sociales; y doña Jacqueline Pessini Ledesma, quien adquirió un diez por ciento de los derechos sociales, manteniendo el socio don Jaime Lobos Cabero un sesenta por ciento de los derechos sociales y el socio don Julio Lobos Cabero, un veinte por ciento de los derechos sociales.

- c) Mediante escritura pública de fecha 12 de Marzo de 2009, otorgada ante Notario Público de Viña del Mar don Juan José Veloso Mora, cuyo extracto se inscribió a fojas 424 vta., N° 346, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Valparaíso, correspondiente al año 2009; y, se publicó en el Diario Oficial N° 39.337 de fecha 15 de Abril del año 2009. Esta modificación consistió en el retiro de los socios María Elena Matilde Dellepiane Char y don Julio Lobos Cabero; y, en el ingreso de los socios doña Alexandra Daniela Lobos Pessini, quien adquirió un doce coma cinco por ciento de los derechos sociales y don Jaime Lobos Pessini, quien adquirió un doce coma cinco por ciento de los derechos sociales; manteniendo el socio don Jaime Lobos Cabero una participación de un sesenta por ciento de los derechos sociales, la socia Jacqueline Evelyn Pessini Ledesma mantiene una participación de un diez por ciento de los derechos sociales y la socia Mónica María Toledo Acuña mantiene una participación de un cinco por ciento de los derechos sociales.

Posteriormente, la referida sociedad ha tenido las siguientes modificaciones:

- d) Mediante escritura pública de fecha 26 de Julio de 1993, otorgada ante el Notario Público de Valparaíso Don Luis Enrique Fischer Yavar, cuyo

extracto se inscribió en fojas 1038 vta., N° 1084, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Valparaíso, correspondiente al año 1988; y, se publicó en el Diario Oficial N° 33.218 de fecha 11 de Noviembre del año 1988. Esta Modificación consistió en el retiro de la socia Norma Cecilia Sielfield Figueroa, ingresando en su reemplazo don Julio Hernaldo Lobos Cabero; y, en el cambio de la razón social a los siguientes nombres: “Sociedad Ingeniería Lobos Limitada”, “Silob Chile Laboratorios”, “Silob Ltda.” y/o “Silob”

- e) Mediante escritura pública de fecha 20 de Octubre de 1988, otorgada ante el Notario Público de Valparaíso Don Luis Enrique Fischer Yavar, cuyo extracto se inscribió en fojas 682., N° 640, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Valparaíso, correspondiente al año 1993; y, se publicó en el Diario Oficial N° 34.644 de fecha 18 de Agosto del año 1993. Esta modificación consistió en el ingreso en calidad de socias de las siguientes personas: doña María Elena Matilde Dellepiane Char, quien adquirió un cinco por ciento de los derechos sociales; doña Mónica Toledo Acuña, quien adquirió un cinco por ciento de los derechos sociales; y doña Jacqueline Pessini Ledesma, quien adquirió un diez por ciento de los derechos sociales, manteniendo el socio don Jaime Lobos Cabero un sesenta por ciento de los derechos sociales y el socio don Julio Lobos Cabero, un veinte por ciento de los derechos sociales.
- f) Mediante escritura pública de fecha 12 de Marzo de 2009, otorgada ante Notario Público de Viña del Mar don Juan José Veloso Mora, cuyo extracto se inscribió a fojas 424 vta., N° 346, en el Registro de Comercio del Conservador de Bienes Raíces de Valparaíso, correspondiente al año

2009; y, se publicó en el Diario Oficial N° 39.337 de fecha 15 de Abril del año 2009. Esta modificación consistió en el retiro de los socios María Elena Matilde Dellepiane Char y don Julio Lobos Cabero; y, en el ingreso de los socios doña Alexandra Daniela Lobos Pessini, quien adquirió un doce coma cinco por ciento de los derechos sociales y don Jaime Lobos Pessini, quien adquirió un doce coma cinco por ciento de los derechos sociales; manteniendo el socio don Jaime Lobos Cabero una participación de un sesenta por ciento de los derechos sociales, la socia Jacqueline Evelyn Pessini Ledesma mantiene una participación de un diez por ciento de los derechos sociales y la socia Mónica María Toledo Acuña mantiene una participación de un cinco por ciento de los derechos sociales.

Instalaciones SILOB

SILOB CHILE tiene su sede principal en Valparaíso, en una superficie de 1000 m². Cuenta con amplias dependencias para el manejo de muestras.

Instrumentación de vanguardia, en equipamiento y tecnología, como lo son la Cromatografía Líquida de Alta Presión y Espectrofotometría de Absorción Atómica.

SILOB CHILE cuenta con una gran capacidad para análisis microbiológicos en laboratorios de su tipo.

Estas áreas proporcionan gran apoyo en el ámbito de Auditorias y Estudios de Impacto Ambiental, Ingeniería y Control de Calidad, Análisis Químicos y Microbiológicos, permitiendo entregar un servicio integral de Ingeniería Aplicada a un amplio campo de las operaciones industriales.

Principales actividades SILOB

- **Educación y Capacitación** a empresas.
- **Análisis Químicos y Microbiológicos** de aguas, alimentos; sedimentos, residuos Industriales líquidos (Riles), etc.
- **Auditorias y Evaluaciones** de Impacto Ambiental.
- **Análisis Instrumental**, espectrofotometría, cromatografía líquida y gaseosa.
- **Bioteología** aplicada a la Biorremediación de ambientes contaminados.

Acreditación

El Instituto Nacional de Normalización (INN) acredita al Laboratorio de Alimentos y Aguas de Sociedad Ingeniería Lobos Ltda., Silob Chile Ltda., como Laboratorio de Ensayo, en la Norma NCh-ISO 17025 “Requisitos generales para la competencia de los laboratorios de ensayo y Calibración”; para las áreas Microbiología, Química y Físico - Organoléptico para productos hidrobiológicos, según convenio INN – SERNAPESCA; Microbiología para Aguas, Físico – Química para Aguas, según convenio INN – SISS; Microbiología para alimentos y Química para alimentos, en el Sistema nacional de Acreditación del INN hasta el 27 de Mayo de 2012.

Certificación

AENOR, Asociación Española de Normalización y Certificación, certifica que la organización: Sociedad Ingeniería Lobos Ltda., dispone de un sistema de gestión de la calidad conforme con la Norma UNE-EN ISO 9001:2000 para las actividades: Prestación de Servicios de Asistencia Técnica, Asesorías Ambientales y Laboratorios de Ensayos Microbiológicos y Físico Químico para:

productos hidrobiológicos, Aguas, Riles, Tómulas de Superficies y Oxitetraciclina.

Fecha Expiración: 15 de Diciembre de 2011

Política de Calidad

SILOB CHILE, se dedica a la prestación de servicios de laboratorio de ensayo, ingeniería y asesorías ambientales, ha establecido como su política de calidad: Entregar servicios que cumplan con las expectativas de los clientes, e incorporar la mejora continua de su sistema de gestión de calidad, lo que implica el desarrollo de una buena práctica profesional de todos los miembros de la organización, el conocimiento de su Sistema de Gestión de Calidad y el cumplimiento de las normativas vigentes.

A) Requisitos para ocupar cada puesto de trabajo.

A continuación se presentan los requisitos para los cargos críticos:

Gerente Técnico y Operativo

Los requisitos que debe cumplir son:

- Título profesional otorgado por una universidad para carrera con especialidad en química, biología alimentos o afines, con un mínimo de 4 años de duración.
- Recomendable experiencia mínima de 5 años.

Gerente de Calidad y Encargados de Laboratorio

Los requisitos que debe cumplir son:

- Profesional con un mínimo de 8 semestres lectivos de estudio, en el área de alimentos, química, bioquímica o afines, que:
- Tenga compromiso con las políticas y objetivos de calidad de la empresa.
- Comprenda los conceptos de calidad establecidos en la NCh ISO 17025.2005, ISO 9001/2000
- Cuento con la formación profesional, que le permita desempeñarse correctamente.
- Autoridad para implementar procedimientos y registros.
- Recomendable, experiencia mínima de 2 años en temas relacionados con calidad o laboratorio de ensayo respectivamente.

Supervisor de Aseguramiento de Calidad

- Técnico titulado en el área de alimentos, químico, o profesional de áreas afines que tenga como mínimo 4 semestres de estudios técnicos:
- Persona egresada del área de alimentos, química o áreas afines con un mínimo de 4 semestres lectivos de estudios técnicos.

Coordinador de Muestreo

- Estudios universitarios por un periodo mínimo de 8 semestres en áreas relacionadas con alimentos, química, bioquímica, o afines.
- Muestreador Nivel II o superior reconocido por Sernapesca (Este requisito no aplica para alimentos ni aguas)

Muestreador

- Sernapesca
 - Estudios universitarios por un periodo mínimo de 4 semestres en áreas relacionadas con alimentos, química, bioquímica, o afines. Muestreador Nivel II o superior reconocido por Sernapesca
- SISS y Supermercados, Casinos, Alimentos
 - Licencia de enseñanza media.
 - Conocimientos respecto a las siguientes normas: DS609, DS 90, NCh 409/2, Serie de normas Chilenas 411 Calidad de Agua; normas de muestreo de la empresa PS08, e instructivos según corresponda.

Analistas

- Cuatro semestres cursados en el área de alimentos o afines. También pueden ocupar este cargo los egresados de Instituto Técnico Profesional (Marítimo), con 3 años de experiencia en laboratorio (como Apoyo) y que cumplan con los criterios de competencias del cargo.

Auditores

- Técnico titulado o egresado en el área de alimentos o afines, que tenga como mínimo 4 semestres de estudios técnicos.
- Curso de auditor interno ISO 9001:2000 o NCh 17025 Of2005 o Diplomado de Gestión de Calidad
- Seis meses de antigüedad en la empresa (para ser auditor, durante el periodo previo será auditor en entrenamiento)

Gerente y/o Jefe de Departamento (Ambiental, Ingeniería, Mantención)

Estudios universitarios por un periodo mínimo de 8 semestres en áreas relacionadas con su Jefatura, ó experiencia mínima de 5 años en cargos afines.

Ingenieros/Ingenieros Ambientales

Técnico titulado o egresado en el área de alimentos o afines, que tenga como mínimo 4 semestres de estudios técnicos.

Organigrama y Diagrama de Flujo Operacional.

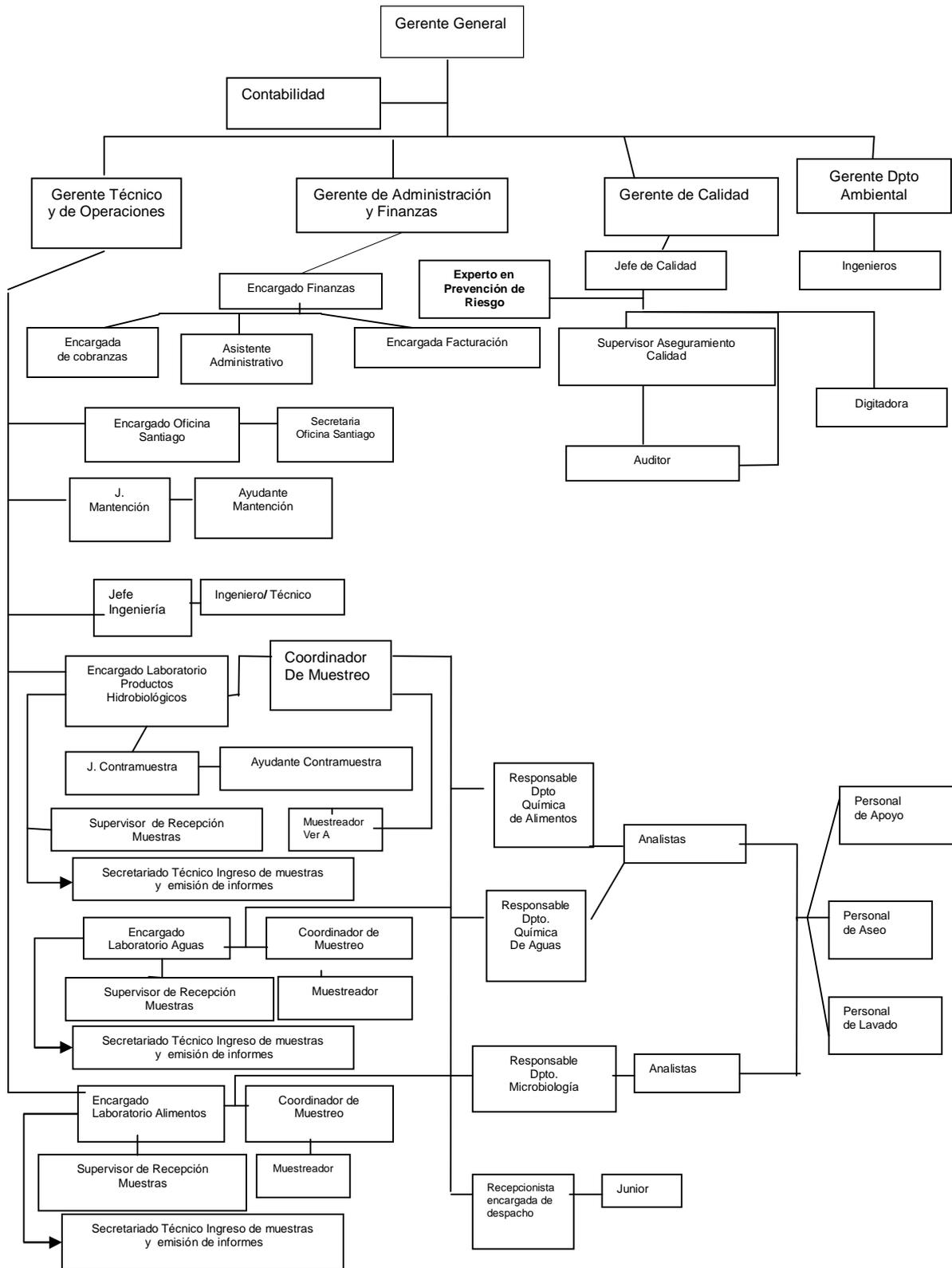


Diagrama de Flujo

A continuación se entrega en forma esquemática el conjunto de operaciones o actividades desarrolladas, relacionadas con el flujo de Operación al Interior del laboratorio.

