



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE INVESTIGACION

**Proyecto: Tablero de comando para el desarrollo estratégico empresarial
en PYMES**

Mag. Silvia Stamato
sstamato@uces.edu.ar

Noviembre, 2009

**XXII Jornadas Profesionales de Contabilidad, XX de Auditoria y IX de
Gestión y Costos**

21, 22 y 23 de octubre de 2009

Colegio de Graduados en Ciencias Económicas

Ciudad Autónoma de Buenos Aires

La formación de equipos de trabajo competitivos en la PYME para la consecución de la visión empresarial

1. Caracterización Del Fenómeno

La PYME se enfrenta hoy al desafío de renovarse como institución social y económica. En sentido específico tienden a generar más puestos de trabajo en relación con las grandes empresas. En sentido general contribuyen al desarrollo social y económico y generan riqueza. Al mismo tiempo, se espera que la pequeña y mediana empresa invierta en nuevas tecnologías y en tecnologías de gestión, cuente con equipos de trabajo calificados, avance con mejoras en la calidad de los productos que ofrece y maximice la atención al cliente a la vez que obtenga una perfecta interrelación con sus proveedores.

El estado de la cuestión:

Si tomamos los datos que nos ofrece el Mapa PYME informe octubre- diciembre de 2008 para el país:

- ◆ Poseen página web el 38%, de las cuales la mayor parte son hoteles(de éstos el 68% tiene web) e industrias (el 49% cuenta con este medio)
- ◆ El índice de ocupación en empresas del sector ha aumentado entre 2006 Y 2008
- ◆ Sólo el 11% ha realizado inversiones
- ◆ El 50 % se halla al máximo de su capacidad productiva
- ◆ El 13% de las empresas solicitó financiamiento bancario, el cual fue obtenido por el 74% de las mismas. El principal destino del financiamiento ha sido la adquisición de activos fijos y la inversión en capital de trabajo.

- ◆ Han invertido en innovaciones solamente el 30% de las empresas pequeñas y medianas. Se considera **innovación** a la incorporación de maquinaria, adquisición de conocimientos, desarrollo de nuevos diseños de productos o procesos de producción, actividades de I+D, e incorporación al mercado de productos –bienes o servicios- nuevos o sensiblemente mejorados desarrollados por el local.
- ◆ El 17% de las industrias del país desarrollaron I&D entre junio del 06 y Junio del 08. Se consideran tales, a los trabajos creativos realizados dentro del local de forma sistemática, a fin de aumentar el volumen de conocimientos para concebir nuevas aplicaciones, como nuevos y mejorados productos y procesos, incluida la investigación en software, desarrolladas por el local, la empresa u otras organizaciones.
- ◆ Los factores percibidos por las empresas que limitarían su capacidad para innovar tienen relación con las dificultades para asumir riesgos económicos (61% de los casos), los altos costos de innovación (el 62% de los casos) y las dificultades para obtener financiación (el 52%). Otros factores que se mencionan en el estudio pero que no tienen tanta incidencia son: rigideces de organización, falta de personal calificado y falta de información.
- ◆ El 12% de las empresas ha realizado certificaciones de calidad y
- ◆ El 37% actividades de capacitación. Según otros trabajos de investigación

Necesidades de las PYMES

Consecuentemente podemos enumerar las necesidades de las PYME:

- ◆ Aumentar la inversión, sobre todo en I&D
- ◆ Incorporar nuevas tecnologías y tecnologías de Gestión que maximicen todo su potencial
- ◆ Invertir en capacitación de sus recursos humanos, para la formación de equipo y la generación de compromiso
- ◆ Acceso a la información sobre posibilidades de financiamiento

Estas falencias conducen a un verdadero declive de la eficacia y eficiencia de las PYMES en el logro de sus fines económicos y sociales.

Las causas del problema

Si nos enfocamos no tanto en los problemas sino en las causas de los mismos, y los vemos desde las fuerzas internas de la empresa, observamos:

- Empresas familiares: dificultades para separar lo familiar de lo empresarial, dificultades para establecer la sucesión, gerentes no profesionales.
- Falta de visión de equipo
- Suelen tener visión de largo plazo pero también dificultades para transmitirla
- Falta de visión estratégica compartida y dificultades para generar compromiso en otros integrantes del equipo empresarial
- Falta de planeamiento y proyección a futuro

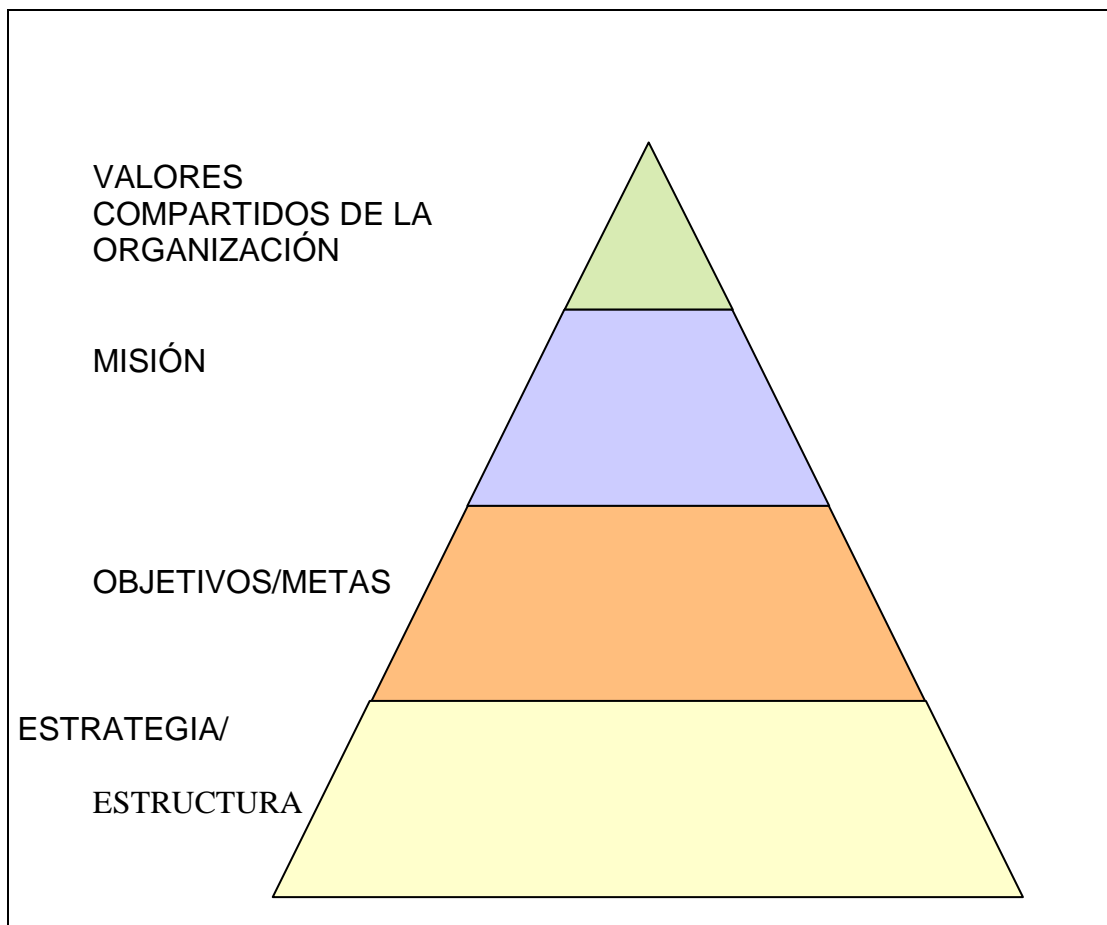
- Dificultades para analizar el contexto, obtener información sobre el mismo, estudiar sus variables y tenerlas en cuenta para la toma de decisiones
- Dificultades para aprovechar al máximo sus recursos
- Muchas veces se actúa en forma aislada en lugar de tejer alianzas con competidores, proveedores y clientes a fin de maximizar la utilización de recursos.
- Al mismo tiempo, la sociedad mira a la empresa con esperanza como una institución que *permanece* y puede brindar lo que la sociedad necesita en sentido no solo económico sino también social.

2. La Visión estratégica

La visión estratégica de la empresa parte del concepto de *Identidad organizacional*. El mismo comprende una visión holística e integral de toda la organización que parte de *la misión organizacional coronando el proceso de definición de la Identidad*. Es más, como puede observarse en la **figura 1**, *todo aspecto que conforma la Identidad de la Organización está vertebrado con la Misión*. Sólo una definición clara de la Misión permite tener objetivos claros y realistas. Es el fundamento de las prioridades, las estrategias, los planes y las asignaciones de trabajo. Es el punto de partida del diseño del cargo y sobre todo del diseño de estructura. La estructura se subordina a la estrategia, ésta determina cuáles son las actividades esenciales de determinada organización. Y *la Misión consiste en saber qué es nuestra organización y qué debería ser*. Los valores compartidos, fuertemente arraigados en la organización, constituyen un componente organizativo fundamental para la determinación de “¿Qué es nuestra organización?, ¿Qué

debería ser?”¹ y ¿Qué cuestiones filosóficas son importantes para el futuro de nuestra organización?. Estos aspectos otorgan una visión y comprensión comunes de la organización. La unidad de dirección y el esfuerzo de toda la organización requieren la definición de lo que es la organización y lo que debería ser. La cultura consta de elementos intangibles que comparten los miembros de la organización: son *Valores* y *Creencias* que subyacen a sus acciones. Los objetivos describen aquello que la organización quiere ser o llegar a ser. Deben inferirse de lo que nuestra organización es y será y lo qué debería ser.

Figura 1. La identidad institucional²



¹ Drucker, Peter (1975). La Gerencia: Responsabilidades y Tareas. Editorial El Ateneo.

² Mintzberger, Henry (1997). El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall. México. (PG 184 – 240)

La integración de estos conceptos conlleva una visión sistémica de la organización que puede sintetizarse como *integralidad, organización y armonía* entre las partes que hace posible la *Gestión de la Calidad* centrada en las personas y en la Organización por Procesos de recursos y actividades tendientes al logro de objetivos vertebrados con la *Misión*.

La visión compartida y el compromiso con la misión surgen de la propia identidad y forman parte del proyecto de gestión planificado e implementado dando lugar a la visión estratégica que implica:

- **La formación de un equipo de personas comprometido con la visión estratégica**, cuestión fundamental para,
- La optimización de la satisfacción al cliente
- La optimización de procesos internos
- La medición con indicadores de gestión

La preparación de un equipo con estas características optimizará la atención y satisfacción del cliente. Si las personas se sienten comprometidas y satisfechas, atenderán mejor al cliente y optimizarán los procesos

La visión estratégica lleva a la realización de la responsabilidad social empresaria (función social de la empresa) por la cual la misma responde a:

- Sus empleados
- Sus clientes
- Sus proveedores
- Sus accionistas

3. La formación del equipo. Hacia la visión estratégica

Las personas muchas veces trabajan juntas, es decir comparten un lugar físico, un ámbito laboral, un área o sector de una empresa y hasta pueden compartir un mismo trabajo. Pero no forman necesariamente un equipo con valores, objetivos y metas comunes que son los de la organización. Por supuesto que cada persona tiene diferentes competencias, distintas actitudes e intereses, pero puede utilizarlos generando sinergia para el equipo o no hacerlo.

¿Qué impide el buen funcionamiento de un equipo?

A veces, subsisten problemas que limitan la participación de las personas en un grupo. Esto se debe a las actitudes de algunas personas:

. Personas temerosas. Algunas personas pueden sufrir este sentimiento. El mismo puede desencadenarse como miedo a no ser aceptadas como miembros del equipo, o a no contar con la aptitud que se espera de ellas. Demuestran inseguridad y falta de confianza en sí mismas. Cuando son nuevas en el grupo pueden preferir permanecer calladas por miedo a equivocarse.

. Individualidades fuertes. Estas personas prefieren destacarse dentro del grupo y tratan de atraer la atención con “sus conocimientos” o “genialidades” o “hacen sentir su autoridad o superioridad”.

. Individualidades agresivas. Atacan verbalmente o descalifican a los demás integrantes. Pueden manipular a algunos integrantes para lograr imponer ideas que aunque no sean las mejores, son aceptadas para evitar confrontarse con estas personalidades dominantes.

. Individualidades pasivas. Se aíslan ante conductas agresivas o frente a alguna controversia o si alguien les manifiesta desacuerdo.

. Individualidades dispersas. No prestan atención al diseño y ejecución de las tareas. A veces, presentan conductas que buscan distraer a los demás integrantes buscando la diversión y desviándolos de su objetivo grupal.

. Individualidades ausentes. Personas que literalmente no se encuentran presentes o buscan evadir el problema, se retiran o amenazan con hacerlo. Generalmente aportan muy poco.

. Individualidades negativas. Aparentan ser realistas pero son cómodas y no se atreven al cambio. Son del tipo: “yo no puedo aportar nada”, “es más de lo mismo”, “antes no se hacía así”. Suelen tener una visión negativa de las cosas. Aparentan estar colaborando, pero su actitud negativa impide que el grupo haga sinergia.

A partir de estas tipologías se podrían identificar cuáles son las actitudes negativas en la empresa XXX S.A. o en cualquier otra.

Por lo tanto, si se da con algún método para neutralizar a este tipo de individuos es posible no sólo minimizar obstáculos sino maximizar las ventajas del equipo.

La psicoanalista y psicopedagoga argentina, Alejandra Marroquín, apunta que el equipo "no debe aplastar las individualidades sino abrir un espacio de intercambio". Es así que cualquier metodología de trabajo en equipo debe basarse en el respeto mutuo, el reconocimiento de las distintas posiciones y éstas se basan en la diversa concepción del mundo, la historia de vida, la formación, la cultura. Luego, es necesario trascender de las posiciones diferentes para encontrar objetivos comunes y ser creativos para, juntos, encontrar opciones que conduzcan a los resultados esperados.

La primera condición de la sinergia en un equipo: El reconocimiento de las distintas posiciones

Cuando se trabaja en equipo, cada persona necesita expresar su punto de vista. En este sentido, colocarse en el lugar del otro es una actividad útil para quien escucha. Preguntarle al hablante por qué tiene un punto de vista particular y pedirle que lo aclare. Esta competencia es la empatía: comprender a la otra persona y colocarse en sus zapatos.

Para manifestar empatía, se necesita asentir con gestos y palabras. Por ejemplo: "Sí claro, comprendo..." o "usted quiere decir que..." mientras se repiten las expresiones del emisor con otras palabras. Así, se transmiten señales de que el que escucha se va identificando con el hablante, que comprende sus necesidades. A la vez, el oyente demuestra sensibilidad y flexibilidad en su actitud.

El psicólogo estadounidense, Daniel Goleman destaca que la empatía funciona como un radar social y es la capacidad esencial del mundo laboral.

¿Empatizar significa estar siempre de acuerdo con el otro?, ¿abandonar su punto de vista, sus valores?

De ninguna manera: empatizar es escuchar y comprender los sentimientos, emociones y puntos de vista de los demás sin necesidad de "estar de acuerdo".

¿También los sentimientos y las emociones ajenas? Desde luego y para esto se necesita autoempatía: reconocer los propios sentimientos y emociones y ser capaz de controlarlos permite atender los de los demás.

Así es que los equipos eficientes de trabajo están formados por personas que se escuchan entre sí, reconocen sus diversos puntos de vista aunque no los compartan y son capaces de expresar sus emociones y también de controlarlas.

Y estar abierto a los diferentes puntos de vista y valorarlos aunque sean diferentes a los nuestros es la esencia de la sinergia. La clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo de una manera diferente, ya que las historias de vida y las formas de percibir la realidad también son distintas.

El paso crucial del trabajo en equipo: Encontrar intereses comunes

Los intereses comunes a veces no son obvios pero están latentes. Son oportunidades. Deben ser explicitados y presentados como un objetivo común. Al destacar objetivos compartidos, se avanza más fácilmente hacia las tareas o actividades que pueden llevar al logro de los objetivos y cada integrante del equipo asume un rol.

Para encontrar intereses comunes hay que saber qué necesita el otro y por qué, es imprescindible escucharse mutuamente. Se requieren preguntas respetuosas para ver qué hay detrás de las posiciones en busca de puntos de acuerdo.

De este modo se va desarrollando la sinergia: las personas reunidas para hacer un trabajo que se les encomendó, van reconociendo sus necesidades, sus intereses y encontrando puntos de acuerdo. Este paso resulta crucial porque permite avanzar hacia el paso siguiente: el logro de objetivos comunes.

Cómo avanzar hacia el logro de los objetivos

Para avanzar en el logro de los objetivos comunes, los integrantes del equipo crean opciones o alternativas válidas, a la vez que deciden que está dispuesto a aportar cada uno.

El coordinador (puede ser jefe de un área o una persona a la que se asignó ese cometido) estimulará a los distintos miembros del equipo a que cada uno haga su aporte.

Se van redactando opciones de solución que luego se evalúan una a una y se selecciona la que lleva a cumplir mejor el objetivo.

La función del coordinador es primordial: Integra armónicamente las funciones y actividades desarrolladas por diferentes personas y las coordina para la búsqueda del objetivo común.

Sin embargo, ¿el éxito del equipo es el logro de objetivos comunes? Alcanzar los objetivos no constituye de suyo un beneficio para el equipo, sino la autorreflexión y el autoconocimiento: ¿qué pudimos aprender del equipo?, ¿en qué se destaca cada uno?, ¿cuáles son nuestras habilidades? Y mejor aún, ¿qué capacidades necesitamos desarrollar? Para poder generar una metodología como la propuesta es necesario alcanzar un **alto grado de compromiso por parte de los miembros de un grupo.**

Cómo obtener compromiso

El compromiso afianza el sentido de la responsabilidad de los miembros de un equipo de trabajo a la vez que le aporta atractivo. Se genera orgullo por pertenecer. El primer paso para obtenerlo es que los miembros del grupo sientan que pueden expresarse libremente, hacer contribuciones sin perder individualidad y construir en pos de objetivos deseables para todos, a la vez que alcanzables, gracias a que cada uno asume su responsabilidad.

Qué competencias necesitan tener los integrantes de un equipo

Ahora bien, para generar equipos comprometidos se deben desarrollar además, ciertas competencias en sus miembros. Todos los integrantes del grupo deben cumplir su rol sin perder el foco y la noción de equipo. Los miembros de un equipo de trabajo necesitan estas competencias:

- Empatía.
- Lealtad y confianza consigo mismo y con los demás.
- Autoconocimiento y autorreflexión.
- Sentido de responsabilidad.
- Autodeterminación, optimismo, iniciativa y tenacidad.
- Inquietud de superación.

- Capacidad de autoevaluación.

Estas competencias pueden adquirirse. El ingeniero estadounidense, Peter Senge, en su libro “*La quinta disciplina*”, habla de la necesidad del aprendizaje de los equipos: “...la unidad fundamental de aprendizaje de las organizaciones modernas son los equipos y no las personas... el aprendizaje en equipo se inicia en el diálogo, es decir la capacidad de los miembros de un equipo de entrar a pensar juntos auténticamente. Para los griegos, *diálogos* era el libre flujo de significados por medio de un grupo, lo cual permitía descubrir información que no estaba al alcance

individualmente”.

Es decir, que el aprendizaje de competencias de equipo, supera en efectividad al aporte individual. Ahora se vuelve necesario definir qué roles necesita un equipo y cuándo es necesaria su intervención.

Asumir diferentes roles o cómo volver productivos los puntos fuertes de cada uno

Es natural y además necesario que cada miembro de un equipo asuma un rol. El encontrar roles positivos hace posible minimizar el efecto de los roles negativos o individualidades distorsionadoras de equipo. El experto inglés en formación de equipos, Meredith Belbin, en su teoría sobre roles, recomienda la participación de nueve roles diferentes en los equipos de trabajo eficientes. Seguramente que no serán necesarias nueve personas, algunas suelen tomar más de un rol para sí:

1. El Coordinador

Es capaz de generar sinergia en el grupo. Aclara y define las metas. Promueve la toma de decisiones. Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar objetivos, aunque no ocupe el cargo de líder. Es capaz de delegar. Moviliza a las otras personas en sentido positivo. Permite que el equipo se concentre en la tarea, a la vez que deja aflorar la creatividad individual y grupal. Transmite seguridad y es confiable. Brinda toda la información requerida, o indica dónde o con quién hablar para obtenerla. Genera un clima laboral agradable, de mutuo respeto,

donde nadie se siente juzgado ni rechazado. Mantiene buenas relaciones interpersonales. Otorga el tiempo necesario para que cada integrante pueda mostrar a los otros lo que sabe.

La coordinación de equipos de trabajo puede desarrollarse en sentido vertical, es decir que responde a los niveles jerárquicos. Por ejemplo un gerente, en lugar de tener 50 subordinados y estar saturado de trabajo, puede colocar un nivel de jerarquía más bajo que el suyo, incorporando 3 subgerentes, que son subordinados suyos y que reúnen cada uno un equipo con un número controlable de personas. Pero a veces, como señala el experto en gestión estratégica de negocios, Henry Mintzberg, en su obra "*El proceso estratégico*": "Las organizaciones deben suprimir barreras y facilitar la comunicación y la coordinación dentro del mismo nivel jerárquico". Se vuelve necesaria la formación de equipos de trabajo para la resolución de problemas específicos o proyectos con coordinación horizontal. Estos equipos duran un tiempo específico, hasta que se formaliza el proyecto o resuelve el problema y deben contar con un integrador o coordinador del equipo. Por ejemplo, en el lanzamiento de un nuevo producto, se hace necesaria la coordinación de personas pertenecientes a distintas áreas de la misma empresa: Investigación y Desarrollo, Ventas, Publicidad, Canales de Distribución, Proveedores, Producción. También se necesita la coordinación del área de ventas y marketing, Tesorería, Administración y Contaduría.

Pero, en el caso de los equipos formados para un proyecto, sigue diciendo el mismo autor que "...dada la complejidad del trabajo, la supervisión directa queda excluida. La coordinación deben lograrla quienes tienen los conocimientos, los expertos, y no quienes tienen la autoridad". En la coordinación horizontal, el rol de coordinador es cumplido por un miembro del grupo con más eficiencia que por un superior.

2. El Creativo

Aporta su imaginación y creatividad al equipo. Resuelve problemas difíciles. Es una persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales. Puede tener problemas para comunicarse y suele ignorar los detalles. Muchas

veces lo demás no lo comprenden enseguida, cuando sus ideas afloran, sino más tarde.

3. El Investigador

Es extrovertido y entusiasta. Busca oportunidades. Es comunicativo. Su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el creador pero, a diferencia de éste, no aporta ideas originales sino conocidas por sus lecturas, observaciones, experiencias u otras fuentes externas, las cuales podrían serle de mucha utilidad al equipo. Puede ser demasiado optimista y puede perder el interés cuando cesa el entusiasmo inicial.

4. El Impulsor

Es un individuo retador y dinámico. Puede trabajar bajo presión. Tiene iniciativa y coraje para superar obstáculos. Su carácter impulsivo puede ofender a otras personas. Sin embargo bien integrado, su energía empuja a los demás para avanzar en el trabajo.

5. El Evaluador

Es serio y perspicaz. Percibe las oposiciones y juzga con exactitud. Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras y proporciona instrumentos de análisis para que el equipo pueda decidirse por la alternativa más adecuada. Pero carece de iniciativa y no tiene habilidad para inspirar a otros. A veces, puede resultar demasiado crítico.

6. El Cohesionador

Es cooperador y apacible, perceptivo y diplomático. Escucha a los demás. Evita los enfrentamientos. Es sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros. Su instinto lo lleva a tratar de inspirar ideas en los demás, sirve de puente en el manejo de conflictos. En situaciones cruciales, suele ser indeciso y es fácilmente influenciable.

7. El Implementador

Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.

Es disciplinado, leal y eficiente. En ocasiones, puede ser inflexible y lento en sus respuestas al cambio.

8. El Finalizador

Se preocupa por lo que puede estar mal realizado y por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo; es el meticoloso del equipo, el que vela por no dejar nada que hacer. Es esmerado y concienzudo. Realiza las tareas en el plazo establecido. Tiende a preocuparse excesivamente y no le agrada delegar.

9. El Especialista

Está interesado por una sola cosa a la vez. Cumple con sus obligaciones y aporta conocimientos técnicos específicos. Contribuye solamente cuando conoce del tema.

Si el lector analiza muchos de los equipos que se encuentran en su entorno, podrá observar que aquellos con desempeños más relevantes son los que tienen un balance relativo de los diferentes roles positivos volviendo posible la sinergia de competencias.

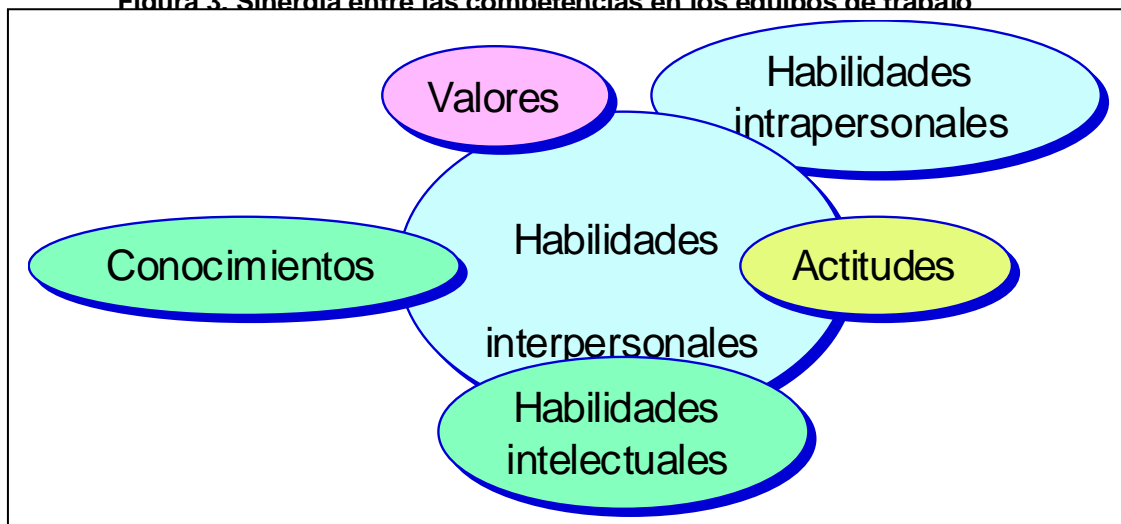
Cada uno puede comenzar a analizar su rol y el de cada uno de sus compañeros de equipo y considerar qué tiene de positivo, qué de negativo y qué mejoras podría aportar.

Aprender a trabajar en equipo

A medida que un grupo aprende a trabajar en equipo, se familiariza con el desempeño de las tareas, los miembros van conociéndose mutuamente, los roles de equipo se configuran naturalmente y pueden ser observados con mayor claridad. Las personas descubren como armonizar sus habilidades técnicas, sociales y emocionales en el equipo y esto incide en el desempeño eficiente del grupo. Cada uno irá abandonando su postura o individualidad negativa para convertirla en un rol positivo que apunte a un objetivo común y le otorgue eficiencia al trabajo. Entonces, las personas que forman un grupo de trabajo, se desarrollarán como equipo y aportarán ventajas visibles a la empresa.

La figura 3 muestra la sinergia que puede obtenerse entre las diversas competencias que conforman los equipos.

Figura 3. Sinergia entre las competencias en los equipos de trabajo



4. Un puente entre la estrategia y la formación del equipo

Desde el proceso de selección del equipo de personas que van a integrar la empresa, el análisis de competencias permite identificar eficazmente los mejores candidatos que demuestren poseerlas para asegurar un alto desempeño. Para que esto sea posible, el perfil de cada puesto deberá estar delineado por competencias.

El desarrollo del capital humano parte de la comparación entre el perfil requerido y la realidad de cada persona para asegurar oportunidades de mejora o valorar el potencial disponible, logrando una mejor adecuación persona- cargo / persona- equipo.

Como el perfil se concreta en comportamientos observables, esto hace mucho más fácil que jefes y colaboradores se pongan de acuerdo para fijar compromisos y evaluar el desempeño.

La definición del **puesto**, comprende la identificación de las competencias laborales a partir de la caracterización ocupacional y del análisis funcional del

área objeto de análisis y puede ser expresado en unidades de competencia y titulaciones.

A la identificación y definición de competencias laborales debe darse un enfoque integrado, buscando la relación sistémica entre el hacer: experiencia práctica, el saber: conocimientos y habilidades intelectuales y el ser: actitudes y valores, competencias inter e intra personales. La integración de las competencias en el equipo de trabajo, responde a requerimientos del entorno productivo y necesidades del desarrollo personal y social de los trabajadores. A su vez, la OIT ha definido el concepto de **competencia profesional** como la idoneidad para realizar una tarea o desempeñar un puesto de trabajo eficazmente por poseer las calificaciones requeridas para ello. En este caso, los conceptos competencia y calificación, se asocian fuertemente dado que la calificación se considera una capacidad adquirida para realizar un trabajo o desempeñar un puesto de trabajo.

Delimitar el **perfil de competencias** es configurar el desarrollo de la estrategia desde las personas que constituyen la organización y más aún desde el equipo. Es el **punto entre estrategia y los recursos humanos**. Por lo tanto:

- ✦ Los perfiles de competencias se diseñan en función de la **estrategia de negocio**.
- ✦ Los perfiles deben diseñarse teniendo en cuenta que serán una **herramienta para el desarrollo de las personas y de los equipos de trabajo**.
- ✦ Las personas con responsabilidad de gestión necesitan devenir hacia un papel de **desarrollador y transmisor de la visión empresarial**. Como dice el experto en Management estadounidense Tom Peter: *“Los profesionales no se van de las empresas, se van de sus jefes”*.
- ✦ Es preciso que todas las personas comprendan la estrategia para poder asumir su rol dentro del equipo.

La buena noticia es que las competencias son capacidades, pueden desarrollarse y sobre todo en la empresa a través de la experiencia laboral pero también a través de experiencias específicas de formación.

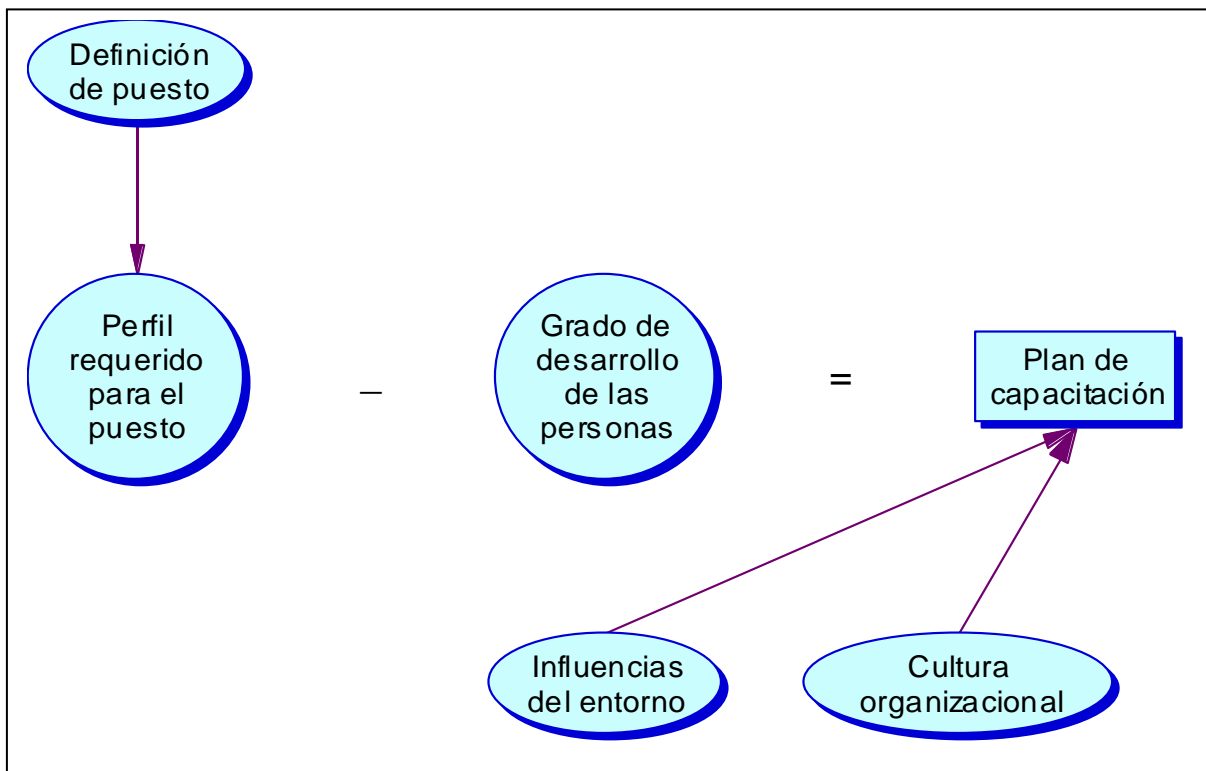
El desarrollo de competencias a partir de la formación en la empresa se basa en cuatro pilares que son:

1. Diseño del plan de capacitación
2. Profesionales idóneos con conocimientos de pedagogía, psicología, comunicación y relaciones humanas
3. Metodología participativa y adaptada al ámbito empresarial
4. Evaluación del proyecto en función de su utilidad para desarrollar competencias aplicables a ese entorno laboral específico

5. El diseño del plan de capacitación para la formación de equipos

La brecha entre las competencias presentes o grado de desarrollo de las personas que conforman el equipo y las requeridas, permitirá el desarrollo del plan de capacitación. Será necesario tener en cuenta los cambios del entorno que afectan a la empresa y la propia cultura organizacional. (Ver figura 4).

Figura 4. El plan de capacitación



A pesar de contar con presupuestos adecuados, buenas intenciones y necesidades reales, muchos programas de formación no logran resultados duraderos. Muy a menudo, esto se debe a la imprecisión en el plan de formación y a una evaluación ejecutada en forma insatisfactoria. Si no sabemos a dónde vamos, en qué estrategia nos basamos, es imposible decir si algún día llegaremos. Muchas organizaciones invierten en la formación y nunca saben si ésta funciona; sin embargo hay técnicas para enlazar la formación con los resultados.

Para el desarrollo de un plan de capacitación adaptado a la pequeña y mediana empresa, se requiere aplicar las **6 D** del plan de formación por competencias. (Ver cuadro 5)

Cuadro 5. Las 6 D del plan de formación por competencias para PYMES

1. **Diagnóstico** de la empresa, donde se identifique cultura y valores organizacionales y sea posible la definición de la estrategia
2. **Definición** de las competencias requeridas para formar parte del equipo
3. **Definición** del grado de desarrollo de competencias del capital humano, lo cual puede hacerse a partir de la evaluación de desempeño y su comparación con el perfil correspondiente.
4. **Desarrollo** e implementación de un plan “a medida” de la PYME que tenga en cuenta su cultura, su estrategia y su integración en el contexto nacional e internacional
5. **Diseño** de la metodología adecuada
6. **Definición** y aplicación de indicadores que permitan evaluar **el impacto de los aprendizajes logrados en la empresa.**

6. Metodología de aprendizaje para lograr equipos competitivos

Para la adquisición de competencias y actitudes no basta con la transmisión de conocimientos sino que una vez encontrados capacitadores idóneos, es necesaria la aplicación de metodologías que faciliten la vivencia y la participación para que sean asimiladas. Estas dependen del maestro, tutor o mentor, de los aprendices, del contexto cultural y social en que se van a desarrollar. Las estrategias de aprendizaje más eficaces facilitan la incorporación de contenidos transversales, permiten cruzar las competencias intelectuales y técnicas con otras del área intrapersonal e interpersonal e incluso con la formación en ética y valores

7. Conclusión

Hoy día el principal objetivo de la empresa deberá consistir en alinear el equipo humano con la estrategia. Y eso pasa por ensamblar con éxito un conjunto de capacidades, seleccionar a los mejores en sus especialidades y hacer que quieran participar del proyecto por considerarlo el más atractivo. Que una vez dentro participen de los valores y la cultura para que se comprometan con la compañía.

Según la experta española en Recursos Humanos, Dulce Subirats, para gestionar el cambio en las empresas es necesario hacerlo desde el ámbito del capital humano comunicando la estrategia y formando en la misma: *“Es fundamental conseguir transmitir las razones y bondades del cambio, encontrar las palancas necesarias dentro de la organización, y detectar las resistencias y transformarlas. La inseguridad se reduce con el conocimiento y la gestión del compromiso de la empresa hacia sus colaboradores. Hay que generar el entusiasmo necesario para asumir con éxito cualquier cambio por complejo que sea.”*

8. Bibliografía

1. Minzberger, Henry (1997). El Proceso Estratégico. Editorial Prentice Hall. México.
2. Drucker, Peter (1975). La Gerencia: Responsabilidades y Tareas. Editorial El Ateneo.
3. Saporosi, Gerardo. (1999). Clínica empresaria. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios. Buenos Aires: Macchi
4. Stamato, Silvia y Di Lonardo, G. (2009). El ABC del Gerenciamiento. Para el desarrollo corporativo de PyME y Emprendimientos. Buenos Aires: Buyatti
5. Steiner, George. (1983). Planeación estratégica. Todo lo que un Director debe saber. México: CECSA
6. Belbin, Meredith. (1993). Roles de Equipo en el trabajo. Belbin Associates

7. Stamato, Silvia. X Congreso de la pequeña y mediana empresa, trabajo y ponencia “La formación del capital humano en las PYMES”, CPCECABA, 2008
8. www.sepyme.gov.ar/